

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**LAS BUENAS PRÁCTICAS EN EL GOBIERNO COOPERATIVO Y SU INCIDENCIA
EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL
ECUADOR**

Autor/es:

**JACKSON SEBASTIAN BERNAL SERPA
YULY PATRICIA TRIGUERO SUÑIGA**

Tutor/a:

PhD. ELIA NATIVIDAD CABRERA ÁLVAREZ

ECUADOR

2025

RESUMEN

Dentro del contexto ecuatoriano, las cooperativas de ahorro y crédito surgen como actores esenciales en el desarrollo social y económico de sus habitantes, al fomentar la inclusión financiera y la solidaridad; no obstante, su sostenibilidad depende en gran medida de la aplicación de buenas prácticas en los gobiernos cooperativos, mismas que puedan asegurar la transparencia, confianza y participación activa de sus socios. En este sentido, esta investigación pretende analizar las buenas prácticas en el gobierno cooperativo y su incidencia en la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

La metodología utilizada, integra tanto revisión bibliográfica como trabajo de campo; realizado mediante la aplicación de encuestas, entrevistas a actores clave y observación, lo que ha permitido contrastar la teoría y planteamientos realizados, con la realidad de las cooperativas en estudio, evidenciando avances importantes en la adopción de principios de buenas prácticas en la gobernanza, e identificando limitaciones, especialmente en áreas como la rendición de cuentas, capacitación de directivos y mecanismos de participación de los socios; lo que afecta directamente la eficiencia en la gestión y la confianza de la comunidad.

Como aporte de la investigación, se ha diseñado una propuesta metodológica que caracterice a las cooperativas, evalúe su sostenibilidad; y analice la relación entre buenas prácticas y desempeño institucional; concluyendo con el planteamiento de algunas acciones de mejora de una manera flexible y adaptada al contexto, configurándose de esta manera como una herramienta estratégica dentro del fortalecimiento de la gestión democrática y la orientación hacia procesos de cambio.

ABSTRACT

This research analyzes the need to strengthen cooperative governance in savings and credit cooperatives by analyzing the application of good governance practices as a basis for sustainable growth and institutional trust. The research objective was to evaluate the extent to which these cooperatives implement principles of transparency, ethical responsibility, and participatory decision-making, and to propose strategies to enhance their governance processes. A mixed methodology was applied, combining documentary review with empirical data collected through surveys administered to cooperative directors and semi-structured interviews with subject-matter experts. Descriptive statistics and qualitative interpretation were used to synthesize the findings.

The results revealed a generally high level of commitment to cooperative principles and good governance practices, with directors recognizing the importance of clear regulations, defined responsibilities, and risk analysis processes. However, areas for improvement were identified, particularly in strengthening systematic evaluations and fostering a more active involvement of members in oversight activities.

Based on these findings, a proposal was developed consisting of general characterization of cooperatives based on good governance practices, evaluation of sustainability, analysis of the relationship between good practices and sustainability, and a comprehensive improvement plan to optimize governance mechanisms. The proposal was validated by experts, confirming its relevance, applicability, and potential impact on reinforcing transparency, efficiency, and member participation.

The conclusions highlight that adopting structured governance practices not only ensures regulatory compliance but also promotes trust, institutional resilience, and long-term sustainability.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Presentación y contextualización del problema	1
Causas y consecuencias.....	2
Justificación del problema.....	2
Planteamiento del problema	3
Precisión del tema	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
Hipótesis y preguntas científicas.....	5
Variables del estudio	5
Metodología empleada	5
Declaración de la población y muestra	5
Aportes esperados	6
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.....	7
Coherencia teórico- metodológica	7
Descripción de los capítulos.....	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.	11
1.1 Antecedentes	11
Base normativa y legal	15
1.4 Gestión organizacional en las cooperativas	17
1.4.1 Gestión cooperativa	19
1.4.2 Gestión financiera en las cooperativas	20
1.5 Buenas prácticas en cooperativas de ahorro y crédito.....	21
1.6 Sostenibilidad en las cooperativas de ahorro y crédito	24
Síntesis y aplicación en el contexto ecuatoriano	25
Conclusión Capítulo 1	27
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	29
2.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación	29
Alcance de la Investigación.....	29

Declaración y justificación del diseño de investigación.....	30
2.2 Métodos, técnicas y herramientas empleadas en la investigación.	31
Instrumentos derivados de la metodología seleccionada	31
Delimitación de la población y la muestra.	32
Descripción de las etapas seguidas en el proceso investigativo y su propósito	33
Etapas del estudio teórico.	33
Etapas del diagnóstico inicial.	33
Etapas de la modelación de la propuesta.	34
Etapas del diagnóstico final o validación de la propuesta.	34
2.3. Presentación de los resultados del estudio diagnóstico.	34
Conclusión del Diagnóstico	49
Conclusión Capítulo Dos	49
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	50
Título de la propuesta.....	50
3.1 Presentación de la propuesta	51
3.2 Propósito de la propuesta	55
3.3 Fundamentación de la propuesta	55
3.4 Desarrollo de la propuesta.....	58
Transparencia y rendición de cuentas	58
3.5 Análisis de viabilidad de la propuesta.....	63
3.5.1 Validación teórica: coherencia con los referentes conceptuales	65
3.5.2 Validación metodológica: relación con el enfoque y diseño de investigación.....	66
3.5.3 Validación contextual: pertinencia y oportunidad de implementación	66
3.5.4 Validación ética y alineación con principios normativos.....	68
Conclusión Capítulo 3	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de correlación..... 64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de los socios.....	34
Figura 2. Transparencia en los procesos de elección de los órganos de gobierno cooperativos.	35
Figura 3. Participación activa y comprometida de los socios.....	36
Figura 4. Presentación de informes.....	37
Figura 5. Auditorías internas o externas.....	38
Figura 6. Niveles de solvencia y manejo del endeudamiento.....	39
Figura 7. Promoción de los principios cooperativos.....	40
Figura 8. Prácticas éticas y responsables en las cooperativas.....	41
Figura 9. Definición y documentación de las funciones y responsabilidades del gobierno cooperativo.....	42
Figura 10. Regulación de los procesos de gobernanza.....	43
Figura 11. Mecanismos de Control y Auditoría.....	44
Figura 12. Identificación y análisis de riesgos en la gobernanza.....	45
Figura 13. Crecimiento del patrimonio y reservas de las cooperativas.....	46
Figura 14. Años de servicio de la institución.....	47
Figura 15. Crecimiento del número de socios en las cooperativas.....	48
Figura 16. Propuesta metodológica para el fortalecimiento del gobierno cooperativo y la sostenibilidad institucional en las COAC del Ecuador.....	53

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1: TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

ANEXO 2: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ANEXO 3: ENCUESTAS ESTRUCTURADAS

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) del Ecuador representan uno de los pilares del sistema financiero popular y solidario, establecido en la Constitución de 2008 como parte del modelo económico alternativo orientado al buen vivir. Estas entidades han facilitado el acceso a productos y servicios financieros a personas y comunidades que históricamente han estado excluidas del sistema bancario tradicional. Mediante el microcrédito, la intermediación del ahorro, la educación financiera y el fomento al emprendimiento, las COAC han logrado generar un impacto social importante, especialmente en sectores rurales, informales y económicamente vulnerables; sin embargo, a pesar de su crecimiento sostenido y del marco legal que las ampara, numerosas cooperativas enfrentan dificultades estructurales que amenazan su estabilidad y sostenibilidad. Diversos estudios (León y Oñate, 2024; Jaramillo, 2024) advierten que los problemas de gestión, debilidad institucional y pérdida de confianza por parte de los socios derivan, en muchos casos, de una gobernanza deficiente. Aun cuando la legislación ecuatoriana establece una estructura clara de gobierno cooperativo —conformada por la asamblea de socios, los órganos directivos y las áreas ejecutivas—; en la práctica se observa una desconexión entre los principios cooperativos y la gestión real de muchas COAC.

Presentación y contextualización del problema

A nivel nacional, el sistema financiero ecuatoriano enfrenta algunos desafíos importantes; como son la baja bancarización, la desconfianza ciudadana en las instituciones financieras cooperativas, la concentración económica, la morosidad creciente y la falta de educación financiera. Según el Banco Mundial (2022), solo el 23 % de la población accede a crédito bancarizado formal, mientras que miles de ecuatorianos acuden al sistema informal, con tasas de interés superiores al 1000 % anual (Equifax, 2021). Este escenario; si bien posiciona a las cooperativas como agentes clave de inclusión financiera, también las expone a riesgos, en el caso de no contar con estructuras sólidas de gestión y control.

Dentro del sector cooperativo; las diferencias en tamaño, nivel de supervisión y prácticas de gestión, generan una brecha muy significativa entre las entidades grandes (segmento 1 y 2) y las pequeñas (segmento 4 y 5); estas últimas, por lo general, presentan mayor vulnerabilidad institucional; muchas veces a causa de la rotación de personal no calificado, debilidad en los comités de control y planificación deficiente (SEPS, 2023). Esto, aunado a que las cooperativas

con estructuras débiles tienden a replicar modelos administrativos convencionales, hace que se alejen de los principios del cooperativismo, afectando la participación de los socios.

En el funcionamiento diario de muchas COAC se observa concentración de decisiones en pocos directivos, baja participación de los socios en asambleas, escasa rendición de cuentas, y deficiencia en los canales de comunicación interna; lo que ha derivado en problemas como conflictos internos, mala gestión crediticia, aumento de la morosidad, intervención por parte de organismos de control; e incluso, la liquidación de varias cooperativas en los últimos años.

Causas y consecuencias

Entre las causas principales de esta problemática se identifican:

- Escasez de formación técnica y cooperativa de los órganos de gobierno.
- Desconocimiento o poca aplicación de los principios del cooperativismo.
- Ausencia de procesos participativos en la toma de decisiones.
- Débil planificación estratégica institucional.
- Supervisión limitada por parte de los socios y del ente regulador.

Temas que provocan; entre otros:

- Deterioro de la confianza de los socios.
- Disminución de la participación democrática.
- Riesgos operativos y financieros mal gestionados.
- Pérdida de credibilidad del sector cooperativo.
- Intervenciones y cierre de cooperativas.

En este contexto, El gobierno cooperativo se posiciona como una de las buenas prácticas clave que puede revertir estas tendencias negativas. El buen gobierno cooperativo no se limita al cumplimiento de requisitos legales, sino que además implica una gestión democrática, transparente, eficiente y con orientación ética, tal como lo proponen León Palacio (2023) y el modelo de “Más Valor Cooperativo” (INACCOOP, 2020).

Justificación del problema

La presente investigación se justifica en varios niveles: social, económico, institucional y académico. En primer lugar, desde el enfoque social, las cooperativas de ahorro y crédito constituyen un pilar fundamental para la inclusión financiera y el fortalecimiento del tejido productivo local. Su rol en la reducción de desigualdades, la generación de oportunidades y la educación financiera resulta esencial para el cumplimiento de los objetivos del Buen Vivir y los

principios de la economía popular y solidaria. Sin embargo, las deficiencias en su gobernanza ponen en riesgo estos logros, afectando la confianza de los socios y limitando su capacidad de contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades. Analizar y fortalecer las buenas prácticas de gobierno cooperativo es, por tanto, una necesidad social apremiante.

En el ámbito económico e institucional, el estudio se justifica porque un número considerable de cooperativas ha enfrentado procesos de intervención o liquidación debido a malas prácticas administrativas y a una gobernanza ineficiente. Estas situaciones no solo generan pérdidas financieras y desempleo, sino también desconfianza en el sistema cooperativo en general. La sostenibilidad institucional depende, en gran medida, de la existencia de estructuras de gobierno éticas, transparentes y participativas que aseguren la estabilidad y continuidad de las organizaciones. La investigación, al analizar la relación entre el buen gobierno y la sostenibilidad, busca ofrecer evidencia empírica que oriente la toma de decisiones estratégicas dentro de las COAC, promoviendo un modelo de gestión responsable y equilibrado.

Desde la dimensión académica y científica, la justificación radica en la escasez de estudios nacionales que integren de manera sistemática los conceptos de buen gobierno cooperativo y sostenibilidad institucional dentro del contexto ecuatoriano. Aunque a nivel internacional existe una amplia literatura sobre gobernanza corporativa, son limitadas las investigaciones que abordan el tema desde la lógica del cooperativismo y la economía solidaria. En ese sentido, el presente estudio llena un vacío en la producción académica local y aporta una visión integradora que combina aspectos normativos, éticos y operativos, proponiendo además herramientas prácticas para la gestión institucional.

Finalmente, la pertinencia temporal y contextual de la investigación se sustenta en el escenario actual del sistema cooperativo ecuatoriano, que enfrenta exigencias regulatorias más estrictas por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), mayor competencia del sistema financiero tradicional y la necesidad de alinear su gestión con los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Ante ello, fortalecer las buenas prácticas del gobierno cooperativo no solo es una cuestión de cumplimiento normativo, sino un imperativo estratégico para garantizar la sostenibilidad, la confianza y la legitimidad del sector en el mediano y largo plazo.

Planteamiento del problema

Frente a este escenario, en el presente estudio se formula la siguiente pregunta central:

¿Cómo contribuyen las buenas prácticas en el gobierno cooperativo, a la mejora de la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador?

Precisión del tema

El presente estudio se centra en el análisis de las buenas prácticas del gobierno cooperativo y su incidencia en la sostenibilidad institucional de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, en el marco del sistema financiero popular y solidario. Se busca comprender cómo la aplicación de principios de transparencia, participación democrática, ética y rendición de cuentas contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional y al cumplimiento de los objetivos sociales y económicos de las cooperativas.

El tema se aborda desde una perspectiva analítico-descriptiva y propositiva, considerando tanto los elementos estructurales del gobierno cooperativo (asamblea de socios, consejos de administración y vigilancia, comités y gerencia) como las dinámicas internas que determinan su efectividad en la toma de decisiones y el control social. Asimismo, se examina el grado en que dichas prácticas se alinean con los principios cooperativos y con los lineamientos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

En este contexto, el estudio busca identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión cooperativa, con el fin de proponer lineamientos estratégicos que contribuyan al desarrollo de un modelo de gobernanza más sólido, transparente y sostenible. De esta manera, la investigación no solo pretende describir la situación actual, sino también generar conocimiento aplicado que sirva de base para la toma de decisiones en el ámbito institucional, promoviendo una cultura de responsabilidad, confianza y sostenibilidad dentro del sector cooperativo ecuatoriano.

Objetivo general

Analizar las buenas prácticas en el gobierno cooperativo y su incidencia en la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Objetivos específicos

1. Identificar las buenas prácticas del gobierno cooperativo implementadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador.
2. Evaluar la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.
3. Determinar la relación entre gobierno cooperativo y sostenibilidad institucional.
4. Proponer mejoras para fortalecer el gobierno cooperativo en las COAC

Hipótesis y preguntas científicas

Hipótesis:

La implementación efectiva de buenas prácticas en el gobierno cooperativo fortalece la sostenibilidad institucional de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.

Preguntas científicas

¿Cuáles son los elementos que definen el buen gobierno cooperativo?

¿Qué factores dificultan la aplicación de buenas prácticas en el gobierno cooperativo?

¿Qué relación existe entre el gobierno cooperativo y la sostenibilidad organizacional?

Variables del estudio

Variable independiente: Buenas prácticas en el gobierno cooperativo (dimensiones: estructura, participación, rendición de cuentas, planificación).

Variable dependiente: Sostenibilidad institucional (indicadores de desempeño financiero, participación, legitimidad).

Metodología empleada

La investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo; mientras que su alcance será descriptivo- correlacional, puesto que se analizará la relación entre las buenas prácticas y la sostenibilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Se utilizará un diseño no experimental, transversal, con aplicación de métodos empíricos que permitan contrastar la hipótesis planteada con los datos objetivos; recolectados mediante técnicas investigativas; mismas que incluyen entrevistas semiestructuradas, análisis documental y revisión de informes institucionales; además se utilizarán métodos de estadística descriptiva e inferencial.

Declaración de la población y muestra

La investigación toma como base a las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) del Ecuador, instituciones que constituyen un pilar fundamental dentro de la economía popular y solidaria del país. De acuerdo con los datos más recientes publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el sistema cooperativo nacional está conformado por un total de 402 entidades activas distribuidas en los distintos segmentos de clasificación establecidos por dicho organismo. Estas cooperativas representan un universo diverso en cuanto a su tamaño, nivel de activos, ámbito geográfico y grado de desarrollo institucional, lo que refleja la heterogeneidad del sector y la necesidad de comprender cómo se aplican las buenas prácticas de gobierno cooperativo en contextos de distinta magnitud y complejidad operativa.

Considerando que abordar la totalidad de la población sería metodológicamente inviable por limitaciones de tiempo, recursos y acceso a la información, se optó por delimitar una muestra representativa que permita extraer conclusiones válidas y generalizables. Para ello, se aplicó un muestreo probabilístico estratificado con asignación proporcional, utilizando como criterio de estratificación los cinco segmentos definidos por la SEPS (del 1 al 5), los cuales agrupan a las cooperativas según su volumen de activos. Este procedimiento garantizó la inclusión equitativa de instituciones de diferentes escalas, desde las más grandes y consolidadas hasta aquellas de menor tamaño que operan principalmente en zonas rurales o de economía emergente.

Como resultado de este proceso, se definió una muestra conformada por 78 directivos, entre los cuales se incluyen presidentes de consejos de administración, consejos de vigilancia y gerentes generales. La selección de estos participantes responde al rol estratégico que desempeñan en la toma de decisiones, la planificación institucional y la implementación de políticas de gobernanza dentro de las cooperativas. De esta manera, la muestra no solo representa proporcionalmente a la población total, sino que además incorpora voces calificadas con conocimiento directo sobre la gestión y sostenibilidad de sus organizaciones.

En conjunto, esta delimitación poblacional y muestral permite abordar el fenómeno de estudio con una perspectiva integral, equilibrada y rigurosa. A partir de la diversidad de segmentos y contextos institucionales considerados, el análisis busca identificar patrones, desafíos y avances en la aplicación de buenas prácticas de gobierno cooperativo, aportando evidencia empírica relevante para fortalecer la sostenibilidad de las COAC ecuatorianas y, con ello, contribuir al desarrollo del sistema financiero solidario del país.

Aportes esperados

Entre los principales aportes de la presente investigación se encuentra la sistematización de experiencias exitosas de gobiernos cooperativos en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. Este proceso permitirá identificar las prácticas de gestión, participación y control que han demostrado contribuir al fortalecimiento institucional y a la sostenibilidad social y financiera de las organizaciones. A través del análisis de casos y la comparación entre distintos segmentos, se busca establecer patrones de gobernanza que sirvan como referencia para otras entidades del sistema cooperativo nacional.

Asimismo, se espera generar una propuesta de lineamientos estratégicos orientada al fortalecimiento de las buenas prácticas de gobierno cooperativo, basada en la evidencia empírica

obtenida y en el análisis crítico de las principales debilidades detectadas en el estudio. Estos lineamientos pretenden convertirse en una herramienta práctica para directivos, organismos de control y actores del sector, facilitando la toma de decisiones informadas y la implementación de políticas internas más transparentes, democráticas y sostenibles.

Finalmente, la investigación aspira a realizar una contribución significativa a la literatura nacional sobre gobernanza financiera y economía solidaria, aportando nuevos elementos de análisis sobre la relación entre el gobierno cooperativo y la sostenibilidad institucional. De este modo, se busca enriquecer el debate académico y profesional en torno al rol de las cooperativas como actores clave del desarrollo inclusivo, generando insumos que fortalezcan la formulación de políticas públicas y la construcción de un modelo cooperativo más eficiente, ético y socialmente responsable.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

Este trabajo responde a una necesidad real del sector cooperativo ecuatoriano, que es la de conocer la aplicabilidad de las buenas prácticas en el gobierno cooperativo.

Su novedad radica en abordar las buenas prácticas en la gobernanza como un tema estratégico, no solo como una obligación legal; aportando, además, a la actualización científica en temas de gobierno cooperativo, institucionalidad, transparencia y participación democrática, en contextos de economía popular y solidaria.

Coherencia teórico- metodológica

La coherencia teórico-metodológica de la presente investigación radica en la correspondencia lógica y estructural entre el problema formulado, los objetivos planteados, el marco teórico desarrollado y las decisiones metodológicas adoptadas. En este sentido, el estudio titulado “Las buenas prácticas en el gobierno cooperativo y su incidencia en la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador” se sustenta en una articulación integral entre los fundamentos conceptuales del gobierno cooperativo, los principios de la economía solidaria y la necesidad de garantizar la sostenibilidad institucional como pilar de permanencia y competitividad en el sector financiero popular y solidario.

El enfoque cuantitativo adoptado responde a la naturaleza del objetivo general, que busca analizar las buenas prácticas en el gobierno cooperativo y su incidencia en la sostenibilidad. Este tipo de enfoque permite operacionalizar las variables en dimensiones observables y medibles, obteniendo datos objetivos que facilitan la identificación de patrones, correlaciones y niveles de incidencia

entre las dimensiones de gobernanza y sostenibilidad. De esta manera, el enfoque seleccionado asegura la validez empírica de los resultados, otorgando rigor y confiabilidad al análisis.

