



¡ POSGRADOS !

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCION DE
TITULACION:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

T E M A :

MODELO DE APOYO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL
FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES MIEMBROS
DE LA RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE
DESARROLLO, SEGMENTOS 4 Y 5

A U T O R :

JEFFERSON FABRICIO CUEVA ORTIZ

D I R E C T O R :

RODNEY HERNÁN TAPIA GUERRERO

QUITO - ECUADOR
2021

Autor:***Jefferson Fabricio Cueva Ortiz***

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Candidato a Magíster en Administración de Empresas Mención en Gestión Financiera por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

jcuevao@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Rodney Hernán Tapia Guerrero***

Licenciado en Comercio Exterior e Integración

Docente de la Universidad Politécnica Salesiana

rtapia@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CUEVA ORTIZ JEFFERSON FABRICIO

MODELO DE APOYO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES MIEMBROS DE LA RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO, SEGMENTOS 4 Y 5

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, forman parte del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria, realizan la prestación de servicios financieros y no financieros a socios y clientes que participan en este tipo de organizaciones desde un ámbito asociativo e igualitario, sus objetivos institucionales de trabajo principalmente están atados a brindar desarrollo y crecimiento de la comunidad o territorio donde tienen cobertura. Esta premisa muestra la importancia de realizar esfuerzos conjuntos de fortalecimiento dirigidos a cooperativas y que a su vez beneficien en la calidad del servicio que proveen a sus socios, así también se puede inferir que existe una mayor debilidad de este sector en instituciones denominadas pequeñas y clasificadas por el ente de control dentro de los segmentos 4 y 5, las cuales tienen por característica que sus activos son menores a los 5 millones de dólares y por ende sus recursos y su acceso a mayor fortalecimiento son más limitados. En la búsqueda de soluciones y aportes a esta realidad, y con insumos del trabajo realizado por la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), con una visión de contribución de manera relevante a la inclusión financiera en el país; se plantea esta investigación que tiene por objetivo construir una propuesta metodológica a través de un modelo de apoyo gerencial integral que sirva de guía práctica para este tipo de organizaciones, que les permita identificar las falencias en normas y controles, les evalúe los puntos más críticos por los cuales estén atravesando y plantee buenas prácticas y/o estrategias para encaminar su fortalecimiento y gestión. Para el levantamiento de información se realizó investigación documental de los modelos existentes, se hicieron entrevistas a gerentes de cooperativas de estos segmentos, a la jefe de operaciones de la RFD y encuestas dirigidas; estas técnicas de investigación fueron aplicadas para conocer aportes y otorgar validez del modelo que se construyó. Así también y bajo lo descrito en la normativa vigente, insumos de monitoreo de la Red y supervisión de la Superintendencia, se logró ajustar los criterios de evaluación definidos como Gobierno Cooperativo, Evaluación Económica Financiera, Aplicación Normativa – Riesgos e Inclusión y Responsabilidad Social mismos que forman parte del modelo de apoyo gerencial integral con sus respectivas dimensiones y descriptivos con pesos y resultados por cada uno. Finalmente, se definieron fases de la puesta en práctica y seguimiento a su aplicación.

Palabras Clave: modelo, inclusión financiera, riesgos, social, integral, gestión.

ABSTRACT

The Savings and Credit Cooperatives are part of the Financial Sector of the Popular and Solidarity Economy, they perform the provision of financial and non-financial services to partners and clients who participate in this type of organization from an associative and egalitarian scope, their institutional objectives of their work is mainly tied to providing development and growth of the community or territory where they have coverage. This premise shows the importance of carrying out joint strengthening efforts aimed at cooperatives and that in turn benefit in the quality of the service they provide to their members, thus it can also be inferred that there is a greater weakness in this sector in institutions called small and classified by the controlling entity within segments 4 and 5, which have the characteristic that their assets are less than 5 million dollars and therefore their resources and their access to further strengthening are more limited. In the search for solutions and contributions to this reality, and with inputs from the work carried out by the Network Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), with a vision of contributing in a relevant way to financial inclusion in the country; this research is proposed that aims to build a methodological proposal through a comprehensive managerial support model that serves as a practical guide for this type of organizations, which allows them to identify the shortcomings in standards and controls, evaluate the most critical points by which are going through and propose good practices and / or strategies to direct their strengthening and management. For the information gathering, documentary research of the existing models was carried out, interviews were conducted with managers of cooperatives of these segments, the head of operations of the RFD and directed surveys; these research techniques were applied to know contributions and to grant validity of the model that was built. Likewise, and under what is described in the current regulations, inputs for monitoring the Network and supervision of the Superintendency, it was possible to adjust the evaluation criteria defined as Cooperative Government, Financial Economic Evaluation, Regulatory Application - Risks and Inclusion and Social Responsibility, which they are part of the comprehensive managerial support model with their respective dimensions and descriptions with weights and results for each one. Finally, phases of the implementation and monitoring of its application were defined.