Asimismo, el alcance descriptivo–correlacional se ajusta plenamente a la finalidad del estudio. Desde una perspectiva descriptiva, se caracteriza el estado actual de las prácticas de gobierno cooperativo presentes en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador; mientras que, desde la dimensión correlacional, se examina la relación existente entre dichas prácticas y los niveles de sostenibilidad institucional, tanto en su dimensión económica como social. Esta coherencia entre el tipo de estudio y los objetivos permite responder con precisión a la pregunta de investigación, aportando evidencia sobre cómo las prácticas de gestión y liderazgo influyen en la permanencia y desempeño sostenible de las cooperativas.

El diseño no experimental y de corte transversal complementa la coherencia metodológica, ya que la investigación se centra en observar y analizar los fenómenos tal como se presentan en la realidad, sin manipular las variables, y en un único momento del tiempo. Esta elección resulta adecuada considerando que el propósito del estudio es obtener un diagnóstico representativo y actual de la situación del gobierno cooperativo en el sistema de cooperativas ecuatorianas.

Descripción de los capítulos

Capítulo I: Marco teórico

En este capítulo, se realiza un análisis conceptual en torno al buen gobierno cooperativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Se abordan entre otros, los principios cooperativos, la normativa regulatoria en el contexto ecuatoriano y los lineamientos internacionales que orientan la gobernanza en este tipo de organizaciones. De igual manera, se examinan los modelos de buen gobierno aplicables al sector financiero popular y solidario, poniendo énfasis en la transparencia, equidad, participación democrática y la responsabilidad de los órganos directivos; incluyendo también una revisión de estudios previos sobre la temática abordada, lo que permite identificar problemáticas recurrentes en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el control social. Con esta fundamentación teórica se pretende construir una base sobre la cual se sustente la propuesta de fortalecimiento de las cooperativas a través de su buen gobierno, como pilar para la sostenibilidad de las mismas, con lo que se delimitarán las categorías de estudio y los ejes que guiarán la investigación.

Capítulo II: Metodología

En este capítulo se describe el proceso investigativo empleado para diagnosticar la situación actual de las cooperativas en lo concerniente a su buen gobierno y sostenibilidad. Se detalla el enfoque de la investigación, la población seleccionada y los criterios para determinar la muestra representativa de las cooperativas, así como las técnicas de recolección de información utilizadas. va de cooperativas, así como las técnicas utilizadas para la recolección de información, entre las que se cuentan encuestas aplicadas a socios y entrevistas a directivos.

La unidad de análisis —conformada por directivos de cooperativas de distintos segmentos regulados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria— y el uso de instrumentos validados como la encuesta estructurada con escala tipo Likert, garantizan la correspondencia entre los componentes teóricos y empíricos. La información obtenida permite contrastar los planteamientos conceptuales del marco teórico con datos concretos de la realidad cooperativa ecuatoriana, logrando así una integración coherente entre teoría y método.

Esta coherencia teórico–metodológica constituye la base sobre la cual se desarrolla el análisis y la propuesta estratégica presentada en los capítulos siguientes, asegurando que las conclusiones obtenidas respondan de manera fiel a los objetivos y al propósito científico de la investigación.

Finalmente, se exponen los procedimientos de análisis de la información utilizados, los cuales se orientan a contrastar la práctica actual de gobierno cooperativo, con los principios normativos por los que se rige, buscando probar la relación entre el buen gobierno y la sostenibilidad en las cooperativas, de manera que los resultados permitan fundamentar la propuesta presentada en el siguiente capítulo.

Capítulo III: Presentación y validación de la propuesta.

En este último capítulo, se expone la propuesta de sugerencias para el fortalecimiento del buen gobierno en las cooperativas de ahorro y crédito, objeto del presente estudio; misma que responde directamente a las debilidades detectadas en el diagnóstico, como son la limitada participación de los socios, la necesidad de mayor transparencia en la gestión y el fortalecimiento en los mecanismos de rendición de cuentas mediante el planteamiento de un conjunto de estrategias que buscan consolidar un gobierno cooperativo más inclusivo, democrático y responsable, asegurando la sostenibilidad institucional, de manera que no solo se sinteticen los hallazgos, sino que además se proyecten soluciones prácticas que pueden ser fácilmente adoptadas por los órganos de gobierno cooperativo.

Por todo lo mencionado, la presente investigación pretende abrir un espacio de reflexión en torno a la necesidad de fortalecer las capacidades de quienes conforman el gobierno cooperativo; y, por tanto, son quienes están directamente involucrados en la toma de decisiones, promoviendo la ética y la confianza como ejes fundamentales del buen gobierno, aportando a su fortalecimiento y reconociendo que una gobernanza sólida se constituye en un punto clave para garantizar la sostenibilidad institucional; con la cual aumenta la confianza de los socios y se cumplen de manera adecuada los principios que rigen al sector financiero popular y solidario; de este modo, se busca presentar no solamente un análisis meramente académico, sino brindar una propuesta práctica que pueda servir como guía a los órganos de gobierno en su labor como gestores de transparencia, responsabilidad y toma de decisiones tanto responsables como participativas, contribuyendo al desarrollo de un modelo cooperativo más eficiente y comprometido con su misión social.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.

En el presente capítulo se realiza una fundamentación teórica y evolución de las principales fuentes bibliográficas consultadas, relacionadas con el cooperativismo, la economía solidaria, el gobierno cooperativo y las buenas prácticas.

1.1 Antecedentes

El presente estudio tiene como propósito fundamental analizar las buenas prácticas del buen gobierno cooperativo; aplicadas en las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) del Ecuador, como eje central para mejorar la sostenibilidad institucional. En este contexto, el marco teórico tiene como objetivo sustentar conceptualmente la investigación a partir de un enfoque multidisciplinario que articule elementos de la economía popular y solidaria con la sostenibilidad de las cooperativas; en concordancia con los principios cooperativos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han sido, desde su origen, instituciones fundamentales en el fortalecimiento de los sectores más vulnerables de la población ecuatoriana; estas organizaciones, orientadas por valores como la solidaridad, la autogestión, la equidad y la responsabilidad social, tienen un impacto significativo tanto en el desarrollo económico local como en el acceso equitativo a servicios financieros. Tal como señala la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el sector financiero popular y solidario está constituido por 402 entidades con corte agosto de 2024 que concentran más de USD 26.000 millones en activos, consolidándose como un pilar fundamental en el sistema financiero ecuatoriano y como un vehículo efectivo para la inclusión financiera (Jaramillo, 2024).

Frente a este panorama, el concepto de “buenas prácticas” adquiere una importancia estratégica. Según Montoro (2020), se entiende por buenas prácticas a aquellas experiencias, procedimientos y métodos que han demostrado su efectividad y utilidad en contextos determinados, permitiendo optimizar procesos y minimizar errores. En el caso de las COAC, las buenas prácticas en el gobierno cooperativo —especialmente aquellas relacionadas con una gobernanza democrática, participativa y transparente— son primordiales para fortalecer la sostenibilidad institucional; ya que contribuyen a una gestión ajustada a los principios del buen vivir y el bien común, pilares del modelo económico ecuatoriano establecido en la Constitución de 2008.

Las COAC desempeñan un rol relevante en la mitigación de las desigualdades sociales a través del microcrédito, contribuyendo directamente a reducir la pobreza y fomentar el emprendimiento. De acuerdo con Moscoso López (2024), el microcrédito constituye una estrategia de inclusión

financiera que permite a los sectores excluidos del sistema bancario tradicional acceder a recursos productivos, sin embargo, su implementación debe diferenciarse de las finanzas populares en sentido estricto, en tanto estas últimas se sustentan en dinámicas comunitarias de solidaridad y asociación.

El rol social de las COAC (Moscoso López, 2024) se presenta como una dualidad compleja. Si bien estas entidades son agentes cruciales de desarrollo e inclusión, operan en un entorno financiero ecuatoriano inestable, marcado por la inflación y la baja bancarización (Banco Mundial, 2022; Ortiz, 2025). Por lo tanto, el buen gobierno cooperativo, entendido como la correcta distribución de roles (León y Oñate, 2024), no es solo una formalidad legal, sino una armadura institucional esencial para garantizar su misión social y su supervivencia en un contexto volátil.

En este marco, la presente investigación se apoya en estudios recientes como el de Torres y Pibaque (2024), quienes evidencian la correlación entre la gestión organizacional y la eficiencia financiera en COAC del Ecuador; y el de Estacio y Salazar (2023), quienes destacan el impacto del liderazgo y la gestión institucional en el desempeño laboral de las cooperativas. Estas investigaciones coinciden en señalar que la adopción de buenas prácticas permite mejorar la toma de decisiones, reducir los niveles de morosidad y fortalecer la relación con los socios.

Por otro lado, el contexto financiero ecuatoriano, caracterizado por la inestabilidad económica, la inflación y la baja bancarización (Banco Mundial, 2022; Ortiz, 2025), subraya aún más la urgencia de reforzar prácticas sólidas en las COAC. En este contexto; el buen gobierno cooperativo, entendido como la correcta distribución de roles entre los órganos directivos, de control y operativos, representa una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad institucional (León y Oñate, 2024).

Por todo ello, se han integrado conceptos claves de gestión organizacional, economía solidaria, inclusión financiera y gobierno cooperativo; orientados a proporcionar los fundamentos necesarios para comprender el impacto de las buenas prácticas en el funcionamiento, sostenibilidad y competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, en un entorno marcado por la necesidad de equilibrar eficiencia financiera con responsabilidad social.

1.2 Economía popular y solidaria

El modelo de economía popular y solidaria (EPS) constituye el contexto normativo y filosófico en el que operan las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador; este modelo, reconocido por la Constitución y respaldado por organismos de regulación como la SEPS, promueve una forma

alternativa de organización económica basada en principios de equidad, solidaridad y desarrollo humano sustentable.

Fundamentos y principios

Las organizaciones que conforman la EPS y el sector financiero popular y solidario (SFPS) se rigen por principios fundamentales orientados al bien común y al respeto de los derechos colectivos.

Según la SEPS (2025), estos principios incluyen:

- Búsqueda del buen vivir y del bien común.
- Prioridad del trabajo sobre el capital y del interés colectivo sobre el individual.
- Promoción del comercio justo, el consumo ético y la responsabilidad ambiental.
- Impulso de la autogestión, la equidad de género y el respeto a la identidad cultural.
- Aplicación de prácticas de rendición de cuentas y distribución equitativa de excedentes.

Estos fundamentos orientan las prácticas institucionales de las COAC, diferenciándolas del modelo financiero tradicional. Así, la rentabilidad no se concibe como un fin en sí mismo, sino como un medio para el bienestar colectivo.

Diferencias con el modelo financiero tradicional

A partir del año 2007, Ecuador adoptó un modelo económico con enfoque social que contrasta con las prácticas del sistema bancario convencional. Según Martín-Mayoral (2009), el giro político de ese período buscó dejar atrás la desregulación absoluta y avanzar hacia un modelo inclusivo y regulado.

Luque Gonzales y Peñaherrera Melo (2021) argumentan que este nuevo enfoque propone una economía centrada en el ser humano, donde las finanzas están al servicio de las necesidades sociales y no al revés.

A diferencia de las cooperativas, los bancos tradicionales responden a estructuras complejas reguladas por intereses de capital. Como señalan Lee y Carlisle (2020), y Pereira Lima et al. (2021), los bancos priorizan a los accionistas, mientras que las cooperativas, incluso con estructuras más simples, priorizan a sus socios.

El posicionamiento ético de la EPS es crucial, pues marca una distancia ideológica frente a la lógica capitalista. La crítica implícita en este modelo es que las COAC deben evitar replicar la dinámica de acumulación de capital priorizada por los bancos (Lee y Carlisle, 2020; Pereira Lima et al., 2021). Nuestro análisis ratifica que el buen gobierno cooperativo es el custodio ético que garantiza

que la eficiencia financiera se mantenga subordinada al objetivo social de bienestar colectivo, asegurando que el trabajo y el ser humano prevalezcan sobre el capital.

En síntesis, la Economía Popular y Solidaria se establece como una alternativa económica con base normativa, ética y comunitaria, que orienta el accionar de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador; ya que, fundamentada en principios como el bien común, la equidad y la autogestión, se distancia del modelo financiero tradicional al colocar al ser humano en el centro de la gestión financiera. Mientras los bancos responden a lógicas de acumulación de capital y retorno para accionistas, las COAC priorizan la participación de sus socios, el desarrollo local y la sostenibilidad social, reafirmando un enfoque de economía al servicio de la vida.

1.3 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador desempeñan un rol vital dentro del sistema económico y financiero del país; no solo promoviendo la inclusión financiera, sino también fortaleciendo las economías locales mediante el acceso al crédito y la movilización de recursos.

En primer lugar, se debe destacar el papel del microcrédito. Las microfinanzas, como se definen en el portal del *My Own Business Institute* (2025), son servicios financieros de pequeña escala, generalmente orientados a emprendedores sin acceso a los sistemas financieros tradicionales. Las instituciones que manejan este tipo de finanzas, proveen préstamos, ahorro y seguros que permiten a pequeños empresarios impulsar sus negocios.

Definición y características

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2018), una cooperativa es una empresa centrada en las personas, de propiedad de sus socios y dirigida democráticamente para satisfacer necesidades comunes. Complementariamente, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) las define como “cooperativas financieras democráticas propiedad de los socios” (Luque Gonzales & Peñaherrera Melo, 2021).

Contamos con un entramado legal robusto—desde la Constitución (2008) hasta las directrices de la SEPS y la ACI— que describe una gobernanza óptima. Sin embargo, la realidad expuesta en la Introducción (como la concentración de decisiones y la escasa rendición de cuentas) sugiere una brecha significativa entre la norma ideal y la práctica real. La investigación se posiciona en la urgencia de cerrar esta brecha, pues el valor del marco teórico solo es verificable si se traduce en prácticas cotidianas que fortalezcan la confianza y la institucionalidad.

Estas entidades tienen una función destacada en el desarrollo económico del Ecuador. Como sostiene Guallpa Guamán et al. (2024), las COAC impulsan la inclusión financiera, generan empleo y movilizan recursos hacia sectores productivos. Según datos del Banco Central del Ecuador y la SEPS, en 2022 las cooperativas representaron el 21,22% del PIB, administrando activos por más de USD 24.000 millones.

Diferencias con otras entidades financieras

Villaraza (2025) establece que, a diferencia de los bancos, las cooperativas de crédito no tienen fines de lucro y están dirigidas por sus propios socios. Mientras los bancos son propiedad de accionistas, las cooperativas promueven la participación democrática, lo que fortalece el compromiso y la transparencia institucional.

Asimismo, es importante resaltar que las COAC han contribuido significativamente a la reducción de la pobreza y a la dinamización de la economía en zonas rurales y urbanas marginales, donde tradicionalmente el sistema bancario no llega. Su enfoque territorial y su cercanía con las comunidades les permiten entender mejor las necesidades locales, adaptando sus productos financieros a realidades específicas, como el financiamiento agrícola, el crédito a mujeres emprendedoras o el ahorro comunitario.

Por otro lado, el marco regulatorio que rige a las cooperativas de ahorro y crédito ha evolucionado en los últimos años para fortalecer su funcionamiento. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) clasifica a estas entidades en segmentos según su tamaño y complejidad operativa, lo cual permite una supervisión diferenciada y proporcional. Este sistema busca garantizar la estabilidad del sector sin desvirtuar su esencia solidaria, asegurando que las COAC mantengan su propósito social al tiempo que cumplen con estándares de eficiencia y transparencia financiera.

Base normativa y legal

El funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en el Ecuador se enmarca dentro de un sólido sistema normativo que reconoce a la Economía Popular y Solidaria (EPS) como un pilar estratégico del desarrollo económico nacional, estableciendo la protección y promoción de las formas de organización populares y solidarias, entre las que se incluyen las cooperativas; orientando así la regulación posterior y ubicando al cooperativismo como componente estratégico del desarrollo nacional. Este sistema tiene su origen en la Constitución de la República del Ecuador (2008), la cual, en su Artículo 283, establece que el sistema económico es social y solidario,

orientado al buen vivir, y que privilegia al ser humano sobre el capital. En este contexto, el Artículo 311 dispone que el sector financiero popular y solidario; integrado por cooperativas, asociaciones y entidades comunitarias, constituye parte fundamental del sistema financiero nacional, sujeto a un marco especial de regulación y control por organismos técnicos del Estado, a fin de garantizar su estabilidad, solvencia y transparencia.

La Constitución también reconoce, en el Artículo 319, la existencia de diversas formas de organización de la producción, incluyendo las comunitarias, cooperativas y asociativas, que deben recibir el mismo trato que las formas públicas o privadas. De este modo, el marco constitucional sienta las bases para el fortalecimiento del cooperativismo financiero, no solo como alternativa económica, sino como expresión de participación social, equidad y sostenibilidad

A partir de la Constitución se desarrolla la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su Reglamento, que regulan de manera específica la constitución, funcionamiento, control y supervisión del Sector Financiero Popular y Solidario, integrando a las COAC en un marco jurídico que enfatiza la autogestión, la participación democrática, la solidaridad y la responsabilidad social. La LOEPS define los principios y obligaciones que deben guiar a las entidades del sector y establece la necesidad de órganos de gobierno claramente definidos (asamblea, consejo de administración, consejo de vigilancia, comités y gerencia), así como prácticas de rendición de cuentas y transparencia.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es el órgano técnico estatal encargado de la supervisión, regulación y control de las entidades del sector. En su portal y en su repositorio de normas se encuentran las resoluciones, oficios y lineamientos técnicos que guían la gestión de riesgos, control interno y gobierno cooperativo aplicables a las COAC. Estas disposiciones complementan la LOEPS y establecen exigencias de supervisión prudencial, transparencia y mecanismos de control que las cooperativas deben internalizar para garantizar su sostenibilidad institucional.

En el ámbito del derecho financiero, el Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF) establece normas de prudencia, transparencia y responsabilidad en la actividad financiera que resultan pertinentes para las COAC en los aspectos que tengan naturaleza financiera o de mercado, especialmente en materia de gestión de riesgos, prevención de lavado de activos y requerimientos prudenciales. Estas disposiciones contribuyen a armonizar las prácticas de las cooperativas con estándares del sistema financiero nacional.

A nivel internacional, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) proporciona el referente doctrinario sobre identidad cooperativa y principios que deben orientar el buen gobierno: control democrático, participación económica de los socios, educación y formación, autonomía, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad. Las interpretaciones y guías de la ACI son utilizadas como marco de referencia para adaptar las buenas prácticas de gobierno cooperativo a contextos locales y garantizar coherencia con los principios universales del movimiento cooperativo.

De forma complementaria, el marco nacional de política pública (planes de desarrollo y políticas sectoriales) y los objetivos internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), constituyen referencias para incorporar criterios de sostenibilidad (ambientales, sociales y de gobernanza) en la planificación estratégica de las COAC. La integración de estos marcos internacionales y de política pública con la LOEPS, las resoluciones de la SEPS y las disposiciones del COMYF, configuran un entorno normativo integral que legitima e impulsa la implementación de buenas prácticas en el gobierno cooperativo, eje central de esta investigación.

Aunque la estructura de gobierno está definida (LOEPS, SEPS), los hallazgos de la Introducción (concentración, baja rendición de cuentas) indican que la formalidad no garantiza la eficiencia. Los desafíos detectados (Fernández Lorenzo, 2023) son vistos como fallas en la institucionalización real. La posición del investigador es que el buen gobierno, definido por León Palacio (2023) en su énfasis en equidad y representatividad, debe ser un imperativo ético para superar estas brechas.

En consecuencia, la presente investigación se funda en un entramado jurídico y doctrinario verificable, que permite sustentar tanto la identificación de brechas en el gobierno cooperativo como la propuesta de lineamientos estratégicos, éticos y sostenibles. Para asegurar la rigurosidad académica y la aplicabilidad práctica, las recomendaciones y herramientas propuestas se articulan con las obligaciones legales vigentes, con las orientaciones técnicas de la SEPS y con los principios internacionales del cooperativismo, garantizando así su viabilidad normativa y su pertinencia para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

1.4 Gestión organizacional en las cooperativas

La gestión organizacional constituye uno de los pilares fundamentales en el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador; pues no solo se limita a procesos administrativos, sino que abarca la forma en que los recursos humanos, técnicos y financieros se articulan

estratégicamente para cumplir los objetivos institucionales con eficiencia, transparencia y responsabilidad social.

De acuerdo con Torres y Pibaque (2024), la gestión organizacional implica la capacidad de los directivos para alcanzar metas institucionales mediante el análisis, la toma de decisiones y la eficiencia en los procesos. Esta visión es complementada por Estacio y Salazar (2022), quienes, citando a Rodríguez (2018), definen la gestión como la planificación, coordinación, dirección y control de recursos y actividades organizacionales con miras al cumplimiento efectivo de metas.