Keywords: model, financial inclusion, risks, social, comprehensive, management.

DEDICATORIA

Los logros vienen acompañados de esfuerzos y tener grandes resultados dependerá en gran medida de los sacrificios que se realizan día a día, hemos vivido situaciones que nos enseñan el valor de la vida y nos muestran lo agradecidos que debemos estar, primero con Dios quien siempre guía mis pasos y con mi familia mamá y hermana por el amor que me brindan.

Quiero dedicar este trabajo y agradecer por toda la formación, confianza y apoyo dado por mi mamá Lic. Yolanda Ortiz Ruiz en mis 32 años de vida, nunca me cansaré de decir gracias por formarme como un hombre de bien y los resultados de su esfuerzo son estos crecimientos profesionales, le amo mucho.

Jefferson Fabricio Cueva Ortiz

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática. Antecedentes.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	2
1.2.1. Problema General	2
1.2.2. Problemas Específicos.....	2
1.2.3. Causas y efectos del problema.....	3
1.3. Justificación Práctica	3
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. Principales Resultados	4
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Marco Conceptual.....	5
2.2. Bases Teóricas	7
2.2.1. La Economía Social y Solidaria	7
2.2.2. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito como parte del SFPS	10
2.2.3. Necesidad de Fortalecimiento de Organizaciones del Sector Financiero.....	13
2.2.4. Modelos de Gestión como Apoyo Gerencial Integral	14
2.3. Análisis Crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	17
3. METODOLOGÍA	19
3.1. Unidad de Análisis.....	19
3.2. Población.....	19
3.3. Tamaño de Muestra.....	20
3.4. Selección de la Muestra	21
3.5. Métodos a Emplear	21
3.6. Identificación de las Necesidades de Información. Fuentes primarias o secundarias	22
3.7. Técnicas de Recolección de Datos.....	22
3.8. Herramientas Utilizadas para el Análisis e Interpretación de la Información	29
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30