La gestión organizacional en las COAC debe conciliar dos imperativos: ser profundamente democrática y participativa (Estacio y Salazar, 2024), pero también exigir rigor técnico y personal calificado para la implementación de estrategias gerenciales (Rodríguez-Rivera et al., 2023). El desafío crítico es evitar que la rotación de personal no calificado, identificada como limitación institucional (SEPS, 2023), socave la eficiencia y la rigurosidad técnica necesaria para la gestión de riesgos (Pincay, 2017), comprometiendo así la sostenibilidad.

Desde una mirada integral, Benítez, Mérida y Portilla (2024) conciben la gestión organizacional como un proceso orientado al control eficiente de recursos, con el propósito de mantener una productividad creciente, fidelizar clientes y sostener la competitividad en el mercado; enfoque que es especialmente relevante para las COAC, cuyo desafío no es únicamente económico, sino también social y comunitario.

Rodríguez-Rivera et al. (2023) resaltan que la gestión eficaz requiere de personal capacitado y con experiencia en áreas financieras, capaz de implementar estrategias gerenciales en armonía con los procesos institucionales. López-Solís et al. (2019) amplían el concepto al incluir la evolución de modelos teóricos que han dado forma al pensamiento administrativo contemporáneo, destacando la importancia de la teoría de la organización como base de la gestión moderna.

Importancia de la gestión organizacional

La eficiencia y sostenibilidad de las cooperativas están directamente ligadas a la calidad de su gestión. Según Torres y Pibaque (2024), una gestión eficiente está orientada a establecer normas adecuadas y a cumplir con objetivos económicos, sociales y políticos. Pincay (2017) refuerza esta idea al señalar que el éxito o fracaso de una organización depende en gran medida de la calidad de su gestión administrativa.

En el caso específico del Ecuador; Estacio y Salazar (2024) explican que la gestión organizacional en las cooperativas se basa en un modelo participativo, donde los socios y empleados se integran

activamente en la toma de decisiones y definición de estrategias. Este enfoque participativo genera impactos positivos en los entornos internos y externos de la organización, fortaleciendo su vínculo social y su eficiencia operativa.

Principios y etapas de la gestión organizacional

Según Pincay (2022), para una gestión efectiva es necesario aplicar un enfoque estructurado que contemple las siguientes etapas fundamentales:

Planeación: Define los objetivos de la institución, a partir de un diagnóstico administrativo que sirva de guía para alcanzar las metas propuestas.

Organización: Determina la estructura interna de la cooperativa y la alinea con la planeación, considerando los cambios del entorno.

Dirección: Se refiere a la ejecución de los planes trazados por medio de la autoridad responsable de la toma de decisiones.

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño, mediante la comparación de los resultados obtenidos con los previstos.

Este enfoque permite que las cooperativas estructuren su funcionamiento con mayor claridad, eficiencia y sentido de propósito, alineando los principios cooperativos con los objetivos estratégicos.

1.4.1 Gestión cooperativa

La gestión cooperativa representa un modelo de administración fundamentado en los principios del cooperativismo, cuya esencia radica en la participación democrática, la autogestión, la solidaridad y el compromiso social. A diferencia de otros modelos de gestión empresarial centrados en la maximización del beneficio, la gestión cooperativa busca armonizar los objetivos económicos con los intereses colectivos de sus socios y de la comunidad en general.

Fundamentos de la gestión cooperativa

Bastidas Delgado (2023) señala que la gestión cooperativa se concibe como la sinergia de los procesos que el Gobierno Cooperativo pone en marcha para materializar sus estrategias. Se trata de un sistema en constante retroalimentación, donde las decisiones no se imponen verticalmente, sino que emergen del consenso y la participación de los socios. Esta forma de gestión fortalece el sentido de pertenencia, incrementa la transparencia y mejora la sostenibilidad institucional.

Uno de los principios clave de la gestión cooperativa es que las decisiones deben surgir de procesos democráticos y participativos, donde los asociados tengan voz y voto sobre el rumbo de la

organización, lo que implica una estructura de gobierno definida por tres niveles claramente diferenciados:

Gobierno: Asamblea de socios o representantes.

Dirección: Órganos de administración y control.

Operación: Áreas ejecutivas y el representante legal.

Esta estructura es regulada por la legislación ecuatoriana y se corresponde con las normas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), lo que fortalece el marco de gobernanza y fomenta el cumplimiento del objeto social de las cooperativas León Palacio, (2023).

Gestión cooperativa y sostenibilidad

La gestión cooperativa, además de responder a principios de equidad y solidaridad, está orientada a garantizar la sostenibilidad de la organización. En este sentido, el Programa “Más valor cooperativo”, promovido por INACOOOP, INACAL y LATU (2020), propone algunos criterios para la sostenibilidad en las cooperativas, destacando la necesidad de:

Atender de forma equilibrada las necesidades de los socios.

Optimizar el uso de capacidades y recursos.

Generar resultados económicos, sociales y ambientales positivos.

Este enfoque resulta esencial en el contexto ecuatoriano, donde las cooperativas enfrentan desafíos como la falta de planificación social, la débil formación de líderes cooperativos y la limitada incorporación de los valores del cooperativismo a la gestión institucional (Fernández Lorenzo, 2023).

Además, la gestión cooperativa debe considerar la interacción con la comunidad, el fortalecimiento de la educación cooperativa, la transparencia en la administración y la cooperación interinstitucional como elementos estratégicos para lograr un impacto duradero en el entorno.

1.4.2 Gestión financiera en las cooperativas

La gestión financiera, entendida como la administración eficiente de los recursos económicos disponibles, es un factor determinante para el éxito institucional de las cooperativas. Esta gestión no solo se orienta a la rentabilidad, sino también a garantizar la sostenibilidad en el cumplimiento de la misión social y solidaria de las COAC.

Fundamentos de la gestión financiera

Córdova Padilla (2012) establece que la gestión financiera implica la combinación de elementos como la competencia, la inflación y el avance tecnológico, que exigen decisiones estratégicas sobre

el uso y obtención del capital. Las finanzas; entonces, se encargan de organizar las actividades, técnicas y criterios que permiten optimizar tanto la captación como el uso de recursos.

La gestión financiera abarca tres áreas principales:

Uso eficiente de los recursos.

Relación con los mercados financieros, que permite convertir el ahorro en inversión.

Inversión financiera, referida a la asignación de los recursos disponibles.

Chapi y Ojeda (2017), citados por Huachillo Pardo (2020), consideran que la gestión financiera consiste en administrar los flujos de fondos, utilizando herramientas e indicadores que permiten distribuir con eficiencia los activos y pasivos de una organización. Por su parte, Hanni y Aguilar (2017) añaden que esta gestión se vincula con la disposición de información cuantitativa relevante para la toma de decisiones financieras; y cuyo objetivo es proporcionar datos que sustenten el crecimiento de la organización y la consolidación de sus objetivos económicos.

Gestión financiera y buenas prácticas

Una adecuada gestión financiera en las cooperativas se sustenta en principios de transparencia, equilibrio y sostenibilidad; de allí que las buenas prácticas financieras no solo se relacionen con el cumplimiento normativo, sino con la implementación de políticas responsables de inversión, control de riesgos, planificación presupuestaria y evaluación de resultados.

En el contexto cooperativo, estas prácticas deben estar de acuerdo con la misión institucional, promoviendo una lógica financiera que sirva de soporte al desarrollo social y no exclusivamente a la generación de excedentes. La aplicación de indicadores financieros sólidos y la formación continua del personal directivo y técnico son factores clave para mantener la solvencia, fortalecer la confianza de los socios y garantizar el impacto comunitario.

La gestión financiera cooperativa (Córdova Padilla, 2012) vive una tensión permanente al ser tanto un soporte para el desarrollo social como un pilar de solvencia. Es crucial que las buenas prácticas financieras (planificación presupuestaria, control de riesgos) se utilicen para impulsar la misión institucional, evitando que se limiten exclusivamente a la generación de excedentes. Mantener esta dualidad sin comprometer la solvencia requiere una formación continua del personal directivo y técnico que priorice el equilibrio ético

1.5 Buenas prácticas en cooperativas de ahorro y crédito

El concepto de buenas prácticas se ha convertido en un referente clave para la mejora continua en la gestión de organizaciones, incluidas las cooperativas de ahorro y crédito (COAC). Estas

prácticas permiten asegurar la eficiencia institucional, fortalecer el vínculo con los socios y garantizar la sostenibilidad a largo plazo, elementos esenciales en el marco del cooperativismo ecuatoriano.

Definición y propósito de las buenas prácticas

Montoro (2020) define las buenas prácticas como experiencias guiadas por principios, procedimientos y objetivos apropiados, que han demostrado resultados positivos y son replicables en contextos similares.

Su aplicación permite que los procesos organizacionales funcionen de manera más eficaz, reduciendo errores, optimizando recursos y generando resultados sostenibles. Tal como explica Txetxu Ausín (2019), estas prácticas son aconsejables porque han probado su utilidad y éxito en contextos concretos; y, por tanto, deben compartirse y adoptarse ampliamente.

En el ámbito financiero, Barral Varela (2025) sostiene que las buenas prácticas bancarias, aunque no están impuestas por la normativa contractual; son exigibles éticamente en la gestión responsable con los clientes, y pueden aplicarse también en entidades como las cooperativas.

Buenas prácticas en la gestión cooperativa

El enfoque cooperativo exige que las buenas prácticas se orienten no solo a la eficiencia operativa, sino también a la promoción de valores democráticos, solidarios y éticos. En esta línea, el Programa “Más valor cooperativo” (INACoop - INACAL - LATU, 2020) establece algunos criterios que orientan la sostenibilidad de la gestión en cooperativas, los cuales incluyen:

Equilibrio entre las necesidades de los socios y las capacidades institucionales.

Satisfacción de las necesidades de terceros (comunidad, proveedores, colaboradores).

Generación de resultados económicos, sociales y ambientales positivos.

Este enfoque integral posiciona a las COAC no solo como prestadoras de servicios financieros, sino como actores sociales que contribuyen activamente al desarrollo local.

A efectos de la presente investigación, se adopta la definición de buenas prácticas propuesta por Montoro (2020), quien las concibe como experiencias guiadas por principios, procedimientos y objetivos apropiados, que han demostrado resultados positivos y son replicables en contextos similares; definición que resulta pertinente porque se centra en la eficacia de los procesos organizacionales, al permitir la reducción de errores, la optimización de recursos y la obtención de resultados sostenibles. A este concepto se suman los tres criterios establecidos por INACoop, INACAL y LATU (2020), los cuales refuerzan la visión integral de las buenas prácticas en el

ámbito cooperativo: el equilibrio entre las necesidades de los socios y las capacidades institucionales, la satisfacción de otros actores relacionados (como la comunidad y los colaboradores) y la generación de impactos positivos tanto económicos como sociales y ambientales.

Buen gobierno cooperativo

Entre las buenas prácticas más relevantes adoptadas por las cooperativas se encuentra el buen gobierno, entendido como una estructura organizativa democrática que asegura la transparencia, la participación y el cumplimiento del objeto social.

León y Oñate (2024) definen el buen gobierno cooperativo como una instancia en la que los socios asumen funciones orientadas a satisfacer necesidades colectivas mediante estructuras sociales democráticas.

León Palacio (2023) agrega que el gobierno cooperativo se diferencia del corporativo por su énfasis en la equidad, la representatividad de los socios y la aplicación de los principios del cooperativismo; identificando, además, tres niveles que conforman esta estructura:

Nivel de gobierno: Asamblea de socios o representantes.

Nivel directivo: Órganos de administración y control.

Nivel operativo: Áreas ejecutivas y representante legal.

La adopción efectiva de este modelo de gobernanza contribuye a fortalecer la institucionalidad de las cooperativas, evitando riesgos de gestión, garantizando la rendición de cuentas y promoviendo la participación activa de los socios.

Retos en la implementación de buenas prácticas

A pesar de los avances, aún persisten desafíos en la aplicación sistemática de buenas prácticas dentro del sector cooperativo ecuatoriano. Fernández Lorenzo (2023) identifica varios de estos retos:

- Debilidad en la planificación social y participación de socios.
- Escasa formación en liderazgo y gestión cooperativa.
- Insuficiente aplicación de principios del cooperativismo.
- Falta de programas de educación cooperativa estructurados.
- Deficiente transparencia y control interno.
- Competencia entre cooperativas en lugar de cooperación interinstitucional.

Los retos señalados por Fernández Lorenzo (2023) —como la deficiente transparencia y la débil planificación social— representan el campo de acción de esta investigación. Se evidencia que, a pesar de la existencia de la estructura tripartita de gobierno (León Palacio, 2023), la falta de implementación efectiva de prácticas clave erosiona la confianza de los socios. Por lo tanto, el buen gobierno debe ser un proyecto estratégico continuo, enfocado en restaurar la legitimidad a través de la ética y la participación real, más allá del simple cumplimiento formal de las normas SEPS. Estas limitaciones pueden afectar la confianza de los socios, comprometer la sostenibilidad institucional y disminuir el impacto social de las COAC; por ello, la promoción de buenas prácticas debe ser entendida como un proceso estratégico continuo, acorde a la normativa vigente y a los valores fundamentales del cooperativismo.

1.6 Sostenibilidad en las cooperativas de ahorro y crédito

De acuerdo con Calvopiña Ulloa (2025), la sostenibilidad es "la capacidad de que una entidad genere ganancias a largo plazo y se mantenga económicamente viable en un entorno cambiante"; enfatizando en que una organización sostenible no solo tiene más posibilidades de éxito a largo plazo, sino que; simultáneamente, puede mejorar su reputación y eficiencia operativa; en este contexto, la sostenibilidad en las cooperativas debe comprenderse como una estrategia integral que combine objetivos económicos, sociales y ambientales en función del bienestar colectivo.

La investigación adopta una perspectiva de sostenibilidad integral (Calvopiña Ulloa, 2025), criticando implícitamente cualquier enfoque que limite la permanencia institucional a la simple viabilidad económica. Nos posicionamos en la necesidad de que la gestión incorpore activamente las dimensiones social y ambiental, ya que el fortalecimiento de la gobernanza es el pilar para asegurar esta resiliencia a largo plazo, garantizando que las COAC cumplan su misión ética en el sistema financiero solidario.

Enfoque integral de la sostenibilidad

La sostenibilidad en las cooperativas de ahorro y crédito, entendida como la capacidad de generar beneficios económicos sin comprometer los recursos futuros, lo que implica equilibrar los objetivos financieros con las necesidades sociales y ambientales de las comunidades en las que operan (Calvopiña Ulloa, 2025); es un pilar fundamental para su permanencia y desarrollo a través del tiempo; razón por la cual adopta un enfoque integral, en el que convergen las dimensiones tanto económica como social y ambiental.

En síntesis, y de manera coherente con lo planteado por Calvopiña Ulloa (2025), esta investigación asume la sostenibilidad como una estrategia integral que va más allá de la rentabilidad económica; entendiéndose como la capacidad de las cooperativas de generar beneficios sostenidos en el tiempo, sin descuidar su compromiso con el entorno social y ambiental. En este sentido, la sostenibilidad implica equilibrar los resultados financieros con el impacto positivo en la comunidad, la eficiencia organizacional y la gestión responsable de los recursos, asegurando así la permanencia de las COAC en un entorno cambiante y en constante evolución.

Indicadores clave para evaluar la sostenibilidad

Para evaluar la sostenibilidad de manera objetiva, se considerarán diversos indicadores que permiten medir el desempeño institucional desde una perspectiva financiera y social; entre los principales destacan:

Indicador de continuidad, que evalúa la capacidad de la cooperativa para mantener su operación en el tiempo mediante el crecimiento del patrimonio neto.

Indicador de base social, que analiza la relación entre los aportes de los socios y los ingresos totales, reflejando el compromiso de los miembros con la entidad.

Indicadores de solvencia y endeudamiento, que reflejan la capacidad para cumplir con las obligaciones financieras y mantener una estructura de capital sostenible (Calvopiña Ulloa, 2025).

Indicadores que no solo permiten conocer el estado actual de la cooperativa, sino que también facilitan la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento institucional y a la generación de valor económico y social.

La adopción de la definición integral de sostenibilidad (Calvopiña Ulloa, 2025) es un acto de posicionamiento ético. Critica implícitamente la limitación de medir el éxito solo con métricas de rentabilidad. La investigación insiste en que los indicadores de gestión (como el crecimiento del patrimonio) deben interpretarse siempre en función del cumplimiento de la misión solidaria, exigiendo que la COAC rinda cuentas por su impacto social y ambiental, además de su salud financiera.

Síntesis y aplicación en el contexto ecuatoriano

La revisión teórica desarrollada permite comprender la profundidad y relevancia del estudio de las buenas prácticas en las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en Ecuador, no solo desde una perspectiva financiera o técnica, sino también desde un enfoque social, solidario y de desarrollo sostenible.

Se ha evidenciado que las COAC no son únicamente entidades de intermediación financiera; sino organizaciones profundamente ligadas al territorio, a la inclusión financiera y al bienestar colectivo; cuyo papel ha sido clave para acercar el crédito y los servicios financieros a los sectores históricamente excluidos por el sistema bancario tradicional, reduciendo brechas sociales y fortaleciendo economías comunitarias.

Por ello; el análisis de las microfinanzas, la gestión organizacional; y el gobierno cooperativo, ha puesto de manifiesto que la implementación de buenas prácticas es una necesidad imperativa para mantener la confianza de los socios, garantizar la sostenibilidad de las cooperativas y contribuir efectivamente al desarrollo económico local y nacional.

El modelo de economía popular y solidaria ecuatoriano, sustentado en los principios del buen vivir, la participación, la equidad y la solidaridad, ha sido el marco normativo y filosófico en el que estas organizaciones deben operar; sin embargo, como señalan varios autores, su aplicación real todavía enfrenta múltiples desafíos; entre los que se mencionan la débil planificación social, la escasa formación de los líderes cooperativos, la limitada educación en principios cooperativos y; en algunos casos, problemas estructurales de gobernanza.

La coyuntura económica actual, marcada por una crisis energética, inflación, baja bancarización y pérdida de poder adquisitivo, exige a las COAC mayor capacidad de resiliencia, gestión de riesgos, control interno efectivo y, sobre todo, fidelidad a su misión social. Las buenas prácticas no son, en este contexto, una opción, sino una herramienta estratégica indispensable para mantener la relevancia y competitividad del sector cooperativo.

Desde esta perspectiva, la presente investigación no solo busca identificar y analizar las buenas prácticas que ya se aplican en las COAC del Ecuador, sino también promover la reflexión sobre cómo fortalecer y replicar aquellas experiencias exitosas, de manera que contribuyan al fortalecimiento de un modelo económico más justo, solidario y humano.

El estudio se posiciona críticamente en el centro de la tensión que define a las COAC: la obligación de ser eficientes en el sistema financiero, sin traicionar la filosofía de la Economía Popular y Solidaria. Respecto a la naturaleza dual de las cooperativas. La ley ecuatoriana (Constitución de 2008) establece que el sistema económico privilegia al ser humano sobre el capital, y que la rentabilidad es un medio para el bienestar. Sin embargo, reconocemos la presión del entorno volátil (Ortiz, 2025; Banco Mundial, 2022) que empuja a replicar prácticas capitalistas (Lee y Carlisle, 2020; Pereira Lima et al., 2021). Nuestro posicionamiento es que las buenas prácticas deben ser la

defensa activa para asegurar que la gestión financiera (Córdova Padilla, 2012) sirva de soporte al desarrollo social y no se convierta en el objetivo final.

La aplicación de estas buenas prácticas, junto con los principios cooperativos y las normativas nacionales, permitirá construir instituciones más sólidas, transparentes y comprometidas con el desarrollo integral de sus territorios y de sus socios; con ello, se avanzará hacia un sistema financiero más inclusivo, resiliente y orientado al bien común.

La urgencia de nuestra investigación se intensifica ante la coyuntura actual de inestabilidad económica (crisis energética, inflación, baja bancarización) y la persistencia de desafíos de gobernanza (débil planificación, escasa formación). El análisis teórico concluye que las buenas prácticas no son un mero requisito, sino una herramienta estratégica indispensable para que las COAC desarrollen la resiliencia requerida para mantener su relevancia y competitividad en el sector. El enfoque de la tesis, por lo tanto, es promover la reflexión sobre cómo fortalecer y replicar las experiencias exitosas que contribuyan a un modelo económico más justo, solidario y humano.

Conclusión Capítulo 1

El análisis teórico que se ha desarrollado en este primer capítulo, permite comprender la importancia de las Cooperativas de ahorro y crédito (COAC) del Ecuador, como actores estratégicos dentro del modelo de Economía Popular y Solidaria, no solo por su aporte a la inclusión financiera, sino por su contribución al desarrollo económico y social de las comunidades. Al revisar la literatura, se evidencia que su fortaleza radica en la aplicación de principios cooperativos como la solidaridad, la autogestión o la equidad; así como en la adopción de modelos de gestión financiera y organizacional orientados a la sostenibilidad.