4.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados	30
4.2.	Propuesta Metodológica o Tecnológica.....	42
4.2.1.	Premisas o supuestos	71
4.2.2.	Objetivo de la propuesta metodológica	73
4.2.3.	Objeto de la propuesta	73
4.3.	Responsables de la implementación y control	73
4.4.	Fases para su puesta en práctica.....	74
4.5.	Indicadores de evaluación.....	75
5.	CONCLUSIONES	77
6.	RECOMENDACIONES	79
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
	Bibliografía.....	80
8.	ANEXOS.....	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Causas y Efectos del problema.....	3
Tabla 2. Composición de las COAC del SFPS, por número y tamaño de activos.	12
Tabla 3. Composición de las COAC Segmentos 4 y 5, por número y estado.	20
Tabla 4. Dimensión de evaluación Planteamiento Estratégico.....	45
Tabla 5. Dimensión de evaluación Legalidad y Políticas institucionales.....	47
Tabla 6. Dimensión de evaluación Cumplimiento y Funcionamiento.	49
Tabla 7. Dimensión de evaluación Gestión Patrimonial.	51
Tabla 8. Dimensión de evaluación Gestión del Activo.	53
Tabla 9. Dimensión de evaluación Indicadores Financieros Claves.	56
Tabla 10. Dimensión de evaluación Gestión del Riesgo.	58
Tabla 11. Dimensión de evaluación Gestión Normativa General.	64
Tabla 12. Dimensión de evaluación Gestión de Inclusión y Responsabilidad Social.	65
Tabla 13. Dimensión de evaluación Cumplimientos de Indicadores de Inclusión.....	66
Tabla 14. Indicadores de Evaluación del modelo.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-1.	31
Figura 2. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-2.	32
Figura 3. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-3.	32
Figura 4. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-4.	33
Figura 5. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-5.	33
Figura 6. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-6.	34
Figura 7. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-7.	34
Figura 8. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-8.	35
Figura 9. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-9.	35
Figura 10. Evaluación Gobierno Cooperativo pesos y resultados.	37
Figura 11. Evaluación Económica Financiera pesos y resultados.	38
Figura 12. Evaluación Aplicación normativa – Riesgos pesos y resultados.	40
Figura 13. Evaluación Inclusión y Responsabilidad Social pesos y resultados.	41
Figura 14. Criterios del Modelo de Apoyo Gerencial Integral planteado.	43
Figura 15. Modelo de Apoyo Gerencial Integral planteado.	43
Figura 16. Formulario de evaluación Modelo de Apoyo Gerencial Integral planteado.	44
Figura 17. Cumplimiento por criterio Modelo de Apoyo Gerencial Integral.	44
Figura 18. Informe de Aplicación del modelo.	68
Figura 19. Gráficos de cumplimiento general del Modelo planteado.	69
Figura 20. Gráficos de cumplimiento por criterio Modelo planteado.	69
Figura 21. Gráficos de cumplimiento por dimensión de Gobierno Modelo planteado.	70
Figura 22. Gráficos de cumplimiento por dimensión Económica Modelo planteado.	70
Figura 23. Gráficos de cumplimiento por dimensión Riesgos Modelo planteado.	70
Figura 24. Gráficos de cumplimiento por dimensión Inclusión Modelo planteado.	71
Figura 25. Fases para la puesta en práctica del modelo.	74

MODELO DE APOYO GERENCIAL INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES MIEMBROS DE LA RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO, SEGMENTOS 4 Y 5

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática. Antecedentes

El sector financiero popular y solidario, nace como parte integral de la Economía Popular y Solidaria, la misma que busca reconocer de manera individual a una clase de economía que se fundamenta en sus principios, de agrupación, asociación y cooperativismo, en los cuales la repartición de la riqueza busca ser igualitaria entre las organizaciones y las personas que lo conforman.

En el Ecuador a partir de la Constitución del 2008, se reconoce a la Economía Popular y Solidaria y a las organizaciones que lo componen¹, como parte integrante y activa de un tipo de economía que contribuye al desarrollo del país. Sin embargo en los doce años que este planteamiento se encuentra activo y en debate, en el cual se han marcado políticas de segmentación para reconocer y clasificar a las instituciones por su nivel de activos en grandes, medianas y pequeñas; no se ha evidenciado metodologías, herramientas y políticas que contribuyan al desarrollo completo del sector y en especial de las instituciones denominadas pequeñas y clasificadas en los segmentos 4 y 5²; mismas que a pesar de su tamaño son organizaciones que han logrado hacer inclusión financiera y desarrollo local en sectores rurales, en los cuales por lo regular no existe cobertura de otro tipo de institución

¹ Constitución de la República del Ecuador 2008 Artículo 283: El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

² Resolución No. 038-2015-F y Resolución No. 521-2019-F Artículo 1: Señala que las entidades del sector financiero popular y solidario segmentos 4 y 5 serán determinadas de acuerdo con el saldo de sus activos el cual deberá ser menor a USD 5 millones.

financiera u organizaciones grandes o medianas del sector financiero popular y solidario. Además se evidencia las debilidades de este tipo de organizaciones del segmento 4 y 5 las cuales se enmarcan en falta de accesos a recursos, capacitaciones, fortalecimientos y herramientas técnicas; así como también de los conocimientos y experiencias de sus directivos y personal, que hacen que estas organizaciones con el tiempo desaparezcan y generen desconfianza del sector financiero en la población y lo que es peor aun dejando de generar crecimiento, desarrollo e inclusión financiera local de los sectores de influencia de estas organizaciones.