De igual manera, se establece que las buenas prácticas en el gobierno cooperativo; particularmente aquellas que promueven la transparencia, la participación democrática y el equilibrio entre objetivos económicos, sociales y ambientales, son un factor determinante para el fortalecimiento institucional; sin embargo, el contexto nacional, caracterizado por la inestabilidad económica, la inflación, la baja bancarización y otras limitaciones, especialmente en la formación de líderes cooperativos, plantea desafíos significativos para su implementación plena y sostenida.

La sostenibilidad se erige entonces como un eje transversal que integra la eficiencia financiera con el compromiso social y ambiental, lo que exige a las COAC un manejo responsable de los recursos, indicadores claros de desempeño y un enfoque de resiliencia ante los cambios del entorno.

Consiguientemente, el diagnóstico evidencia que; si bien existen experiencias exitosas en la aplicación de buenas prácticas, aún persisten brechas en cuanto a planificación social, educación cooperativa y cooperación interinstitucional.

Por todo lo mencionado; el sustento teórico expuesto reafirma la idea de que la consolidación de un sector cooperativo sólido, inclusivo y competitivo, depende de la institucionalización de buenas prácticas, el fortalecimiento de la gobernanza democrática y la correspondencia permanente de la gestión con los principios del cooperativismo y las exigencias del entorno social y económico del Ecuador.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En el presente capítulo se detalla el enfoque de la investigación y se define el alcance de la investigación, permitiendo identificar y analizar las variables del estudio. Además, se justifica el diseño de investigación seleccionado, que incluye métodos del nivel teórico, empírico y estadísticos matemáticos. Se presentan instrumentos para recopilar información y finalmente se presentan los resultados del estudio diagnóstico, así como la operacionalización de las variables.

2.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Se ha implementado un enfoque cuantitativo, que se ha centrado en la recolección y análisis de datos numéricos, para medir el nivel de aplicación de buenas prácticas en las cooperativas y evaluar la sostenibilidad dentro de las mismas.

En este sentido, la medición de variables específicas, admite la recolección de datos numéricos que pueden ser analizados estadísticamente; esto resulta pertinente, considerando que las cooperativas enfrentan desafíos comunes relacionados con la implementación de buenas prácticas y sostenibilidad por lo que un enfoque cuantitativo facilitaría la medición de estas variables, permitiendo identificar el grado de aplicación de buenas prácticas y su relación con la sostenibilidad organizacional.

Asimismo, la identificación de patrones y tendencias ha respondido a los objetivos específicos de esta investigación, entre ellos, el análisis de barreras y desafíos en la aplicación de buenas prácticas. En este contexto, el enfoque cuantitativo resulta pertinente, ya que permite examinar a varias cooperativas y detectar uniformidades en la implementación de dichas prácticas; lo que es clave para comprender cómo estas variables inciden en la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, reforzando así la utilidad del enfoque seleccionado.

La investigación cuantitativa ha permitido entonces, la generalización de los hallazgos a un mayor número de cooperativas, lo cual es fundamental para formular recomendaciones aplicables en diferentes contextos.

De igual forma, ha resultado necesario establecer procedimientos para evaluar y monitorear la implementación de buenas prácticas. El enfoque cuantitativo ha facilitado el diseño de indicadores claros y medibles que permitan valorar la relación entre las variables estudiadas.

Alcance de la Investigación

El alcance de la presente investigación ha sido descriptivo-correlacional; puesto que se ha orientado a describir de manera detallada las buenas prácticas del gobierno cooperativo en las cooperativas

de ahorro y crédito en Ecuador; analizando la posible relación que estas prácticas guardan con la sostenibilidad de dichas organizaciones.

Desde un enfoque descriptivo, se ha recopilado y sistematizado información sobre el grado de implementación de prácticas vinculadas a la transparencia, participación, control interno, gestión democrática y responsabilidad social en el marco del gobierno cooperativo; análisis que ha permitido establecer un panorama actualizado sobre el funcionamiento y cumplimiento de principios cooperativos en el país.

Paralelamente, el estudio ha añadido un enfoque correlacional, a fin de identificar si existe una relación significativa entre el nivel de aplicación de estas buenas prácticas y la sostenibilidad organizacional de las cooperativas; entendida desde una perspectiva integral que incluya dimensiones económicas, sociales y de gestión a largo plazo.

Declaración y justificación del diseño de investigación

En cuanto al diseño de esta investigación; se ha implementado una no experimental, correlacional y de tipo transversal. Se ha adoptado un enfoque no experimental; puesto que no se han manipulado deliberadamente las variables estudiadas, sino que se han observado tal como ocurren en su contexto habitual, dentro del funcionamiento actual de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, tal como lo sugiere Hernández Sampieri (1991).

El diseño correlacional por otro lado, ha permitido examinar el grado de relación existente entre las dos variables que se han tomado como fundamentales en este estudio: las buenas prácticas del gobierno cooperativo y la sostenibilidad de las cooperativas; enfoque con el cual se ha buscado el identificar si existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables, pero sin pretender establecer una relación de causa y efecto directa, pues el interés ha sido determinar si niveles más altos de buenas prácticas en el gobierno cooperativo se relacionan con mayores niveles de sostenibilidad organizacional.

Asimismo, el estudio se ha desarrollado bajo un diseño transversal, ya que la recolección de los datos se ha realizado en un único momento en el tiempo, permitiendo conocer el estado actual de las variables en estudio; generando con ello, evidencia empírica que contribuya a la comprensión del vínculo entre gobierno cooperativo y sostenibilidad dentro del ámbito financiero y social de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.

Este enfoque metodológico ha facilitado el realizar una comparación inmediata entre distintas cooperativas, identificando tanto patrones comunes como diferencias relevantes en cuanto a sus

prácticas de gobernanza; posibilitando además el establecimiento de puntos de referencia útiles para futuras investigaciones que profundicen en la evolución de estas prácticas a lo largo del tiempo; al tiempo de brindar una visión clara y contextualizada que refuerce la validez de los hallazgos y la pertinencia de la propuesta planteada.

2.2 Métodos, técnicas y herramientas empleadas en la investigación.

Este estudio se desarrolló mediante un enfoque empírico, que permitió validar hipótesis a partir de datos concretos obtenidos con técnicas estructuradas, lo que aportó precisión al análisis de los resultados y facilitó la identificación de vínculos entre variables observables, como las prácticas del gobierno cooperativo y la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. Además, se recurrió a métodos teóricos como el análisis, la síntesis y el inductivo, que ayudaron a descomponer dichas variables en dimensiones e indicadores específicos, posibilitando su evaluación detallada y la integración de los hallazgos para alcanzar una visión general y extraer conclusiones sobre la relación entre ambos factores y a métodos de la estadística descriptiva y el análisis de correlación por intermedio del coeficiente Rho de Spearman.

Instrumentos derivados de la metodología seleccionada

Los instrumentos utilizados se derivan de las dimensiones e indicadores de las variables del estudio, las que se operacionalizan a continuación.

La variable “Buenas prácticas en el gobierno cooperativo” se forja como el conjunto de procesos, principios, estructuras y comportamientos institucionalizados que garantizan una gestión transparente, participativa, ética y sostenible dentro de una cooperativa de ahorro y crédito; orientada al cumplimiento de su misión económica y social. De acuerdo con el modelo propuesto por INACOP, INACAL y LATU (2020). Esta variable integra cinco dimensiones clave que comprenden la participación y democracia cooperativa, la transparencia y rendición de cuentas, la responsabilidad social, la estructura de gobernanza y el control interno. Dichas dimensiones se operacionalizan mediante indicadores relacionados con la claridad funcional entre los órganos de gobierno, la frecuencia y la participación en asambleas, mecanismos de elección de gobierno, información financiera y auditorías, ética, actualización de reglamentos, control y gestión de riesgos. La recolección de datos de dichos indicadores, se realizó mediante análisis documental, entrevistas semiestructuradas (Anexo 2) y una encuesta estructurada (Anexo 3), aplicada a los directivos de la organización. La encuesta, de elaboración propia; se ha diseñado a partir de la revisión de literatura, del marco conceptual de este estudio, y los indicadores medibles por

dimensiones de las variables de estudio, de manera que cada ítem estuviera acorde a los objetivos de investigación y las variables en análisis; asegurando la validez teórica del instrumento. Se utilizó la escala de valoración de Likert con 5 alternativas de respuesta, desde (1- totalmente en desacuerdo) hasta (5-totalmente de acuerdo); y escalas ordinales para diferentes niveles de implementación, permitiendo evaluar de forma integral el grado en que las cooperativas aplican prácticas de buen gobierno que fortalecen su legitimidad, sostenibilidad y alineación con los principios del cooperativismo.

En cuanto a la variable dependiente; “Sostenibilidad institucional”; definida como la capacidad de la cooperativa de ahorro y crédito para mantener su funcionamiento a largo plazo, cumpliendo de manera eficiente y responsable sus objetivos financieros, sociales y organizativos, sin comprometer los recursos, la confianza de sus socios ni sus principios fundacionales; (Calvopiña Ulloa, 2025), se destaca que dicha variable integra dimensiones fundamentales como son dimensión económica, la social y la institucional, las cuales permiten valorar de forma integral la estabilidad y proyección de la organización. Entre sus indicadores principales se han considerado el nivel de solvencia y rentabilidad operativa como reflejo de la eficiencia económica; el grado de satisfacción y participación de los socios como expresión del vínculo institucional; y el reconocimiento comunitario y compromiso con el entorno como evidencias de legitimidad.

Delimitación de la población y la muestra.

La población tomada como base para este estudio, está conformada por las 402 cooperativas de ahorro y crédito (COAC) registradas a nivel nacional en el Ecuador, según datos actualizados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); estas entidades constituyen el universo en el que se analizará la implementación de buenas prácticas en el gobierno cooperativo y su relación con la sostenibilidad institucional. Considerando que abordar la totalidad de la población resultaría inviable por restricciones de tiempo y recursos, se ha optado por la aplicación de un muestreo probabilístico estratificado con asignación proporcional, lo cual ha permitido asegurar la representatividad de la muestra en función de la estructura del universo. Para establecer los estratos, se utilizaron los segmentos de clasificación establecidos por la SEPS (1, 2, 3, 4 y 5), que agrupan a las cooperativas según su nivel de activos. A cada estrato se le asignó un número de participantes proporcional a su tamaño dentro del total poblacional. Como resultado, se ha definido una muestra de 78 directivos; entre ellos presidentes de consejos de administración, consejos de vigilancia o gerentes generales, distribuidos proporcionalmente entre los diferentes segmentos.

Descripción de las etapas seguidas en el proceso investigativo y su propósito

El desarrollo de la presente investigación, se ha estructurado en cuatro etapas metodológicas interrelacionadas, las cuales han permitido avanzar de la fundamentación teórica a la validación de los resultados obtenidos, garantizando la coherencia entre los objetivos, el enfoque cuantitativo y el alcance descriptivo-correlacional del estudio.

Etapas del estudio teórico.

En esta fase se llevó a cabo una revisión bibliográfica y documental exhaustiva sobre el gobierno cooperativo, las buenas prácticas institucionales y la sostenibilidad en el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito. Se han consultado normativas nacionales; como la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y los lineamientos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), así como fuentes conceptuales vinculadas a los principios cooperativos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Esta etapa permitió construir el marco conceptual que orientó la definición y operacionalización de las variables de estudio: buenas prácticas del gobierno cooperativo (variable independiente) y sostenibilidad institucional (variable dependiente), buscando establecer los fundamentos teóricos y legales que sustenten la relación entre la gestión ética, participativa y transparente, con la sostenibilidad de las cooperativas.

Etapas del diagnóstico inicial.

En esta segunda etapa se ha procedido a recopilar información empírica sobre la aplicación de buenas prácticas dentro de las cooperativas de ahorro y crédito seleccionadas.

Se ha diseñado y aplicado un instrumento de medición estructurado con base en los indicadores derivados del marco teórico, con el fin de identificar el nivel de cumplimiento de los principios de gobierno cooperativo y las dimensiones de sostenibilidad institucional; mismo que se ha aplicado a una muestra representativa de empleados de alto mando y directivos de algunas cooperativas de ahorro y crédito del país.

El propósito de esta etapa ha sido obtener una línea base que refleje la situación actual de las cooperativas, permitiendo de esta manera determinar el grado de incidencia de las buenas prácticas de gobierno cooperativo, sobre su sostenibilidad.

Etapas de la modelación de la propuesta.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, se ha procedido a elaborar una propuesta metodológica de fortalecimiento del gobierno cooperativo orientado a la sostenibilidad.

La propuesta se ha estructurado con base en los criterios de transparencia, participación democrática, rendición de cuentas, equidad social y responsabilidad ambiental, conforme a las directrices emitidas por la SEPS (2023).

Por lo mencionado, se puede vislumbrar que esta fase ha tenido como propósito el plantear lineamientos prácticos que puedan ser aplicados por las cooperativas para consolidar su sostenibilidad institucional, integrando los principios y metas del desarrollo sostenible.

Etapas del diagnóstico final o validación de la propuesta.

En esta etapa, se ha ejecutado una validación teórica y empírica de la propuesta mediante la retroalimentación de expertos en gestión cooperativa y sostenibilidad.

Esta validación ha permitido contrastar la pertinencia, coherencia y aplicabilidad del modelo propuesto, verificando que responda a las necesidades reales del sector cooperativo ecuatoriano.

El propósito de esta etapa, ha sido el asegurar que los lineamientos sugeridos se ajusten a las políticas nacionales del sector financiero popular y solidario; así como al contexto en el que se desenvuelve cada institución en la que han sido y podrán ser aplicados, contribuyendo de manera efectiva a la permanencia, competitividad y sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del país.

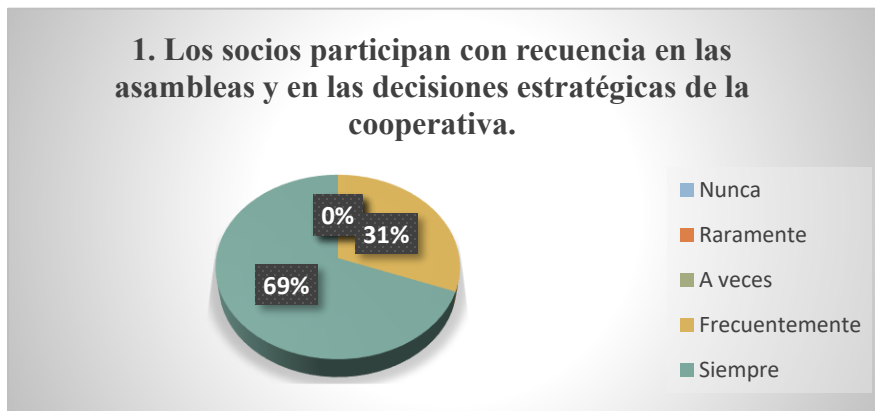
2.3. Presentación de los resultados del estudio diagnóstico.

Los resultados obtenidos en la encuesta que se ha realizado para avalar este estudio, se presentan a continuación, organizados de acuerdo a cada una de las preguntas que constan en la mencionada encuesta.

En relación con la frecuencia de participación de los socios en asambleas y en la toma de decisiones de la cooperativa, los resultados se muestran en la figura 1, en la cual se analizan los datos que han permitido identificar patrones de participación, detectar posibles limitaciones y orientar la implementación de acciones que fomenten un mayor compromiso por parte de los socios y colaboradores cooperativos, facilitando la planificación de estrategias dirigidas a mejorar la inclusión, la comunicación interna y la efectividad de la toma de decisiones dentro de la cooperativa.

Figura 1.

Participación de los socios en las asambleas y decisiones estratégicas de la cooperativa.



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de resultados

En cuanto a la participación de los socios en las asambleas, el 69% de los encuestados afirmaron que "siempre" participan en las asambleas y decisiones estratégicas, 31% indicaron que participan "frecuentemente". No se registraron respuestas con niveles bajos; lo que refleja un alto nivel de compromiso democrático, coherente con los principios cooperativos de participación activa.

Este dato indica una cultura organizacional abierta, pero también exige procesos claros y efectivos de discusión; además, podría estar motivada por una cultura organizacional participativa, transparencia en la gestión o incentivos institucionales para asistir a asambleas.

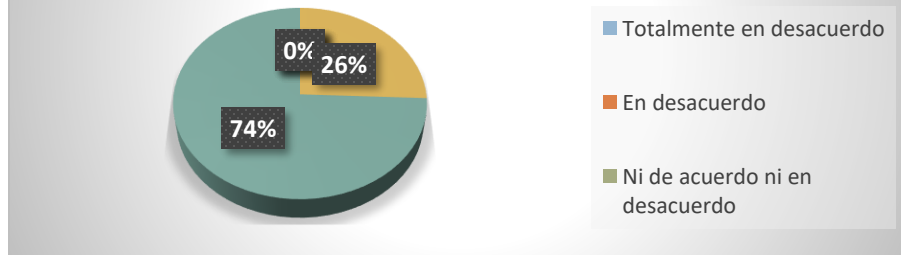
Desde una perspectiva de gobierno cooperativo, estos resultados representan una fortaleza clave; ya que la participación activa es uno de los pilares de la sostenibilidad y legitimidad de la toma de decisiones, lo que evidencia el interés de los socios, la transparencia y la confianza entre sus miembros; permitiendo además la orientación hacia estrategias que promuevan un compromiso continuo y un liderazgo compartido dentro de la organización.

Las opiniones sobre los procesos de elección de órganos de gobierno también fueron investigadas y sus resultados constan en la figura 2.

Figura 2

Transparencia en los procesos de elección de los órganos de gobierno cooperativos

2. Los procesos de elección de los órganos de gobierno son transparentes, democráticos y garantizan la participación equitativa de los socios.



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de resultados

Si bien la totalidad de los encuestados (100%) percibe que los procesos electorales dentro de la cooperativa son transparentes y democráticos; y que promueven la participación equitativa de los socios; sin embargo, no todos están totalmente de acuerdo; lo que refleja que; si bien existe confianza en los mecanismos de gobierno cooperativo y legitimidad de los órganos elegidos; la percepción no es de total apoyo a sus representantes; lo que puede darse por afinidad o falta de ella hacia los mismos. Cabe recalcar que; cuando los socios consideran que las elecciones son justas, aumenta la aceptación de las autoridades electas y la disposición a colaborar con ellas; fortaleciendo así el sentido de pertenencia y el compromiso con la cooperativa.

Estos resultados, facilitan la identificación de áreas de mejora y el ajuste de procedimientos que garanticen una participación más amplia y confiable, proporcionando información valiosa para el fortalecimiento de la legitimidad y aceptación de las decisiones tomadas por los órganos de gobierno de la cooperativa, contribuyendo así a la consolidación de un entorno participativo y democrático.

En cuanto a la participación de los socios y su importancia en la estabilidad y sostenibilidad de la cooperativa, éstos se ven reflejados en la figura 3.

Figura 3

Participación activa y comprometida de los socios

3. Existe una participación activa y comprometida de los socios que contribuye a la estabilidad y sostenibilidad de la cooperativa.



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de resultados

En cuanto a la participación de los socios, el 74% está "totalmente de acuerdo" y el 26% "de acuerdo" con que los socios contribuyen activamente a la sostenibilidad institucional.

Esta percepción ratifica la idea de que la sostenibilidad cooperativa no es solo financiera, sino que también depende del involucramiento social e indica un fuerte empoderamiento de los socios hacia su cooperativa; puesto que su participación activa los hace sentirse parte del éxito cooperativo; reafirmando que éstos no solo participan formalmente, sino que también se involucran activamente con la misión institucional; con un compromiso que va más allá del acto de votar, sino que se traduce en una apropiación colectiva del rumbo estratégico de la cooperativa; factor que es clave para la sostenibilidad, ya que genera cohesión social, fidelización y compromiso con el largo plazo.

Transparencia en la entrega de los resultados

En relación con la transparencia en la entrega de resultados, los directivos han expresado una percepción mayoritariamente positiva; puesto que la mayoría indicó que este proceso se cumple de manera constante, mientras que un grupo menor lo percibe con menor regularidad. En cifras, el 76% señaló que la transparencia se da siempre y el 24% que ocurre con frecuencia. Estos datos evidencian un compromiso institucional sostenido con la rendición de cuentas, lo cual fortalece la confianza, fomenta la participación de los socios y consolida una cultura organizacional basada en la apertura y la honestidad, lo que se evidencia en la figura 4.

Figura 4

Presentación de informes

4. La cooperativa comparte de manera periódica y accesible los informes financieros y de gestión con sus socios.



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de resultados

Estos resultados sugieren una institucionalización de la rendición de cuentas; considerando que la transparencia no solo es una obligación normativa, sino también un mecanismo de control social que promueve la confianza y la vigilancia ciudadana interna.

La periodicidad y accesibilidad de la información fortalecen la legitimidad del gobierno cooperativo y habilitan a los socios para participar de manera informada en las decisiones cooperativas. Cabe mencionar; además, que la presentación regular de informes, permite identificar áreas de mejora en la gestión y facilita la detección temprana de posibles inconsistencias o desviaciones de los objetivos establecidos, lo cual es percibido de manera positiva por los socios, reforzando así su compromiso y sentido de pertenencia hacia la cooperativa, al tiempo que se fortalecen los canales de comunicación interna, garantizando que todos los miembros tengan acceso oportuno y claro a la información relevante para la toma de decisiones.

Por otro lado, se consultó si las cooperativas realizaban auditorías internas o externas de manera regular, y si este proceso es comunicado de manera oportuna a sus socios, resultados que se presentan en la figura 5.

Figura 5

Auditorías internas o externas



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de resultados

Al consultar si se realizaban auditorías internas, un 76% indicó que siempre se cumplen estos procesos y un 24% dijo que ocurren frecuentemente., lo que es sumamente significativo; puesto que, el hecho de que las cooperativas cumplan con los mecanismos de auditoría, denota un sistema de control interno bien estructurado, con una supervisión y rendición de cuentas efectiva, para identificar oportunamente desviaciones, riesgos y oportunidades de mejora, fortaleciendo así la gestión estratégica y el cumplimiento de normas.

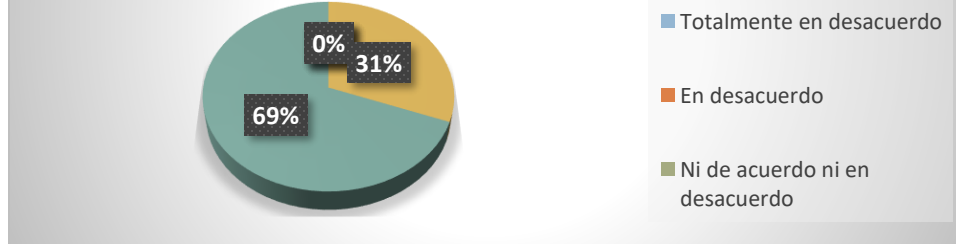
La implementación constante de auditorías contribuye a estandarizar procesos, optimizar recursos y garantizar que las operaciones estén acorde a los objetivos institucionales, reflejando así un compromiso con la transparencia y mejora continua, favoreciendo también la capacitación y sensibilización del personal en lo referente a las buenas prácticas de gestión. Esta práctica genera confianza entre los socios y los entes reguladores, asegurando la sostenibilidad institucional a largo plazo; en consecuencia, las auditorías internas no solo representan una obligación normativa, sino una herramienta estratégica clave para el fortalecimiento del gobierno cooperativo y la consolidación de una cultura organizacional basada en la ética y la responsabilidad compartida.

En cuanto a los niveles de solvencia, se reporta que la cooperativa mantiene niveles de solvencia adecuados y gestiona responsablemente el endeudamiento, lo cual se refleja en la figura 6.

Figura 6

Niveles de solvencia y manejo del endeudamiento

6. La cooperativa mantiene niveles adecuados de solvencia y gestiona responsablemente el endeudamiento para cumplir con sus obligaciones financieras.



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de resultados

En lo referente a mantener niveles de solvencia adecuados, el 69% manifestó estar totalmente de acuerdo y el 31% de acuerdo con esta afirmación.

Este resultado sugiere una percepción positiva de la salud financiera de la organización; al menos en las dos terceras partes de las cooperativas tomadas como muestra para el estudio, reflejando la confianza en la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo, así como una percepción hacia el manejo adecuado de recursos, fortaleciendo a la vez la credibilidad y estabilidad de la institución. Considerando que la sostenibilidad financiera es la base sobre la cual se construye la continuidad operativa, estos datos implican una gestión prudente del riesgo financiero; no obstante, también invita a realizar análisis técnicos para validar si la percepción coincide con indicadores financieros reales.

Finalmente, este panorama positivo proporciona una base sólida para planificar inversiones y proyectos estratégicos, asegurando la continuidad del crecimiento financiero sostenible.

En relación con la incorporación de los principios del cooperativismo en la dinámica institucional, las respuestas evidencian una percepción positiva por parte de los socios, lo que se observa en la figura 7.

Figura 7

Promoción de los principios cooperativos



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de los resultados

Los datos reflejan que el 76% de los encuestados considera que la cooperativa siempre integra activamente los principios cooperativos en sus procesos y decisiones, mientras que el 24% indica que esto sucede con frecuencia.

Este comportamiento sugiere una práctica institucional acorde, en gran medida, con los valores que sustentan el modelo cooperativo.

La promoción activa de estos principios fortalece la identidad y cohesión interna de la cooperativa, generando con ello un sentido de pertenencia entre los socios y colaboradores, favoreciendo a la vez la consolidación de una cultura de equidad, solidaridad y participación, elementos esenciales para la sostenibilidad del modelo cooperativo, así como para el refuerzo de la confianza de sus miembros y la potenciación del reconocimiento de la cooperativa dentro del entorno comunitario y sectorial, lo que favorece un desarrollo organizacional más sólido, inclusivo y orientado al bienestar colectivo.

En lo que respecta al rol de los órganos de gobierno, las respuestas brindadas por los encuestados, muestran una valoración favorable hacia la garantía de prácticas éticas y responsables en sus actuaciones, lo cual es sumamente importante dentro de las instituciones de economía popular y solidaria, dentro de las cuales se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito estudiadas. (*Figura 8*).

Figura 8

Prácticas éticas y responsables en las cooperativas



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de los resultados

Los resultados muestran que el 71% de los encuestados considera que las prácticas éticas y responsables en el actuar habitual de sus organizaciones se cumplen siempre, mientras que el 29% opina que se cumplen con frecuencia; poniendo de manifiesto un alto nivel de confianza en la forma en que la institución conduce sus procesos y toma de decisiones, con lo que se fortalece su imagen y credibilidad ante sus miembros y la comunidad.

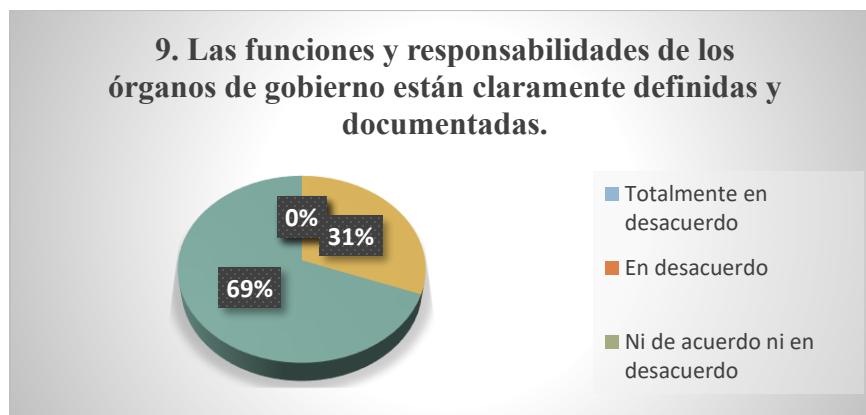
Esta percepción positiva sobre la ética institucional es una fortaleza fundamental para las cooperativas de ahorro y crédito, ya que éstas impactan directamente en la confianza, la imagen pública y la cohesión interna de las mismas; no obstante, esta percepción debe acompañarse de mecanismos concretos que les permitan sostener su reputación en el tiempo.

La implementación de códigos de conducta claros y auditorías éticas, contribuye a mantener altos estándares de integridad, y refuerza la cultura institucional, previniendo posibles conflictos de interés y respaldando el reconocimiento positivo de la cooperativa en su entorno.

En cuanto a la definición y documentación de las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno, los directivos han mostrado un alto grado de conformidad, reflejado en los resultados que a continuación se presentan, reflejados en la figura 9.

Figura 9

Definición y documentación de las funciones y responsabilidades del gobierno cooperativo



Nota: Elaboración propia con Excel

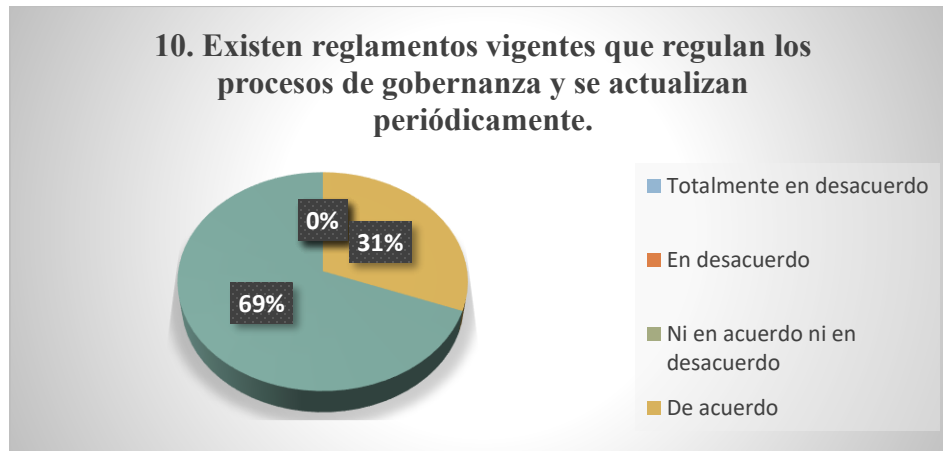
Análisis de los resultados

En referencia a las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno, el 69% de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo y el 31% de acuerdo con que dichas funciones estén claramente definidas y documentadas; unanimidad que indica que la institución ha establecido procesos formales que permiten una gestión organizada y transparente, facilitando la distribución adecuada de responsabilidades y la rendición de cuentas, lo cual es indispensable para evitar duplicidades, conflictos internos o vacíos de gestión; puesto que la claridad en los roles permite la especialización, la evaluación objetiva del desempeño y la toma de decisiones más eficiente, facilitando la planificación estratégica y el seguimiento de objetivos, con lo cual se asegura que las acciones de la cooperativa vayan acorde con su misión y visión, permitiendo así mismo una mejor coordinación entre los distintos niveles de gestión, promoviendo la transparencia en la comunicación interna, fortaleciendo la institucionalidad y proporcionando un marco sólido para la capacitación continua y la mejora permanente de la gobernanza.

Continuando con el análisis de la estructura institucional, se indagó sobre la existencia de reglamentos que regulan los procesos de gobernanza, cuyos resultados se muestran en la figura 10.

Figura 10

Regulación de los procesos de gobernanza



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de resultados

En cuanto a la existencia de reglamentos que regulan los procesos de gobernanza, el 69% afirmó estar totalmente de acuerdo y el 31% de acuerdo con su existencia.

Este resultado indica la existencia de un marco normativo actualizado, lo cual da soporte legal y procedimental a las acciones del gobierno cooperativo. Se debe considerar que su revisión periódica es crucial para responder a cambios legales, tecnológicos y contextuales del entorno.

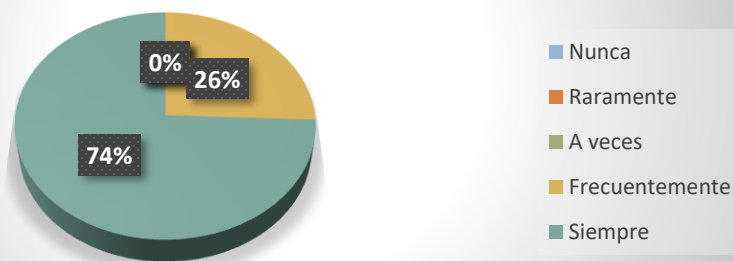
La existencia de reglamentos claros, también contribuye a uniformar los procedimientos internos, asegurando que todos los miembros de la cooperativa conozcan sus derechos y responsabilidades, lo que además permite establecer criterios objetivos para la evaluación del desempeño de los órganos de gobierno, así como para la toma de decisiones, reforzando así la transparencia y rendición de cuentas; fortaleciendo a su vez la institucionalidad y la capacidad de adaptación frente a nuevos desafíos; puesto que, el contar con normas claras, facilita la capacitación y sensibilización de los miembros sobre buenas prácticas de gobernanza.

En el marco de esta misma evaluación de los elementos que respaldan la gobernanza, se ha explorado la percepción con respecto a la formalización normativa de los procesos internos, a través de mecanismos de control y auditoría interna que aseguren su cumplimiento. (Figura 11).

Figura 11

Mecanismos de Control y Auditoría

11. La cooperativa cuenta con mecanismos efectivos de control y auditoría interna que aseguran el cumplimiento de las buenas prácticas.



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de los resultados

Los resultados indican que la mayoría de los participantes valoran positivamente la existencia de reglamentos claros que orienten y regulen la gobernanza, con un 74% mostrando un acuerdo total y un 26% mostrando un acuerdo parcial; lo que sugiere que la institucionalización de normas es percibida como un pilar fundamental para el orden y la coherencia en la gestión, favoreciendo la estabilidad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta respuesta confirma que el sistema de control interno no solo existe dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, sino que es aplicado de forma sistemática; lo que respalda la capacidad institucional para detectar desviaciones, prevenir irregularidades y promover una mejora continua.

La existencia de mecanismos efectivos de control asegura que los procesos internos se ejecuten conforme a lo establecido, minimizando así riesgos operativos y financieros, al tiempo de facilitar la supervisión y evaluación del desempeño de los distintos órganos de gobierno, promoviendo la responsabilidad y la rendición de cuentas.

Siguiendo con la evaluación de los mecanismos que respaldan la gobernanza, se ha indagado acerca de la regularidad con la que se realizan análisis sistemáticos para identificar y gestionar riesgos asociados a este ámbito (Figura 12).

Figura 12

Identificación y análisis de riesgos en la gobernanza

12. La cooperativa realiza análisis sistemáticos para identificar y gestionar los riesgos de gobernanza.



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de los resultados

En cuanto a los mecanismos de identificación para identificar los riesgos de gobernanza, el 74% de los encuestados mencionó que los análisis sistemáticos para la identificación y gestión de éstos ocurren siempre, y para el 26%, frecuentemente. Un enfoque preventivo y estratégico frente a la gobernanza.

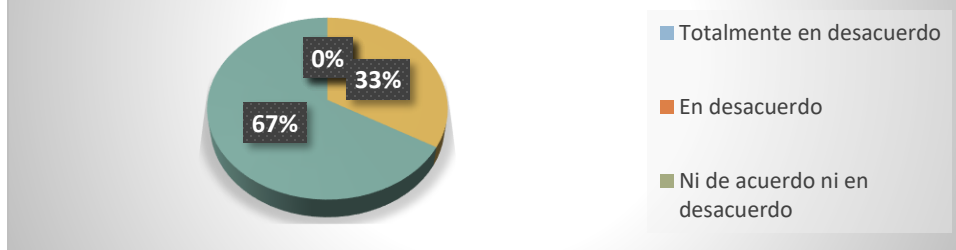
La identificación y gestión de riesgos permite anticipar conflictos, evaluar la estabilidad del liderazgo y mantener la transparencia organizativa; convirtiéndose en una práctica avanzada que fortalece la resiliencia institucional y permite establecer planes de mitigación claros, anticipando acciones correctivas, contribuyendo a la toma de decisiones informada y a la asignación eficiente de recursos frente a posibles contingencias, reforzando de esta manera la confianza de los socios y asegurando una gobernanza más sólida, transparente y sostenible en el tiempo.

En relación con la estabilidad y evolución financiera de la cooperativa, se consultó a los directivos acerca del crecimiento sostenido del patrimonio y las reservas institucionales, cuyos resultados se presentan a continuación (figura 13).

Figura 13

Crecimiento del patrimonio y reservas de las cooperativas

13. La cooperativa muestra un crecimiento sostenido de su patrimonio y reservas, asegurando la capacidad para mantener operaciones a largo plazo.



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de los resultados

A la pregunta referida al crecimiento del patrimonio y reservas, el 67% indicó estar totalmente de acuerdo con que la cooperativa muestra un crecimiento sostenido de su patrimonio y reservas, asegurando la capacidad para mantener operaciones a largo plazo y un 33% está de acuerdo. Este resultado indica que; aunque en su mayoría la percepción es positiva, se debe realizar una evaluación técnica de los indicadores financieros reales, para determinar si este crecimiento es proporcional, sostenido y estratégico.

El realizar un análisis detallado, se podría verificar la solidez de las políticas de reinversión y la eficacia en el manejo de los excedentes; ayudando con ello a identificar áreas en las que se podría optimizar el uso de los recursos, para fortalecer aún más la posición financiera de la cooperativa; y cuya evaluación constante del crecimiento, brindará una base confiable para planificar proyectos de expansión o inversiones a largo plazo, reforzando así la confianza de los socios en busca de nuevas oportunidades de colaboración y financiamiento.

De la misma manera, como parte de la investigación, se ha consultado a los directivos el tiempo que la institución en la que ellos laboran presta sus servicios dentro del sector financiero popular y solidario, cuyos resultados constan a continuación en la Figura 14.

Figura 14

Años de servicio de la institución



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de resultados

En cuanto a la presencia en el mercado de las cooperativas en estudio, el 51% de estas ha indicado que tiene más de 20 años; y un 40% entre 11 y 20 años; mientras que solamente un 9% indica tiene una antigüedad entre los 5 y 10 años.

La antigüedad institucional es un valor agregado dentro de la sostenibilidad; ya que implica experiencia, conocimiento del entorno y capacidad de adaptación; por tanto, esta trayectoria se convierte en una base sólida sobre la cual se pueden implementar mejoras sustanciales que permitan su afianzamiento en el tiempo.

Este nivel de permanencia demuestra que las cooperativas de ahorro y crédito, han superado diversos ciclos económicos y contextuales, consolidando de esta manera su posición en el mercado. Finalmente, se ha creído de importancia el conocer qué tanto ha sido el crecimiento del número de socios en las cooperativas, cuyos resultados se muestran en la figura 15.

Figura 15

Crecimiento del número de socios en las cooperativas



Nota: Elaboración propia con Excel

Análisis de los resultados

En cuanto al crecimiento del número de socios de las cooperativas encuestadas; durante los últimos años, el 64% indicó que su cooperativa ha tenido mucho crecimiento en referencia al número de socios; y el 36% reporta un crecimiento moderado.

Estos resultados muestran una expansión controlada, lo que puede interpretarse como un crecimiento orgánico y sostenible; sin embargo, también señalan la importancia de evaluar si este crecimiento viene acompañado de fortalecimiento organizacional, servicios adecuados y capacidad operativa.

Conclusión del Diagnóstico

El diagnóstico permitió identificar el estado actual del gobierno cooperativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, revelando un panorama mayormente favorable en cuanto a estructura organizacional, cumplimiento normativo y compromiso ético. La mayoría de las entidades evidencian una gestión sustentada en la transparencia, la rendición de cuentas y la práctica de los principios cooperativos, factores que fortalecen la confianza institucional y contribuyen a la sostenibilidad a largo plazo.

Así mismo, se ha constatado que las cooperativas han avanzado en el control interno, la gestión de riesgos y la planificación estratégica; no obstante, aún persisten retos vinculados con la participación activa de los socios, la formación continua de los directivos y la integración de criterios de sostenibilidad ambiental y social en la gestión operativa. Estas brechas evidencian la necesidad de fortalecer el liderazgo y la gestión participativa, a fin de equilibrar los objetivos económicos con los valores solidarios del modelo cooperativo. Este análisis sustenta la hipótesis planteada, confirmando que un gobierno cooperativo sólido constituye un factor determinante para la sostenibilidad integral del sector.

Conclusión Capítulo Dos

El desarrollo de este capítulo evidencia un panorama favorable en la gestión y gobernanza cooperativa, caracterizado por un compromiso institucional con la transparencia, la ética y los principios del cooperativismo.

La definición clara de funciones, la formalización normativa y la gestión de riesgos fortalecen la estructura organizacional, mientras que el crecimiento patrimonial respalda la sostenibilidad y la participación activa de los socios, elementos esenciales para el desarrollo y la misión social de las cooperativas.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Título de la propuesta

“Propuesta metodológica para el fortalecimiento del gobierno cooperativo y la sostenibilidad institucional en las COAC del Ecuador”.

El presente capítulo tiene como finalidad exponer a detalle la propuesta que ha surgido como resultado del diagnóstico realizado en las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) seleccionadas para el estudio.

El mencionado diagnóstico ha permitido identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora relacionadas con la implementación de buenas prácticas de gobierno cooperativo y su influencia directa en la sostenibilidad institucional.

La propuesta se orienta a analizar y reforzar el impacto que generan las buenas prácticas del gobierno cooperativo en la permanencia, crecimiento y solidez de las instituciones financieras de carácter solidario; en este sentido, se plantea un conjunto de lineamientos metodológicos que buscan convertirse en una herramienta de apoyo para los órganos de gobierno, gerencia, socios y otros actores involucrados en la gestión de las cooperativas.

El enfoque principal de la propuesta es el fortalecimiento de tres ejes que se consideran fundamentales: la transparencia, la ética institucional y la gestión participativa; estos elementos, más allá de ser principios generales, se establecen como pilares que garantizan un gobierno cooperativo capaz de responder a las exigencias del mercado, a la normativa vigente y; sobre todo, a la confianza de los socios que depositan sus recursos en estas entidades.