Por lo tanto se vuelve necesario buscar maneras de un fortalecimiento al sector financiero popular y solidario de los segmentos 4 y 5, a través de una propuesta de modelo de apoyo gerencial integral, que garantice y permita con un costo mínimo, guiar a las organizaciones en una adecuada aplicación de normas, buenas prácticas y controles para un mejor Gobierno Cooperativo, un equilibrio en los resultados económicos financieros, que generen sostenibilidad, eficiencia y rentabilidad, planteamientos normativos y metodológicos de la intermediación financiera y el trabajo en responsabilidad social.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿El modelo de apoyo gerencial integral que se desarrolla es una guía práctica para las organizaciones del segmento 4 y 5?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Este modelo es una herramienta que ayuda a identificar las falencias en normas y controles de las organizaciones de los segmentos 4 y 5?
- ¿La aplicación del modelo gerencial evalúa los puntos más críticos por los cuales las organizaciones de los segmentos 4 y 5 están atravesando?
- ¿Las buenas prácticas y estrategias aportan al fortalecimiento de las organizaciones de los segmentos 4 y 5?

1.2.3. Causas y efectos del problema

Tabla 1. Causas y Efectos del problema.

CAUSAS	EFFECTOS
Políticas restrictivas para los segmentos 4 y 5.	Organizaciones de los segmentos 4 y 5 tengan que desaparecer.
Débil conocimiento del sector cooperativo y de los segmentos más pequeños por parte del organismo de control.	Procesos inadecuados de intervención y normativas que tienen un efecto restrictivo.
Falta de modelos, herramientas de apoyo gerencial	Falencias en los cumplimientos de las normas y buenas prácticas.
Desconocimiento de los directivos y parte gerencial integrante de este tipo de organizaciones.	Incumplimiento en los roles y funciones de cada uno de los involucrados.
Falta de recursos para acceder a fortalecimientos directos.	Incumplimientos reiterados de la normativa y de buenas prácticas de gestión.

1.3. Justificación Práctica

La presente investigación, servirá como fuente de guía o consulta, la cual se basa en procedimientos correctos y eficientes, que permite a las organizaciones financieras del sector de la economía popular y solidaria, mejorar su gestión y maximizar las condiciones de competitividad en los segmentos 4 y 5, gracias al modelo de apoyo gerencial integral planteado, el cual permitirá identificar además las falencias en aplicación normativa y controles.

Desarrollar el modelo de apoyo gerencial integral, en la práctica permitirá a la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo evaluar a las organizaciones miembros del segmento 4 y 5 y de esta manera levantar las falencias de este tipo de organizaciones. Lo que dará como resultado la formulación de una opinión sobre los aspectos de gobierno cooperativo,

administración gerencial, cumplimiento financiero y económico, riesgos y gestión normativa a trabajar y a fortalecer, poniendo énfasis en la priorización de las debilidades y el respectivo plan de trabajo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar el modelo de apoyo gerencial integral como una guía práctica, para las organizaciones del segmento 4 y 5.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar que el modelo sea una herramienta que ayude a identificar las falencias en normas y controles de las organizaciones de los segmentos 4 y 5.
- Identificar que la aplicación del modelo gerencial evalúa los puntos más críticos por los cuales las organizaciones de los segmentos 4 y 5 están atravesando.
- Definir las buenas prácticas y estrategias que aportan al fortalecimiento de las organizaciones de los segmentos 4 y 5.

1.5. Principales Resultados

Dentro de los principales resultados que se pretende alcanzar con la investigación, es que la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, cuente con un modelo de apoyo gerencial integral para los segmentos 4 y 5, que sirva como una herramienta de guía práctica y que identifique las falencias en aplicaciones de normas y controles; así como una evaluación de los puntos más críticos por las que atraviesan estas organizaciones, definiendo buenas prácticas y estrategias que aporten al fortalecimiento paulatino y ordenado en gobierno cooperativo, administración gerencial, cumplimiento financiero y económico, riesgos y gestión normativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

1. Apoyo gerencial: Puede ser entendido como un conjunto de herramientas gerenciales no son más que técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones decisivas y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa (Dávila, 2017).
2. COAC: Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios (COMYF, 2014).
3. Control: Función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral (Robbins & Coulter, 2014).
4. Dirección: Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2014).
5. EPS: Economía Popular y Solidaria EPS La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria define a las formas de organización de “economía popular” como “unidades económicas populares”, las mismas que estarán conformadas por “personas que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad” (Estrella & Muela, 2018).
6. Gestión Estratégica: Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones (Robbins & Coulter, 2014).
7. Gobierno Cooperativo: Por gobierno cooperativo se entiende al conjunto de instituciones y normas fijadas para facilitar su cumplimiento y prevenir conflictos que

se puedan suscitar en el núcleo básico conformado por los asociados representantes directivos y la gerencia; pues este binomio es el responsable de que la cooperativa funcione, el gobierno cooperativo aplica buenas prácticas que actúa mitigando asimetrías de información y por lo tanto reduciendo los costos de agencia lo que se traduce a un mejor desempeño de la empresa, está representado por la asamblea general de socios es el órgano más importante y el máximo poder que representa la voluntad individual que cada miembro manifiesta a través de su voto (Uniandes; Altamirano Analuisa, Danilo; Bautista Toapanta, Paulina; Tisalema Borja, Jessica, 2019).

8. **Inclusión Financiera:** La inclusión financiera, desde las instituciones ecuatorianas relacionadas con la temática, se la define mayoritariamente como el mejoramiento del acceso a servicios financieros (39%). Posteriormente, se la relaciona con el bienestar y mejoramiento en las condiciones de vida de las personas (19%). Luego, se la asocia con la prestación de servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los socios (12%). Adicionalmente, se la comprende como el uso de los servicios financieros (10%). Asimismo, se la entiende como la capacitación y educación en temas financieros (8%). Además, se la asocia a la regulación para facilitar el uso de los servicios financieros (6%) y a la protección al usuario financiero (6%) (RFD-Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador, 2019).
9. **Integral:** La definición integral la podemos enmarcar de la siguiente manera es una revisión, aporte, aplicación en todas las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico y un enfoque constructivo, que permite ser un instrumento de vigilancia y de promoción y apoyo, para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas (Fleitman, 2012).
10. **Modelo:** Un Modelo muestra características únicas que resaltan una idea, esta idea puede ser o no seguida por quienes la perciben. Un modelo representa el ingenio y la obra de una persona o de la naturaleza por sí mismo, creando una gama de características que son imitadas por los demás (Definición, 2020).
11. **Organización:** Función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2014).

12. Planeación: Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades (Robbins & Coulter, 2014).
13. SFPS: Sistema Financiero Popular y Solidario Constitución del Ecuador Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público (Constitución del Ecuador, 2008).

2.2. Bases Teóricas

Es necesario tener una definición clara de lo que se comprende como economía social y solidaria y entender las razones por las cuales las Cooperativas de ahorro y crédito forman parte de este sector económico. Para así evidenciar sus necesidades de fortalecimiento y la utilidad de aplicación de modelos de apoyo gerencial, que contribuyan a la gestión de las instituciones de los segmentos 4 y 5 del sector financiero.

2.2.1. La Economía Social y Solidaria

Para poder tener una definición clara de social y solidaria, se debe empezar por una contextualización de economía social, la cual nace en el siglo XIX como respuesta a las carencias de la economía dominante y con visión de transformación social, la misma que se ha cimentado en la práctica y filosofía del cooperativismo, mutualidades y asociaciones; y que trata de empoderar a sus participantes y desarrollar principios de libertad e igualdad entre los mismos, para así tener beneficio común y de todos; y que sus objetivos no estén enmarcados en la maximización de ganancias, sino en la redistribución y desarrollo (Gómez, Gestión de Empresas Sociales, 2011).

Por lo anterior, ya se puede definir a mayor detalle que la economía social, se enfoca en empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios y que la toma de decisiones

no dependa del nivel de aportación de capital de cada uno de ellos, por lo cual esta forma de integración garantiza una forma participativa y de inclusión en cada uno de los sectores donde se desarrolle (Gómez & Alcudia, Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria, 2014).