Asimismo, se expone con claridad el proceso de validación de la propuesta, el cual se ha llevado a cabo con la participación activa de directivos, funcionarios y socios de las cooperativas involucradas. La validación no se ha limitado a una simple revisión formal, sino que constituye un ejercicio de retroalimentación y ajuste que permitirá asegurar que las medidas planteadas sean viables, aplicables y coherentes con la realidad contextual de cada institución, buscando que la propuesta no quede en un plano meramente teórico, sino que pueda convertirse en una guía práctica que oriente a las COAC hacia el fortalecimiento de su modelo de gestión, contribuyendo así al cumplimiento de su misión social y financiera, al tiempo de servir como insumo para futuras investigaciones y para la generación de políticas públicas que promuevan la consolidación del sector cooperativo en el Ecuador.

3.1 Presentación de la propuesta

En el contexto actual del sistema financiero popular y solidario del Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) desempeñan un papel fundamental en la promoción de la inclusión financiera, la democratización del acceso a servicios financieros y la dinamización de las economías locales. Su importancia radica no solo en la cobertura que ofrecen a sectores históricamente excluidos del sistema financiero tradicional, sino también en su capacidad de generar desarrollo comunitario y fomentar una cultura de ahorro y solidaridad entre sus socios; sin embargo, la sostenibilidad institucional de estas entidades se enfrenta a múltiples desafíos que ponen en riesgo su estabilidad y continuidad. Entre los factores críticos identificados destacan: la existencia de estructuras de gobierno cooperativo con debilidades significativas, la insuficiente transparencia en la gestión, la falta de profesionalización de algunos órganos directivos, e inclusive prácticas inadecuadas de rendición de cuentas. Estas limitaciones reducen la confianza de los socios, disminuyen la competitividad de las cooperativas frente a otras entidades financieras; y, en casos extremos, pueden comprometer la permanencia de la organización.

El análisis realizado en las cooperativas estudiadas, ha permitido constatar la relación directa entre la implementación de buenas prácticas de gobierno cooperativo y el fortalecimiento de la sostenibilidad institucional. Particularmente, se ha evidenciado que aquellas cooperativas que promueven una gobernanza más participativa, transparente, ética y orientada a resultados sostenibles, tienden a mostrar un mayor compromiso con el cumplimiento normativo, una mejor gestión de riesgos y una mayor estabilidad organizacional, lo que se traduce en una confianza fortalecida por parte de los socios y de la comunidad, quienes perciben a la institución como un espacio seguro para el resguardo de sus recursos y un agente confiable de desarrollo económico y social.

Es en este escenario donde se plantea la presente propuesta metodológica, que busca convertirse en una herramienta práctica, adaptable y replicable en diferentes contextos cooperativos del país, no pretendiendo imponer un modelo único, sino ofrecer lineamientos claros y flexibles que puedan ser ajustados según las características de cada cooperativa; manteniendo el respeto a la esencia solidaria de estas instituciones y; promoviendo un proceso de fortalecimiento organizacional que contribuya al desarrollo sostenible del sector, basado en tres pilares fundamentales:

Enfoque Estratégico

Los lineamientos propuestos se construyen con una visión de largo plazo que busca garantizar la consolidación estructural del modelo cooperativo, lo que implica no solo atender las necesidades actuales de las COAC, sino también anticiparse a los desafíos futuros, como la transformación digital, la competencia creciente de nuevas formas de intermediación financiera y la necesidad de consolidar mecanismos de autorregulación. El carácter estratégico de la propuesta busca, por tanto, establecer bases sólidas que aseguren la evolución de las cooperativas hacia un modelo moderno, eficiente y sostenible.

Enfoque Ético

La ética se reconoce como un pilar primordial del buen gobierno cooperativo, por lo que se priorizan la integridad, la transparencia y la participación democrática como valores esenciales que deben guiar cada decisión y cada práctica dentro de la organización, no solo entendiéndose como un cumplimiento formal de normas, sino como un compromiso profundo con los principios del cooperativismo, el respeto a los socios y la búsqueda del bienestar colectivo.

En un contexto donde la confianza es la base del vínculo entre el socio y la institución, la ética se convierte en un recurso intangible de alto valor que garantiza legitimidad y credibilidad.

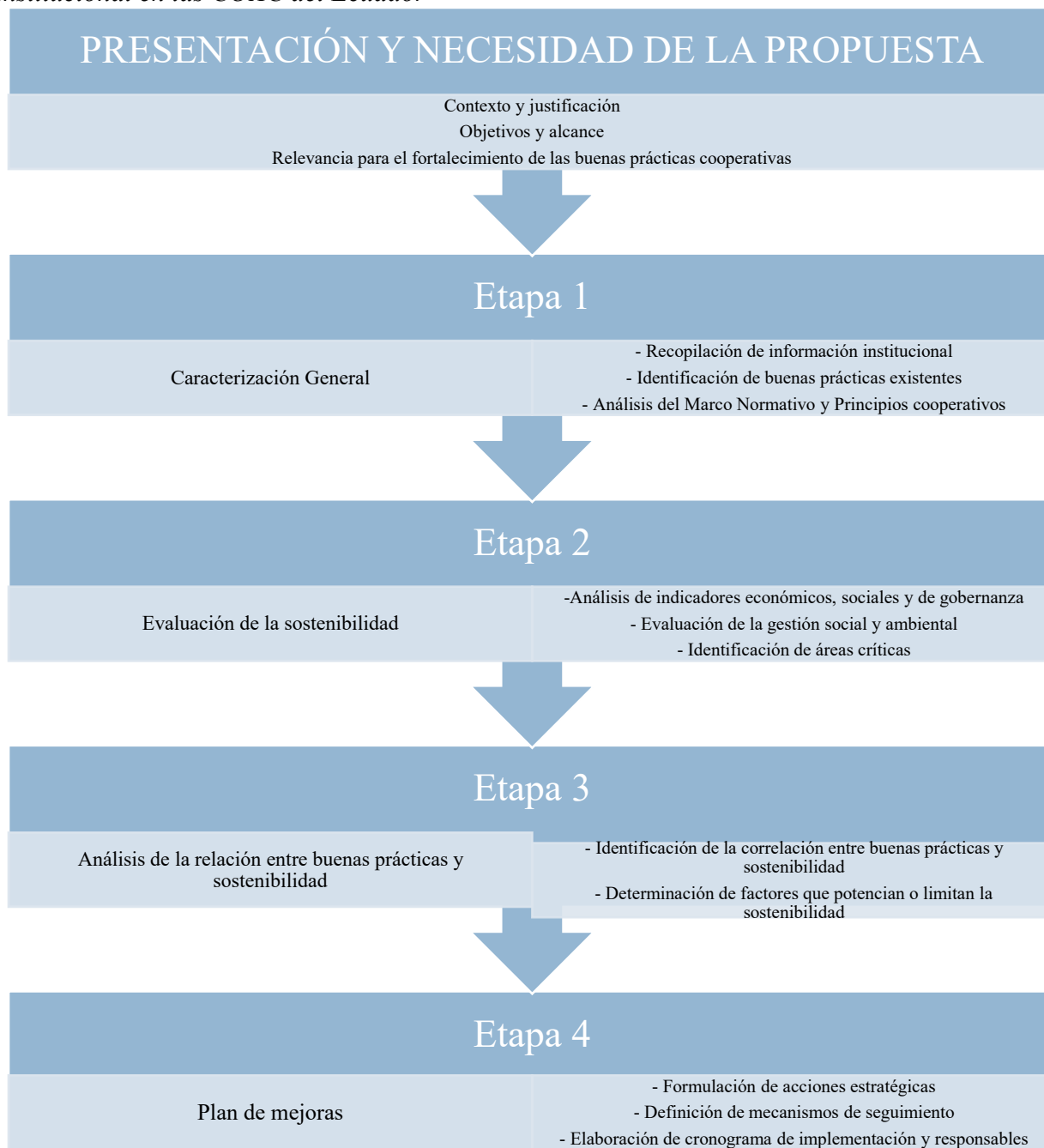
Enfoque Sostenible

El tercer pilar está orientado a promover prácticas que aseguren la viabilidad económica, social e institucional de las cooperativas, concibiéndose en un sentido más amplio, que no se limita a la permanencia financiera, sino que abarca también la responsabilidad social, la gestión ambiental y la capacidad de las COAC para adaptarse a cambios del entorno sin perder su esencia solidaria. Bajo este enfoque, la sostenibilidad institucional se convierte en un proceso dinámico y continuo, que exige una gestión proactiva de los recursos, una planificación responsable y la capacidad de innovar frente a los retos emergentes.

En definitiva, la propuesta metodológica para el fortalecimiento del gobierno cooperativo y la sostenibilidad institucional en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador (figura 16), nace como una respuesta técnica y fundamentada a los hallazgos empíricos del presente estudio, con el propósito de contribuir al desarrollo de un gobierno cooperativo más sólido, profesional y comprometido con los principios universales del cooperativismo y con el bienestar integral de sus asociados; proyectándose además, como un referente que pueda inspirar a otras instituciones del sector popular y solidario a mejorar su gestión, garantizando así la permanencia y relevancia de este modelo organizacional en el tiempo.

Figura 16

Propuesta metodológica para el fortalecimiento del gobierno cooperativo y la sostenibilidad institucional en las COAC del Ecuador



Nota: Elaboración propia

ETAPA 1. Caracterización general de las cooperativas con base en las buenas prácticas

La primera etapa se orienta a obtener una visión integral de la situación actual de las cooperativas de ahorro y crédito; para ello, se ha recopilado información institucional que permita describir su

estructura organizativa, nivel de profesionalización de los órganos de gobierno, prácticas de transparencia y mecanismos de participación de los socios. Esta caracterización no se limita a un levantamiento de datos básicos, sino que busca identificar las buenas prácticas ya existentes, es decir, aquellas experiencias positivas que constituyen fortalezas y que pueden ser potenciadas como ejemplos de gestión adecuada.

Esta etapa contempla un análisis del marco normativo y de los principios cooperativos, que permite verificar en qué medida las COAC están alineadas tanto con las disposiciones legales vigentes como con los valores universales del cooperativismo; con ello, se establece una línea base que servirá como referencia para evaluar los avances en etapas posteriores.

ETAPA 2. Evaluación de la sostenibilidad

En la segunda etapa se procede a valorar el nivel de sostenibilidad de las cooperativas estudiadas en tres dimensiones principales: la económica, relacionada con la solidez financiera, la gestión de riesgos y el cumplimiento de indicadores prudenciales; la social, vinculada con el impacto positivo que la cooperativa genera en sus socios y comunidades; y, la de gobernanza, que hace referencia a la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones.

Se consideran, además, aspectos vinculados con la gestión ambiental y socialmente responsable, ya que la sostenibilidad institucional no puede reducirse únicamente a los indicadores financieros. La identificación de áreas críticas resulta primordial en este proceso, puesto que visibiliza los factores que ponen en riesgo la estabilidad de la organización y que requieren atención prioritaria en el plan de mejoras.

ETAPA 3: Análisis de la relación entre buenas prácticas y sostenibilidad

Una vez caracterizadas las cooperativas y evaluado su nivel de sostenibilidad, la tercera etapa busca establecer la relación existente entre ambos elementos; en este punto, se analiza cómo la implementación de buenas prácticas de gobierno cooperativo incide en la capacidad de la cooperativa para sostenerse en el tiempo, generar confianza en sus socios y cumplir con sus objetivos económicos y sociales, lo que permite identificar qué prácticas resultan más determinantes en el fortalecimiento de la sostenibilidad, así como reconocer los factores que la limitan; de esta manera, se obtiene una visión comparativa que evidencia la importancia de contar con un gobierno cooperativo transparente, ético y participativo para asegurar la permanencia de la institución en un entorno cada vez más competitivo y regulado.

ETAPA 4: Plan de mejora

La última etapa corresponde a la formulación de un plan de acciones estratégicas, diseñado a partir de la información y los hallazgos de las fases anteriores, el cual establezca líneas de acción concretas para superar las debilidades detectadas, consolidar las fortalezas y garantizar un modelo de gestión más transparente, participativo y sostenible.

El plan de mejora incluye tres elementos esenciales: la formulación de acciones estratégicas alineadas con los principios cooperativos, la definición de mecanismos de seguimiento y control que permitan evaluar periódicamente los avances, y la elaboración de un cronograma de implementación con responsables claramente definidos; con ello, se asegura que la propuesta metodológica no quede en un plano teórico, sino que pueda ser aplicada de manera práctica en las cooperativas de ahorro y crédito, contribuyendo al fortalecimiento del sector en su conjunto.

3.2 Propósito de la propuesta

Objetivo general de la propuesta

Analizar las buenas prácticas en el gobierno cooperativo y su incidencia en la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Objetivos específicos

- Sistematizar las principales buenas prácticas del gobierno cooperativo identificadas en las cooperativas con mejores niveles de sostenibilidad.
- Establecer criterios estratégicos, éticos y sostenibles que sirvan de base para la formulación de lineamientos aplicables a las realidades de las cooperativas del país.
- Proponer mejoras de buenas prácticas que puedan implementarse en las cooperativas de ahorro y crédito como parte de su fortalecimiento organizacional

3.3 Fundamentación de la propuesta

El gobierno cooperativo se entiende como el conjunto de estructuras, principios y prácticas que regulan la manera en que se toman decisiones y se ejerce la gestión dentro de una cooperativa.

En el caso específico de las cooperativas de ahorro y crédito, la gobernanza no se limita al cumplimiento de la normativa establecida, sino que implica también la consolidación de una cultura organizacional basada en la transparencia, la participación democrática y la rendición de cuentas. Estas dimensiones son fundamentales para garantizar que las decisiones adoptadas por los órganos de gobierno reflejen los intereses colectivos y no respondan únicamente a criterios individuales.

El buen gobierno cooperativo, según lo planteado por León Palacio (2023), trasciende la esfera del marco legal para convertirse en un elemento diferenciador que asegura la eficiencia, la legitimidad

y la sostenibilidad de las cooperativas. Este enfoque permite que las organizaciones sean capaces de enfrentar con mayor resiliencia los cambios en su entorno económico, social y regulatorio, fortaleciendo la confianza de los socios y proyectando una imagen institucional positiva hacia la sociedad.

Por su parte, la sostenibilidad institucional puede definirse como la capacidad de una organización para mantenerse vigente en el tiempo, garantizando tanto la solidez financiera como la cohesión social y la legitimidad frente a los socios, usuarios y entornos donde actúa. En palabras de Calvopiña Ulloa (2025), la sostenibilidad se concibe como “la capacidad de que una entidad genere ganancias a largo plazo y se mantenga económicamente viable en un entorno cambiante”. En este sentido, la sostenibilidad no solo se refiere a aspectos financieros, sino también a la dimensión social, ética y medioambiental que acompaña a la gestión cooperativa.

El cooperativismo como modelo socioeconómico ofrece un marco idóneo para articular las dos dimensiones mencionadas. Los principios universales proclamados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) —entre los que se incluyen la gestión democrática de los socios, la autonomía e independencia, la educación cooperativa, la participación económica y el compromiso con la comunidad— constituyen la base filosófica y operativa que impulsa a las cooperativas hacia la sostenibilidad. Dichos principios no solo refuerzan el valor social de las organizaciones, sino que además contribuyen a la generación de confianza y cohesión en el largo plazo.

En el análisis realizado en el marco de esta investigación se ha constatado que las cooperativas que implementan buenas prácticas de gobierno —como la transparencia en la información, la diversidad en la composición de sus órganos de dirección, la rendición periódica de cuentas y la evaluación continua del desempeño— muestran una mayor capacidad de resiliencia y sostenibilidad; prácticas que generan un círculo virtuoso: a mayor transparencia, mayor confianza; a mayor confianza, más estabilidad institucional; y a mayor estabilidad, mejores condiciones para proyectar la cooperativa hacia el futuro.

En el contexto ecuatoriano, la relevancia de esta propuesta se sustenta también en el marco regulatorio vigente, encabezado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), institución que no solo supervisa el cumplimiento de las normas técnicas, financieras y de gestión, sino que promueve la adopción de estándares de buen gobierno cooperativo como condición indispensable para reducir riesgos y garantizar la permanencia de las COAC. La propia Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), en su artículo 4, enfatiza que las formas

de organización de este sector deben regirse por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social, además de fundamentarse en principios como la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético.

De igual forma, la Normativa para el Buen Gobierno Cooperativo emitida por la SEPS establece directrices concretas en torno a los principios de integridad, responsabilidad, equidad y rendición de cuentas; disposiciones que se encuentran acorde a los valores universales del cooperativismo y tienen como finalidad fortalecer la institucionalidad de las organizaciones financieras solidarias, de modo que puedan enfrentar los retos del sistema financiero moderno. El cumplimiento del Sistema de Gobierno Corporativo Cooperativo es, en consecuencia, un indicador clave para la evaluación de riesgos tanto operativos como estratégicos.

En este marco, la presente propuesta metodológica encuentra una justificación sólida. Los principios cooperativos de la ACI, particularmente el segundo (gestión democrática de los miembros), el quinto (educación, formación e información) y el séptimo (compromiso con la comunidad), sirven de sustento filosófico y operativo a la iniciativa de diseñar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del buen gobierno cooperativo, reforzando así la necesidad de concebir la gobernanza no solo como un mecanismo de control, sino como un proceso dinámico de participación, aprendizaje y compromiso social.

En consecuencia, la formulación de lineamientos estratégicos de buenas prácticas no solo está plenamente justificada desde una perspectiva normativa y ética, sino que también responde a las demandas de fortalecimiento institucional del sector, por lo que se convierte en un instrumento técnico y práctico que permitirá a las COAC ecuatorianas:

- Consolidar su legitimidad social y financiera.
- Mejorar la calidad de su gobernanza.
- Reforzar la confianza de los socios y de la comunidad.
- Adaptarse con mayor eficiencia a los cambios del entorno.

De este modo, se logra articular el cumplimiento normativo con los valores cooperativos, integrando en un solo marco de acción la eficiencia económica, la responsabilidad social y la sostenibilidad institucional.

3.4 Desarrollo de la propuesta

Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia y la rendición de cuentas son de vital importancia dentro del fortalecimiento del gobierno cooperativo, pues debe considerarse que no se trata únicamente de cumplir con una obligación normativa o presentar informes financieros, sino de construir una cultura organizacional en la que primen la confianza, la apertura y la corresponsabilidad entre directivos, socios y organismos de control. En el diagnóstico realizado, se evidencia que en varias cooperativas los informes se concentran únicamente en la asamblea general, lo que limita el acceso oportuno a la información y puede generar desconfianza entre los socios.

Para superar esta limitación, la propuesta plantea la institucionalización de informes de gestión periódicos, preferiblemente de carácter trimestral, que incluyan no solo aspectos financieros, sino también avances en proyectos sociales, cumplimiento de metas estratégicas, iniciativas de sostenibilidad y desafíos a los que pueda enfrentarse la cooperativa. Dichos informes deben elaborarse en un lenguaje accesible y claro, evitando tecnicismos que dificulten la comprensión por parte de los socios.

Adicionalmente, se propone crear un repositorio digital de acceso público donde los socios puedan consultar los informes históricos de la cooperativa; mecanismo que no solo fortalecerá la transparencia, sino que también permitirá hacer un seguimiento comparativo de la evolución institucional de esta.

De igual manera, se considera necesario implementar espacios de rendición de cuentas presenciales y virtuales al menos dos veces al año; en estos, los directivos expondrán resultados, responderán inquietudes y recogerán sugerencias. Con estos espacios, se busca el fomento de la democracia interna, la promoción del control social y el refuerzo de la legitimidad institucional, demostrando que las decisiones adoptadas responden a los intereses colectivos.

Profesionalización y formación de los órganos de gobierno

La profesionalización de los órganos de gobierno constituye una de las condiciones indispensables para que las cooperativas de ahorro y crédito alcancen un desempeño institucional sólido. El diagnóstico realizado evidenció que muchos directivos acceden a cargos de decisión sin contar con la preparación técnica suficiente, lo que limita la calidad de las resoluciones y puede comprometer la sostenibilidad de la entidad. La buena voluntad y el compromiso social de los dirigentes, aunque valiosos, no siempre son suficientes cuando se trata de enfrentar un entorno regulatorio exigente y

un mercado financiero en constante transformación; por ello, se propone la implementación de programas anuales de capacitación dirigidos a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y comités especializados. Estos programas deben abarcar temas de gobierno cooperativo, ética institucional, liderazgo estratégico, actualización en normativa emitida por la SEPS, análisis financiero, gestión de riesgos, y herramientas de innovación tecnológica aplicadas a las finanzas populares y solidarias. Un enfoque práctico, con talleres, estudios de caso y simulaciones de escenarios reales, permitirá que los directivos no solo adquieran conocimiento, sino también competencias aplicables a la gestión cotidiana.

De igual manera, se sugiere el establecimiento de requisitos mínimos de formación y experiencia para postular a cargos de elección. Estos requisitos podrían incluir certificaciones en gestión cooperativa, estudios superiores afines o la acreditación de haber participado en programas de formación internos.

Se debe considerar; claro está, que, aunque posiblemente esta medida podría generar resistencia en un principio, a mediano plazo garantizará que los dirigentes estén mejor preparados para enfrentar los desafíos del sector y representen de manera más técnica y responsable los intereses de sus asociados.

Como consideración adicional, cabe mencionar que el fortalecimiento de la formación directiva no debe limitarse solamente a los órganos de gobierno; también es recomendable diseñar programas de inducción y capacitación para socios y potenciales líderes, de manera que se genere una especie de cantera de dirigentes preparados que puedan asumir responsabilidades en el futuro. Con este mecanismo, se busca asegurar la renovación democrática de los liderazgos y prevenir el riesgo de que se consoliden prácticas clientelares o de perpetuidad en los cargos.

Participación democrática e inclusiva

La participación activa de los socios es un elemento medular del modelo cooperativo; puesto que garantiza que las decisiones respondan a la voluntad colectiva y no a intereses particulares; sin embargo, en la práctica se ha identificado una baja participación en las asambleas y procesos electorales de muchas cooperativas, lo que limita el control social y debilita el sentido de pertenencia.

Para enfrentar esta problemática, la propuesta plantea la implementación de mecanismos digitales de participación que permitan a los socios emitir opiniones, realizar votaciones y proponer iniciativas desde cualquier lugar. El uso de plataformas seguras y accesibles, con mecanismos de

autenticación que garanticen la validez de los resultados, facilita la democratización real de los procesos; y además permite superar barreras geográficas en cooperativas que cuentan con socios dispersos en distintas provincias o zonas rurales del país.

Paralelamente, se recomienda impulsar campañas de educación y sensibilización sobre el rol del socio en el gobierno cooperativo. Dichas campañas deben ser inclusivas, considerando distintos grupos etarios y poblacionales, promoviendo la participación activa de mujeres, jóvenes, adultos mayores y socios del ámbito rural; y reconociendo la diversidad como un valor estratégico.

El que se incluyan diferentes perspectivas en los órganos de decisión no solo enriquece los debates, sino que también fortalece la legitimidad y representatividad de las decisiones.

La participación democrática e inclusiva implica también establecer mecanismos de retroalimentación continua, en los que los socios puedan expresar su nivel de satisfacción, identificar problemas y sugerir soluciones a través de un flujo bidireccional de comunicación entre dirigentes y asociados, que contribuya a que la cooperativa sea percibida como una organización abierta, transparente y coherente con los principios del cooperativismo.

Evaluación y mejora continua del gobierno cooperativo

El gobierno cooperativo no puede ser concebido como un sistema estático, sino más bien como un proceso dinámico que requiere de ajustes y perfeccionamientos permanentes. Las realidades sociales, económicas y regulatorias del Ecuador demandan a las cooperativas el estar en constante adaptación, lo cual solo es posible si se cuenta con mecanismos de evaluación y mejora continua.

En este sentido, la propuesta plantea institucionalizar una auto-evaluación anual aplicada a los órganos de gobierno, mediante instrumentos diseñados para medir la efectividad de la gestión directiva, el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, la transparencia en la toma de decisiones y el grado de adhesión a los principios cooperativos, proceso que permite identificar fortalezas y debilidades, además de trazar planes de acción orientados al perfeccionamiento de la gobernanza.

De manera complementaria, se sugiere incorporar auditorías externas integrales que vayan más allá de la revisión financiera tradicional; mismas que deberán evaluar aspectos éticos, de transparencia, responsabilidad social y cumplimiento de la normativa de la SEPS. Al recibir una mirada imparcial de terceros, la cooperativa puede identificar riesgos que internamente podrían pasar inadvertidos; y que, al ser detectados de manera temprana, contribuyen a generar una cultura de aprendizaje organizacional, en la cual los errores se conviertan en oportunidades de mejora y las buenas

prácticas se consoliden como referentes, evitando la repetición fallas estructurales y promoviendo un sistema de gobernanza flexible, resiliente y ajustado a los intereses colectivos.

Enfoque en sostenibilidad integral

En referencia a este tema, la propuesta subraya que el gobierno cooperativo debe incorporar de manera transversal un enfoque integral de sostenibilidad, entendido como un eje estratégico inseparable de su gestión cotidiana.

En el contexto actual, caracterizado por crecientes desafíos económicos, sociales y ambientales, la sostenibilidad no puede limitarse únicamente a garantizar la estabilidad financiera o el cumplimiento de indicadores contables; por el contrario, debe concebirse como la capacidad de la cooperativa para generar valor económico, social, ambiental y ético de manera continua y a largo plazo, contribuyendo simultáneamente al bienestar de sus socios, sus comunidades y el entorno natural.

Este enfoque propone que las cooperativas asuman un rol activo como agentes de desarrollo sostenible, adoptando prácticas responsables que fortalezcan su legitimidad y su reputación.

Para operativizar esta visión, se recomienda la creación de un comité de sostenibilidad adscrito al consejo de administración.

Dicho comité tendrá la responsabilidad de monitorear y evaluar sistemáticamente el impacto de las decisiones institucionales en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los principios cooperativos establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y las demandas específicas de las comunidades a las que sirve la organización. Entre las funciones a cumplir, se incluye la elaboración de informes anuales que analicen indicadores clave de sostenibilidad, identifiquen riesgos y oportunidades, y propongan medidas concretas para fortalecer el desempeño ambiental, social y ético de la cooperativa.

Un enfoque de sostenibilidad integral también demanda la inclusión de criterios ambientales y sociales en los procesos crediticios y en la gestión de inversiones, lo que significa que los proyectos financiados por la cooperativa deberán evaluarse no solo en términos de su viabilidad económica, sino también por su contribución al cuidado del medio ambiente, la equidad social y el desarrollo comunitario; considerando que, al priorizar iniciativas que generen impacto positivo, las cooperativas pueden posicionarse como referentes de responsabilidad social empresarial dentro del sector financiero popular y solidario.

Asimismo, se plantea la necesidad de fomentar la educación financiera, social y ambiental entre los socios y directivos; puesto que, la formación continua en estos temas, permitirá que las decisiones individuales y colectivas se orienten hacia la preservación del medio ambiente, la cohesión social y el fortalecimiento del tejido comunitario. Talleres, charlas, materiales impresos y plataformas digitales pueden emplearse para sensibilizar a los socios sobre el papel transformador que sus cooperativas pueden desempeñar en la consecución de objetivos de desarrollo sostenible. Este enfoque integral implica también revisar las políticas internas y los estatutos de las cooperativas para garantizar que los principios de sostenibilidad estén incorporados explícitamente en la planificación estratégica, en la asignación de recursos y en la definición de metas institucionales.

La adopción de prácticas sostenibles; como la reducción del consumo de papel, la digitalización de procesos, el apoyo a proyectos locales de impacto ambiental o social y la promoción de alianzas comunitarias, contribuye a reforzar la identidad cooperativa y a fortalecer la confianza de los socios, convirtiendo a la sostenibilidad en una parte estructural del gobierno cooperativo, y no solamente un elemento accesorio.

Este cambio de paradigma no solo asegura la viabilidad económica e institucional a largo plazo, sino que también consolida la legitimidad social de la cooperativa y su capacidad para responder a las expectativas de un entorno cada vez más exigente.

Al percibir a su cooperativa como una organización comprometida con el bienestar colectivo y con las generaciones futuras, los socios refuerzan su sentido de pertenencia y fidelidad, asegurando así un ciclo virtuoso de participación, confianza y crecimiento sostenible.

Análisis de la relación buenas prácticas y sostenibilidad

Para analizar la relación entre los indicadores de la variable dependiente; sostenibilidad, e independiente, buenas prácticas; y teniendo en cuenta que los indicadores para ambas variables fueron medidos en escala ordinal, se decidió elegir el coeficiente de correlación Rho de Spearman, como la medida para cuantificar la correlación entre las variables.

En cuanto al establecimiento de la mencionada correlación, fueron considerados para cada uno de los 78 encuestados, la puntuación promedio en cada una de las preguntas correspondientes al indicador. Dicho promedio se obtuvo por intermedio de la mediana de los valores. Este procedimiento permitió garantizar la objetividad del análisis y minimizar la influencia de valores atípicos, ofreciendo una representación más precisa de la relación existente entre ambas variables.;

con ello, se busca validar empíricamente la hipótesis planteada, demostrando la consistencia entre las buenas prácticas de gobernanza y la sostenibilidad institucional de las cooperativas de ahorro y crédito. (tabla 3)

Tabla 1

Análisis de correlación

			BUENAS PRÁCTICAS	SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL
Rho de Spearman	BUENAS PRÁCTICAS	Coefficiente de correlación	1,000	,952**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL	Coefficiente de correlación	,952**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Salida del SPSS

Los resultados distinguen la existencia de correlaciones significativas, con $\alpha=0.01$, entre ambas variables obteniéndose un coeficiente $r=0,952$ con $p=0,00$. Se logra evidenciar estadísticamente en las cooperativas de los cinco segmentos que integraron el estudio que, existe una relación fuerte y directa entre ambas variables, de manera que, a mayor implementación de buenas prácticas por parte de los gobiernos cooperativos, se obtendrán mayores niveles de sostenibilidad institucional.

3.5 Análisis de viabilidad de la propuesta

La validación de la propuesta estratégica constituye un proceso clave dentro de cualquier investigación aplicada, puesto que permite valorar la pertinencia, coherencia, factibilidad y aplicabilidad de las soluciones planteadas. Este paso no solo otorga rigor académico al estudio, sino que también refuerza su potencial para convertirse en una herramienta efectiva en el contexto real.

En el caso de la presente investigación, que explora la relación entre las buenas prácticas del gobierno cooperativo y la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, el análisis de viabilidad se ha desarrollado de manera exhaustiva y desde múltiples ángulos para garantizar que las recomendaciones sean sólidas y relevantes.

La validación se ha realizado desde una triple perspectiva: teórica, metodológica y contextual, complementada con la revisión crítica por parte de actores vinculados al sector cooperativo.

Desde el plano teórico, la propuesta ha sido contrastada con los principios cooperativos universales, los lineamientos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), los marcos conceptuales de sostenibilidad integral y las tendencias actuales en gobernanza corporativa, lo que asegura que los lineamientos sugeridos se enmarcan dentro de estándares internacionales ampliamente reconocidos, evitando contradicciones conceptuales o enfoques incompatibles con los valores esenciales del cooperativismo.

En el ámbito metodológico, se han revisado las etapas de recolección, análisis e interpretación de datos para garantizar que las conclusiones surjan de un proceso sistemático, transparente y replicable, comprobando que los instrumentos utilizados para la encuesta y las técnicas de análisis se ajustan a criterios de validez y confiabilidad; además, se han aplicado mecanismos de triangulación para fortalecer la consistencia interna de los hallazgos, lo que aporta mayor seguridad a las recomendaciones formuladas.

En cuanto a la viabilidad contextual, se ha evaluado la adecuación de la propuesta a las características socioeconómicas, culturales y regulatorias del sector cooperativo ecuatoriano. Factores como la normativa vigente de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el nivel de desarrollo tecnológico de las cooperativas rurales y urbanas, así como la diversidad en su tamaño y estructura organizativa, fueron considerados para asegurar que las medidas planteadas no resulten inviables o excesivamente costosas.

Este análisis de viabilidad también ha incorporado la revisión crítica por parte de actores clave, incluyendo directivos y socios de cooperativas de ahorro y crédito, expertos en economía popular y solidaria, así como académicos especializados en sostenibilidad y gobierno cooperativo; cuya retroalimentación ha permitido identificar oportunidades de mejora, ajustar el lenguaje técnico para hacerlo accesible a los distintos públicos, y verificar que las recomendaciones respondieran a necesidades reales del sector.

Al asumir este enfoque integral, el análisis de viabilidad trasciende su función académica y se convierte en un puente entre la teoría y la práctica; así, las recomendaciones planteadas no solo poseen fundamento conceptual y metodológico, sino que han sido pensadas para ser operativas dentro de las dinámicas cotidianas de las cooperativas; esto garantiza que la propuesta tenga potencial para generar impacto positivo, fortaleciendo la gobernanza, la transparencia y la sostenibilidad integral del sistema cooperativo ecuatoriano; en consecuencia, la viabilidad de la propuesta no se limita a su factibilidad técnica, sino que abarca dimensiones éticas, sociales y culturales, asegurando que las acciones sugeridas sean coherentes con los valores del cooperativismo, sensibles a la realidad de las comunidades y sostenibles en el tiempo.

3.5.1 Validación teórica: coherencia con los referentes conceptuales

La propuesta de mejora planteada se fundamenta en tres pilares conceptuales centrales: el gobierno cooperativo, desde la perspectiva de León y Oñate (2024); la sostenibilidad institucional según (Calvopiña Ulloa, 2025); y los principios del cooperativismo de acuerdo a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Cada uno de estos elementos ha sido abordado en profundidad en el marco teórico, y se han utilizado como base para construir los ejes que conforman la propuesta.

En el ámbito del gobierno cooperativo, se retomaron marcos teóricos sobre la gobernanza participativa, la rendición de cuentas, la eficiencia organizativa y la toma de decisiones colectivas, aspectos que son esenciales para el correcto funcionamiento de las estructuras directivas de las cooperativas. De forma coherente, los lineamientos propuestos buscan mejorar estos aspectos mediante mecanismos prácticos como la implementación de informes periódicos, sistemas de evaluación del desempeño institucional y herramientas para ampliar la participación de los socios. En cuanto a la sostenibilidad, se han incorporado los enfoques del desarrollo sostenible con una visión integral, reconociendo la interrelación entre las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza. Estos conceptos se trasladan a la propuesta a través de acciones como la inclusión de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en las decisiones estratégicas, la promoción de la educación financiera con enfoque ambiental y la integración de la sostenibilidad como principio transversal en los órganos de gobierno.

Finalmente, la validación teórica también se basa en la coherencia con los valores y principios del cooperativismo. La equidad, la solidaridad, la transparencia, la ayuda mutua y la responsabilidad social no solo están presentes en la propuesta de manera conceptual, sino que son el hilo conductor

de los lineamientos presentados. De esta manera, se asegura que la propuesta no se aleje del espíritu cooperativo, sino que lo refuerce.

3.5.2 Validación metodológica: relación con el enfoque y diseño de investigación

Desde el punto de vista metodológico, la propuesta corresponde a un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional, orientado a identificar y analizar la relación entre las prácticas de gobierno cooperativo y la sostenibilidad institucional en las cooperativas de ahorro y crédito.

La estrategia metodológica ha incluido la revisión documental y normativa vigente, lo que ha permitido establecer un marco de referencia sólido; la aplicación de encuestas estructuradas a directivos y socios, que generaron información cuantitativa comparable; y la recopilación de entrevistas con preguntas cerradas y escalas de valoración, cuyos resultados fueron sistematizados para enriquecer el análisis.

Este diseño metodológico ha permitido obtener resultados robustos en dos dimensiones:

- Descripción de la situación actual del gobierno cooperativo y la sostenibilidad en las cooperativas ecuatorianas.
- Identificación de correlaciones significativas entre variables como participación de socios, transparencia en la gestión, rendición de cuentas y desempeño financiero-institucional.

Las debilidades observadas, como la escasa profesionalización de directivos o la limitada cultura de transparencia, fueron traducidas en propuestas concretas de mejora, que incluyen implementación de informes de gestión obligatorios, programas de formación continua en gobernanza, desarrollo de plataformas digitales de participación, y mecanismos de rendición de cuentas más accesibles y comprensibles para los socios.

La validación metodológica, por tanto, demuestra que la propuesta no surge de intuiciones aisladas, sino de un proceso sistemático de recolección, análisis y correlación de datos que asegura su pertinencia y relevancia.

3.5.3 Validación contextual: pertinencia y oportunidad de implementación

La propuesta también ha sido validada en términos de pertinencia contextual, considerando con detenimiento los desafíos estructurales, normativos y organizativos que enfrentan las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador. Entre los factores más relevantes identificados durante el proceso investigativo se destaca; en primer lugar, la creciente presión regulatoria por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); este organismo, en su función de supervisión y control, ha incrementado las exigencias en materia de cumplimiento normativo,

transparencia y rendición de cuentas. Si bien estas disposiciones buscan fortalecer la estabilidad del sector, su implementación genera dificultades para cooperativas con menor infraestructura administrativa o con limitaciones de personal capacitado, evidenciando la necesidad de lineamientos claros que les permitan adaptarse a las regulaciones sin comprometer su misión social. Otro desafío significativo es la competencia del sistema financiero tradicional, cuyas instituciones cuentan con mayores recursos tecnológicos, estrategias de mercadeo más agresivas y un posicionamiento consolidado en el mercado; contexto que obliga a las cooperativas a diferenciarse mediante un gobierno cooperativo sólido basado en la ética, la transparencia y la participación democrática, factores que constituyen su ventaja comparativa frente a los bancos convencionales. De la misma manera, se considera que la rotación frecuente de directivos representa una dificultad que debilita la continuidad de las políticas internas y compromete el seguimiento de los planes estratégicos. Este fenómeno, aunque inherente al modelo cooperativo democrático, evidencia la importancia de fortalecer los procesos de formación y acompañamiento a los líderes, de manera que las decisiones adoptadas mantengan coherencia y visión a largo plazo.

Así mismo, se considera que la escasa integración de criterios de sostenibilidad en la planificación estratégica, limita la capacidad de las cooperativas para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades en ámbitos ambientales, sociales y de gobernanza, aspectos que deben ser considerados con mucho interés; puesto que, en un entorno global donde la sostenibilidad se ha convertido en un imperativo, su carencia reduce la legitimidad social y la competitividad de las cooperativas.

En este escenario complejo, la propuesta no se presenta como un modelo teórico universal o rígido, sino como un instrumento adaptable a la realidad concreta de las cooperativas ecuatorianas, respetando sus diferencias en tamaño, ubicación geográfica, nivel de profesionalización y madurez institucional; lo que garantiza que las recomendaciones puedan ser aplicadas tanto en cooperativas pequeñas de carácter rural como en entidades urbanas de mayor escala y complejidad administrativa.

Por ejemplo, la carencia de herramientas de autoevaluación institucional, evidenciada durante el diagnóstico en diversas organizaciones, justifica la creación de un instrumento anual de evaluación del gobierno cooperativo, que permita a los directivos medir avances, detectar áreas críticas y tomar decisiones fundamentadas en datos.

Es importante mencionar que; la falta de planificación a largo plazo con enfoque sostenible, hace necesario el aseguramiento de que las decisiones financieras consideren no solo la rentabilidad económica, sino también los impactos sociales y ambientales asociados.

El proceso de validación ha incluido la retroalimentación de profesionales del sector cooperativo, quienes participaron a través de entrevistas semiestructuradas y consultas dirigidas; entre ellos figuraban directivos, auditores y especialistas en economía solidaria, cuyas observaciones han permitido ajustar los lineamientos para garantizar su factibilidad, especialmente en cooperativas con recursos limitados.

Un aspecto recurrentemente señalado ha sido la importancia de mantener criterios de flexibilidad y escalabilidad, de modo que las medidas propuestas puedan adaptarse al nivel de madurez y las capacidades operativas de cada entidad, evitando imponer cargas administrativas excesivas que podrían generar resistencia al cambio.

La validación contextual demuestra entonces que la propuesta está alineada con la coyuntura actual del sistema cooperativo ecuatoriano, respondiendo de manera precisa a sus problemáticas más frecuentes y ofreciendo alternativas realistas para su implementación.

Al fortalecer simultáneamente el gobierno cooperativo y la sostenibilidad, los lineamientos planteados contribuyen a consolidar la confianza de los socios, aumentar la estabilidad institucional y posicionar a las cooperativas de ahorro y crédito como actores clave del desarrollo económico y social del país.

3.5.4 Validación ética y alineación con principios normativos

Uno de los elementos centrales de esta propuesta es su enfoque ético, entendido no solo como un principio abstracto, sino como una condición esencial para garantizar la legitimidad social y la confianza de los socios. La validación ética implica asegurar que las acciones y lineamientos propuestos no solo sean técnicamente efectivos o financieramente viables, sino que además sean justos, inclusivos y respetuosos de los derechos fundamentales, de los principios cooperativos y de los valores compartidos por las comunidades a las que sirven las cooperativas.

En este sentido, cada una de las recomendaciones ha sido evaluada considerando explícitamente la equidad, la participación democrática y la transparencia como valores no negociables del gobierno cooperativo. Se ha puesto especial atención en evitar prácticas que pudieran derivar en exclusiones, conflictos de interés o concentración de poder en determinados órganos directivos. Por el contrario, los lineamientos fomentan la corresponsabilidad de los socios, la rendición de cuentas clara y la

distribución equitativa de oportunidades de liderazgo, buscando siempre un equilibrio entre eficiencia administrativa y justicia organizacional.