Esta descripción social, nos dirige a entender por otro lado, la definición de economía solidaria, misma que surge en Francia y algunos países de Latinoamérica a partir de 1960, como una nueva propuesta, en donde se incluye la participación del Estado como un actor de formulación de políticas participativas que principalmente tratan de garantizar la conexión entre el mercado y el Estado, este concepto hace entender que la economía solidaria acopla y obliga a los gobiernos a dar formulaciones políticas que permitan el crecimiento económico (Gómez & Alcudia, Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria, 2014).

Es así que lo solidario complementa a lo social, dentro del concepto como organizaciones con valores de democracia e igualdad, de todos somos iguales, todos tenemos el mismo poder de decisión, todos votan por igual y las personas que lo representan tienen que someterse a la voluntad general, con este detalle solidario se describe a un principio de solidaridad antes que de competencia y se evidencia al Estado como un actor generador de políticas que dinamicen la solidaridad (Gómez & Alcudia, Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria, 2014).

Ser solidario es, sin duda, un valor moral supremo, una disposición a reconocer a los otros y velar por ellos en interés propio. Pero también a cooperar, a sumar recursos y responsabilidades, a proyectar colectivamente, razón por la que la filosofía une a la práctica entre ser social y solidariamente responsable dentro del sector económico (Coraggio, Economía social y solidaria en movimiento, 2016).

Lo anterior ha desembocado, a que se establezca un tipo de Economía conjunta: social y solidaria (ESS)³, esto dado, ante la continua necesidad de una búsqueda de estrategias de desarrollo económico e inclusión de los menos favorecidos y que dentro de su conceptualización se establece como un proyecto de acción colectiva, que se dirige a

³ Economía Social y Solidaria tendencia reciente que data del último cuarto del siglo XX.

contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente, con la perspectiva actual o potencial de construir un sistema económico alternativo, que contribuya a la reproducción y el desarrollo de la vida (Coraggio, Economía social y solidaria en movimiento, 2016).

Este tipo de economía también puede ser resumida como una gran alternativa enfocada para entender el mercado de los pobres, a través de instituciones que facilitan el acercamiento y arraigo con la población por su amplia orientación financiera y social. Además, se debe enfatizar que lo adecuado será que esta idea económica pueda ser establecida dentro de una ley marco donde se especifiquen los principios generales, que permitan reconocer la contribución de esta economía a la sociedad y su interacción con todas las instituciones, para permitir que se creen foros de diálogo con los gobiernos (Gómez & Alcudia, Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria, 2014).

Ecuador no ha sido la excepción de adherirse a esta tendencia, tanto así que definió mediante una ley marco, que es la Constitución del Ecuador del año 2008, en su artículo 283 que “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” con este apartado se señala que Ecuador reconoce de manera formal a este tipo de organizaciones dentro del sistema económico nacional, lo que posibilita la definición de la búsqueda de estrategias y herramientas de fortalecimiento para el sector, materia de la presente investigación (Constitución del Ecuador, 2008).

Hay que recalcar que en el contexto ecuatoriano el marco constitucional y legal utiliza la definición de Economía Popular y Solidaria⁴, esta denominación “popular”, implica el reconocimiento de una mayor diversidad de actores económicos, a diferencia de los

⁴ Economía Popular y Solidaria EPS La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria define a las formas de organización de “economía popular” como “unidades económicas populares”, las mismas que estarán conformadas por “personas que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad” (Estrella & Muela, 2018).

enmarcados en la ESS, pero siempre manteniendo la compatibilidad de los principios ya denotados como Economía social y solidaria (Estrella & Muela, 2018).

Esta particularidad hace que las formas de organización del sector económico popular y solidario incluyan a las organizaciones de la economía popular y solidaria (EPS) y del sector financiero popular y solidario (SFPS)⁵ (Cruz, 2016), mismas que se encuentran reconocidas en la Constitución del Ecuador, Código Orgánico Monetario y Financiero, la LOEPS⁶ y es materia de la investigación que se desarrolla.