Asimismo, se ha priorizado que los mecanismos propuestos —como los comités especializados, los instrumentos de autoevaluación o los planes estratégicos con enfoque sostenible— promuevan una cultura organizacional basada en la integridad y el respeto mutuo. Esta validación ética también incluyó la revisión por parte de expertos del sector cooperativo, quienes confirmaron que las acciones planteadas no contravienen principios de equidad de género, inclusión de grupos vulnerables ni el compromiso con el bienestar colectivo, aspectos todos ellos relevantes para las comunidades donde operan las cooperativas de ahorro y crédito.

Por otra parte, la validación normativa ha sido igualmente clave para garantizar que la propuesta pueda aplicarse sin generar conflictos regulatorios o riesgos legales. En esta línea, los lineamientos han sido contrastados con las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), asegurando su coherencia con las normas de supervisión y control vigentes. Además, se han alineado con los principios y valores promovidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), particularmente en lo que respecta a la democracia, la autonomía, la educación cooperativa y el compromiso con la comunidad.

El análisis normativo también consideró las exigencias del marco legal ecuatoriano en materia de economía popular y solidaria y participación ciudadana, lo que refuerza la legitimidad de la propuesta y su potencial para ser implementada por las cooperativas de ahorro y crédito sin contratiempos jurídicos. Esta correspondencia con las normas locales e internacionales contribuye a que las recomendaciones planteadas no sean percibidas como una imposición externa, sino como una herramienta práctica y legalmente respaldada que fortalece tanto la gobernanza interna como la confianza de los organismos de control y de los propios socios.

En suma, la validación ética y normativa no solo garantiza que los lineamientos sean técnicamente sólidos, sino que asegura su coherencia con los valores fundamentales del cooperativismo y con las disposiciones legales vigentes, convirtiéndolos en una guía viable, legítima y respetuosa para el fortalecimiento del gobierno cooperativo y la sostenibilidad institucional.

Acciones de mejora basadas en el estudio realizado

Con base en los hallazgos obtenidos del diagnóstico, se proponen las siguientes acciones para fortalecer la gobernanza, la transparencia y la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito analizadas:

Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas

Establecer un cronograma formal de presentación de informes financieros y de gestión.

Garantizar la accesibilidad y comprensión de la información para todos los socios.

Revisión y actualización periódica de reglamentos y políticas internas

Ajustar los documentos normativos para responder a cambios legales, tecnológicos y contextuales.

Incluir procesos participativos para la revisión, asegurando el involucramiento de los socios.

Optimización de los procesos de auditoría y control interno

Implementar auditorías internas con mayor frecuencia y alcance.

Capacitar a los responsables de control en buenas prácticas y herramientas de supervisión.

Gestión preventiva de riesgos de gobernanza

Desarrollar planes de mitigación específicos basados en los análisis sistemáticos de riesgos.

Promover la capacitación continua en identificación y manejo de riesgos entre los miembros del consejo.

Fomento de la participación activa de los socios

Crear espacios de diálogo e innovación cooperativa que motiven la implicación en la toma de decisiones.

Ofrecer talleres y capacitaciones sobre principios cooperativos para fortalecer la identidad institucional.

Consolidación de la sostenibilidad financiera

Realizar evaluaciones técnicas periódicas de los indicadores de solvencia y crecimiento patrimonial.

Diseñar estrategias de reinversión y uso eficiente de recursos para asegurar el crecimiento sostenido.

Potenciar la innovación y adaptación al entorno

Desarrollar iniciativas para modernizar procesos administrativos y financieros.

Aprovechar la experiencia histórica de las cooperativas para fortalecer alianzas estratégicas y expandir su presencia en el mercado.

Conclusión Capítulo 3

En este capítulo se ha presentado y validado la propuesta estratégica diseñada para fortalecer las buenas prácticas en el gobierno cooperativo de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, concebida como un instrumento integral para promover su sostenibilidad institucional, competitividad y legitimidad social. A partir de los hallazgos del diagnóstico previo, la propuesta ha sido construida de manera que responda a las necesidades reales identificadas en el sector, con especial atención a los desafíos contemporáneos como la creciente presión regulatoria, la rotación de directivos, la transparencia en la rendición de cuentas y la integración de criterios de sostenibilidad.

La estructura de la propuesta —organizada en etapas secuenciales que abarcan la caracterización institucional, la evaluación de la sostenibilidad, el análisis de la relación entre las buenas prácticas cooperativas y el desempeño organizacional, y la formulación de acciones de mejora— permite una aplicación flexible y escalable, adaptada al nivel de madurez y a las particularidades de cada cooperativa. Este diseño no solo busca orientar a los órganos de gobierno cooperativo en la toma de decisiones estratégicas y éticas, sino también fortalecer el vínculo con los socios, promover la participación democrática y consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, la equidad y el compromiso comunitario.

La validación realizada, tanto ética como normativa y contextual, respalda la factibilidad y relevancia de los lineamientos planteados, asegurando que estos puedan implementarse sin contratiempos legales y con pleno respeto a los valores cooperativos universales. Con ello, este capítulo sienta las bases para que las cooperativas de ahorro y crédito cuenten con una guía práctica y contextualizada que oriente su accionar hacia un modelo de gobierno cooperativo más sólido, responsable y sostenible, capaz de responder a las demandas actuales y futuras del sistema financiero popular y solidario del país.

CONCLUSIONES

Partiendo del desarrollo de la investigación y el análisis de los resultados obtenidos, se presentan a continuación las principales conclusiones:

- 1- La investigación ha permitido constatar que las buenas prácticas de gobernanza son fundamentales para fortalecer la sostenibilidad económica, social y organizacional de las cooperativas, por lo que deben asumirse como políticas permanentes.
- 2- La existencia de marcos normativos claros, transparencia en los procesos y participación activa de los órganos de gobierno son principios clave respaldados por experiencias exitosas en el sector.
- 3- El diagnóstico revela consenso sobre la claridad funcional, vigencia de reglamentos internos y gestión de riesgos, lo que evidencia un marco de gobernanza sólido con áreas de mejora.
- 4- Se confirma un crecimiento sostenido del patrimonio y reservas, lo que demuestra una gestión eficiente de recursos y garantiza la continuidad operativa.
- 5- Se valida la relación directa entre el cumplimiento de buenas prácticas y la sostenibilidad institucional, reforzando la hipótesis de que la mejora interna fortalece la solidez organizacional.
- 6- Expertos del sector ratifican la pertinencia y aplicabilidad de la propuesta, destacando su potencial para optimizar procesos internos y mejorar la competitividad.
- 7- La propuesta estructurada en cuatro etapas ofrece un modelo flexible y adaptable a las cooperativas de ahorro y crédito, integrando diagnóstico y referentes conceptuales.

RECOMENDACIONES

- 1- Aplicar la propuesta metodológica planteada en la investigación. Se recomienda a las autoridades del gobierno cooperativo, implementar las etapas planteadas —diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación— con el fin de generar un modelo sostenible de gestión democrática y transparente, garantizando la sostenibilidad institucional a largo plazo.
- 2- Fortalecer la cultura de gobernanza cooperativa, mediante la promoción de procesos de formación continua en principios de transparencia, responsabilidad y participación democrática para los órganos de gobierno.
- 3- Establecer sistemas de comunicación transparente, facilitando a los socios el acceso oportuno a información clara y verificable sobre la situación financiera y social de la cooperativa; para ello, se recomienda incluyan informes accesibles, reuniones periódicas y canales digitales de interacción.
- 4- Desarrollar nuevas investigaciones que profundicen en la digitalización de la rendición de cuentas, la participación juvenil en órganos directivos y la evaluación del impacto social de la gobernanza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2022). *Inclusión financiera*.
<https://www.worldbank.org/es/topic/financialeclusion/overview>
- Barral Varela, E. (2025). *Buenas prácticas bancarias*. Expansión.
<https://www.expansion.com/diccionario-economico/buenas-practicas-bancarias.html>
- Belaunde, J. (2021). *Manual de gestión crediticia*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Belén Martínez, L., et al. (2022). *Inclusión financiera como factor de desarrollo*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8327450.pdf>
- Benítez, R., Mérida, M., & Portilla, L. (2024). *Gestión organizacional y desempeño competitivo*. Universidad Técnica del Norte.
- Brito Cabrera, C., & Vásconez Acuña, D. (2022). *Gestión del crédito en el sistema financiero popular y solidario ecuatoriano*. Universidad Central del Ecuador.
- Calvopiña Ulloa, J. A. (2025). *Modelo de sostenibilidad institucional para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/feae9134-aa9d-444f-87ad-d1e2ab4201a7/content>
- Córdova Padilla, H. (2012). *Gestión financiera empresarial*. Quito: Editorial Universitaria.
- Delgado, S. (2021). *Responsabilidad social y sostenibilidad en cooperativas ecuatorianas*.
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1230>
- Estacio, J., & Salazar, D. (2023). *Gestión organizacional y el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salitre Ltda*. Universidad Estatal de Milagro.
- Equifax. (2021). *Informe de acceso al crédito formal en Ecuador*.
<https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2023/02/23/el-acceso-a-credito-en-ecuador-frente-al-contexto-internacional/>
- Fernández Lorenzo, N. (2023). *Desafíos del cooperativismo en Ecuador*.
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/639/1266>
- García, L., Ríos, P., & Medina, E. (2021). *Estrategias de sostenibilidad y RSC en cooperativas*. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Gualpa Guamán, D., et al. (2024). *Impacto económico de las cooperativas de ahorro y crédito en el PIB del Ecuador*. Universidad Técnica de Ambato.

- Guamán, G., & Urbina, A. (2021). *Inclusión financiera a través de cooperativas*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571167877010>
- Guerrero Cuña, D., & Muñoz Pérez, R. (2018). *Gestión crediticia eficiente en cooperativas*. Editorial UTE.
- Hanni, A., & Aguilar, B. (2017). *Indicadores financieros para toma de decisiones*. Citado en Huacchillo Pardo (2020).
- Huacchillo Pardo, L. (2020). *Gestión financiera cooperativa en Ecuador*. Universidad Nacional de Loja.
- INACOOOP, INACAL & LATU. (2020). *Programa más valor cooperativo. 6 criterios para la sostenibilidad*. <https://www.tipsempresariales.com/tips/cooperativismo-buenas-practicas-cooperativas-liderazgo>
- Jaramillo, M. (2024). *Importancia de las cooperativas en el desarrollo económico*. SEPS, conversatorio 2022.
- Laeven, L., & Valencia, F. (2018). *Créditos en mora y gestión de riesgos en microfinanzas*. Fondo Monetario Internacional.
- León, S., & Oñate, L. (2024). *Gobierno cooperativo en las COAC ecuatorianas*. <https://dec.revistas.deusto.es/article/view/3171>
- León Palacio, L. (2023). *Gobierno cooperativo y su cumplimiento en el Ecuador*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9477/1/T4148-MEFPS-Leon-Cumplimiento.pdf>
- Lee, K., & Carlisle, J. (2020). *Comparative financial institutions: Cooperatives vs. banks*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2019.1621050>
- López-Solís, M., Herrera, J., & Pazmiño, G. (2019). *Modelos de gestión organizacional*. Universidad Técnica de Machala.
- Luque Gonzales, A., & Peñaherrera Melo, M. (2021). *Sistema financiero ecuatoriano y cooperativismo*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Martín-Mayoral, F. (2009). *La transformación del sistema económico ecuatoriano*. Revista Economía Crítica.
- Montoro, C. (2020). *Buenas prácticas organizacionales y gestión del conocimiento*. <https://www.ats.edu.uy/buenas-practicas/>
- Moscoso López, E. (2024). *El microcrédito como herramienta de desarrollo social*. Universidad Católica de Cuenca.

- My Own Business Institute. (2025). *Conceptos básicos de microfinanzas*.
<https://www.scu.edu/mobiespanol/cursos/iniciar-un-negocio/conceptos-basicos-de-microfinanzas/>
- Nieto-Cuadrado, J. (2021). *Aprobación de crédito en entidades cooperativas*. Universidad de Guayaquil.
- Ortiz, R. (2025). *Retos del sistema bancario ecuatoriano en 2025*. Revista Gestión.
<https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/que-retos-enfrentara-el-sistema-bancario-ecuatoriano-en-2025/>
- Pereira Lima, D., Ramos, M., & Souza, A. (2021). *Estructuras regulatorias de las instituciones financieras*. Citado en Lee & Carlisle (2020).
- Pincay, N. (2017). *Gestión administrativa como eje del éxito organizacional*. Universidad Técnica de Manabí.
- Pincay, N. (2022). *Funciones de la administración en organizaciones sociales*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Rodríguez-Rivera, E., Romero, J., & Cisneros, V. (2023). *Gestión organizacional moderna*. Revista de Ciencias Sociales, 29(1), 412–419.
- Txetxu Ausín. (2019). *Buenas prácticas y ética organizacional*. Universidad del País Vasco.
- Torres, D., & Pibaque, A. (2024). *Indicadores de eficiencia financiera en COAC del Ecuador*. Universidad Estatal de Bolívar.
- Villaraza, M. (2025). *Diferencias estructurales entre cooperativas y bancos*. Universidad de Cuenca. SEPS. (Marzo de 2023). *seps.gob.ec*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Alianzas-estrategicas-1.PDF.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador (Arts. 283, 319)*. Registro Oficial Suplemento 449. <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador> 7

ANEXOS

ANEXO 1: TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Buenas prácticas en el Gobierno Cooperativo	Conjunto de procesos, principios, estructuras y comportamientos institucionalizados que garantizan una gestión transparente, participativa, ética y sostenible dentro de una cooperativa de ahorro y crédito; orientada al cumplimiento de su misión económica y social. (INACOO, 2020).	Participación y democracia cooperativa	Participación de los socios en decisiones clave
			Mecanismos de elección de organismos de gobierno
		Transparencia y Rendición de cuentas	Información financiera y de gestión
			Auditorías y controles internos
		Responsabilidad social	Promoción de principios cooperativos
			Implementación de valores éticos en la gestión
		Estructura de la gobernanza	Claridad en funciones y responsabilidades
			Actualización de reglamentos y procedimientos
		Control interno	Sistemas de control interno
			Monitoreo y gestión de riesgos
Sostenibilidad Institucional	Capacidad de la cooperativa de ahorro y crédito para mantener su funcionamiento a largo plazo, cumpliendo de manera eficiente y responsable sus objetivos financieros, sociales y organizativos, sin comprometer los recursos, la confianza de sus socios ni sus principios fundacionales. (Calvopiña Ulloa, 2025),	Dimensión Económica	Nivel de solvencia
			Rentabilidad operativa
		Dimensión Social	Satisfacción de los socios
			Participación activa
		Dimensión Institucional	Transparencia
			Eficiencia administrativa
			Gobernanza
			Cumplimiento normativo

ANEXO 2: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Modelo de Entrevista Semiestructurada

Datos generales

Fecha: _____

Lugar: _____

Nombre del entrevistado (opcional): _____

Cargo dentro de la cooperativa: _____

Órgano al que pertenece: Consejo de Administración / Junta de Vigilancia / Asamblea General / Comité de Crédito / Otro.

Objetivo de la entrevista

Recopilar criterios de directivos y miembros del gobierno cooperativo acerca de las prácticas de dirección y control en las cooperativas de ahorro y crédito, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que sirvan de base para la propuesta planteada en este estudio.

Preguntas orientadoras

1. Aspectos generales

1.1. ¿Cuál considera usted que es el rol fundamental del gobierno cooperativo en una cooperativa de ahorro y crédito?

1.2. ¿Qué importancia tiene la participación de los socios en la toma de decisiones?

1.3. ¿Qué mecanismos se utilizan actualmente para garantizar la transparencia y la confianza de los socios?

2. Prácticas de gobierno cooperativo

2.1. ¿Cómo se organiza y distribuye el trabajo en el consejo de administración y demás órganos de gobierno?

2.2. ¿Existen políticas claras para evitar conflictos de interés en el ejercicio de sus funciones?

2.3. ¿Qué dificultades suelen enfrentar los directivos al momento de tomar decisiones estratégicas?

3. Formación y capacidades

3.1. ¿Los directivos reciben capacitación periódica en temas de gobierno cooperativo, normativas y ética?

3.2. ¿Qué tipo de formación considera necesaria para mejorar el desempeño del gobierno cooperativo?

4. Transparencia y rendición de cuentas

4.1. ¿Qué mecanismos se emplean para rendir cuentas a los socios?

4.2. ¿Considera que los actuales informes financieros y sociales son comprensibles y suficientes para los socios?

4.3. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la rendición de cuentas?

5. Retos y perspectivas

5.1. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta actualmente el gobierno cooperativo de su entidad?

5.2. ¿Qué propuestas considera prioritarias para mejorar la confianza, transparencia y participación democrática dentro de la cooperativa?

5.3. Desde su experiencia, ¿qué aprendizajes pueden servir de ejemplo a otras cooperativas de ahorro y crédito?

Cierre

¿Desea añadir algún comentario o sugerencia adicional sobre el gobierno cooperativo en las cooperativas de ahorro y crédito?

ANEXO 3: ENCUESTA ESTRUCTURADA

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <p style="margin: 0;">UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR</p> </div>	<h2 style="margin: 0;">TRABAJO DE TITULACIÓN</h2>																														
<p>Encuesta sobre Buenas prácticas en el gobierno cooperativo y su incidencia en la sostenibilidad</p> <p>Dirigida a Directivos de Cooperativas de Ahorro y Crédito</p> <p>Aviso de Confidencialidad y Uso</p> <p>Este cuestionario se realiza exclusivamente con fines académicos, como parte de la investigación de tesis para el MBA. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad y no será divulgada ni utilizada para ningún otro propósito fuera de este estudio.</p> <p style="text-align: center;">Instrucciones:</p> <p>A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con las prácticas de gobernanza y sostenibilidad en su Cooperativa. Por favor, indique el grado en que está de acuerdo con cada afirmación, seleccionando una opción en la escala proporcionada.</p> <p>I. Participación y Democracia Cooperativa</p> <p>1. Los socios participan con frecuencia en las asambleas y en las decisiones estratégicas de la cooperativa.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">Nunca</td> <td style="width: 20%;">Raramente</td> <td style="width: 20%;">A veces</td> <td style="width: 20%;">Frecuentemente</td> <td style="width: 20%;">Siempre</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>2. Los procesos de elección de los órganos de gobierno son transparentes, democráticos y garantizan la participación equitativa de los socios.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">Totalmente en desacuerdo</td> <td style="width: 20%;">En desacuerdo</td> <td style="width: 20%;">Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td> <td style="width: 20%;">De acuerdo</td> <td style="width: 20%;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>3. Existe una participación activa y comprometida de los socios que contribuye a la estabilidad y sostenibilidad de la cooperativa.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">Totalmente en desacuerdo</td> <td style="width: 20%;">En desacuerdo</td> <td style="width: 20%;">Ni de acuerdo ni en desacuerdo</td> <td style="width: 20%;">De acuerdo</td> <td style="width: 20%;">Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre						Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo						Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre																											
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo																											
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo																											

--	--	--	--	--

II. Transparencia y Rendición de Cuentas

4. La cooperativa comparte de manera periódica y accesible los informes financieros y de gestión con sus socios.

Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre

5. Se realizan auditorías internas o externas de manera regular y los resultados son comunicados oportunamente a los socios.

Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre

6. La cooperativa mantiene niveles adecuados de solvencia y gestiona responsablemente el endeudamiento para cumplir con sus obligaciones financieras.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

III. Ética, Principios Cooperativos y Regulación

7. La cooperativa promueve activamente los principios del cooperativismo en sus procesos y decisiones.

Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre

8. Los órganos de gobierno garantizan prácticas éticas y responsables en sus actuaciones.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9. Las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno están claramente definidas y documentadas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. Existen reglamentos vigentes que regulan los procesos de gobernanza y se actualizan periódicamente.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

IV. Control, Auditoría y Gestión de Riesgos

11. La cooperativa cuenta con mecanismos efectivos de control y auditoría interna que aseguran el cumplimiento de las buenas prácticas.

Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre

12. La cooperativa realiza análisis sistemáticos para identificar y gestionar los riesgos de gobernanza.

Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre

V. Sostenibilidad Institucional

13. La cooperativa muestra un crecimiento sostenido de su patrimonio y reservas, asegurando la capacidad para mantener operaciones a largo plazo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

VI. Datos Generales

14. ¿Cuántos años de servicio tiene la institución?

Menos de 5 años	
5 a 10 años	
11 a 20 años	
Más de 20 años	

15. ¿Qué tanto ha crecido el número de socios en los últimos 5 años?

Mucho	Moderadamente	Poco	Nada

VII. Pregunta Abierta (Opcional)

16. ¿Qué otras buenas prácticas considera usted que podrían fortalecer la gobernanza y sostenibilidad de la cooperativa?

Respuesta 1: _____

Respuesta 2: _____

Respuesta 3: _____

TRIBUNAL PROYECTO DE TITULACIÓN

(Permite dejar constancia de los miembros del tribunal)

Nombre y Apellidos

Presidente

Nombre y Apellidos

Secretario (a)

Nombres y Apellidos

Profesor (a) tutor (a)

del Proyecto de Titulación