El SFPS está bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, su estructura actual obedece a las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Resolución No. 038-2015-F de 13 de febrero de 2015⁷) (Chimbo, Pilatásig, & Ponce, 2018) y como lo manifiesta en la LOEPS forman parte de este sistema las cooperativas de ahorro y crédito, mismas que de acuerdo a su segmentación se pueden derivar en grandes, medianas y pequeñas.

2.2.2. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito como parte del SFPS

Como se pudo describir en los párrafos anteriores, Ecuador establece una normativa específica que enmarca la agrupación de las COAC dentro del SFPS, lo que permite direccionar esfuerzos directos en materia de fortalecimiento del sector, creando políticas de acceso, inclusión y dinamismo del mercado, más personalizadas por parte del Estado.

Este esquema de identificación de conceptos, políticas e información relevante, permite introducirnos con un concepto más claro en el sector al cual se enfoca la investigación, que

⁵ SFPS: Sistema Financiero Popular y Solidario Constitución del Ecuador Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público.

⁶ LOEPS: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria: Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario SFPS. Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

⁷ Resolución No. 038-2015-F y Resolución No. 521-2019-F Artículo 1: Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo con el tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos: SEGMENTO 1.- mayor a USD 80 millones, SEGMENTO 2.- mayor a USD 20 a 80 millones, SEGMENTO 3.- mayor a USD 5 a 20 millones, SEGMENTO 4.- mayor a USD 1 a 5 millones y SEGMENTO 5.- hasta 1 millón.

son las Cooperativas de Ahorro y Crédito, para lo cual debemos ver primero su surgimiento, el cual puede remitirse a una primera vertiente de Europa, fundamentalmente en Inglaterra, Alemania y Francia con el cooperativismo del siglo pasado, estas experiencias se fueron extendiendo a otros países de Europa, Canadá y Estados Unidos. Siempre basados en los principios originales del cooperativismo y en base a una lógica de intermediación financiera que sustenta la operatividad principal de las Cooperativas de ahorro y crédito, este surgimiento muy apalancado ante la falta de acceso a los servicios financieros tradicionales (Gómez & Alcudia, Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria, 2014).

En Ecuador la historia del cooperativismo está fundamentado en tres etapas que señalan el inicio, en la última década del siglo XIX cuando crean algunas organizaciones en Quito y Guayaquil, la siguiente comienza en el año 1937 donde se inicia la Ley de Cooperativismo con la finalidad de garantizar los movimientos de los clientes y la última etapa inicia en los años 70, con la Ley de la Reforma Agraria y la nueva Ley de cooperativas (Poveda-Burgos, 2017).

El Código Orgánico Monetario y Financiero⁸ desde el ámbito legal en su artículo 445, también define a las Cooperativas de Ahorro y Crédito como organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (COMYF, 2014).

Además, se debe contar con una actualización del sector, para entender su tamaño y composición, el cual se describe según los boletines de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria al 2019 (SEPS, 2019); el sector financiero y en específico las Cooperativas de Ahorro y Crédito están conformadas de la siguiente manera:

⁸ Código Orgánico Monetario y Financiero COMYF expedido el viernes 12 de septiembre de 2014 bajo el Registro Oficial N.-332

Tabla 2. Composición de las COAC del SFPS, por número y tamaño de activos.

SEGMENTO	N.- DE ENTIDADES	TOTAL ACTIVOS (USD MILLONES)	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN * SEPT 2019
SEGMENTO 1	33	11,670.69	4,891,616
SEGMENTO 2	42	1,894.20	1,359,233
SEGMENTO 3	82	951.69	784,273
SEGMENTO 4	168	446.63	475,428
SEGMENTO 5 ⁹	237	84.91	151,506
TOTAL COAC	562	15,048.11	7,662,056

Fuente: (SEPS, 2019).

Elaborador por: el autor.

Este corte de información a diciembre 2019 y que lo tomamos en referencia al ser con información de análisis cierre anual, muestra que en número de COAC el segmento 4 y 5 materia de investigación, suman en total 405 instituciones lo cual representa el 72.06% del total de Cooperativas de Ahorro y Crédito existentes en el país, por otro lado su composición de activos reafirma su clasificación de pequeñas al sumar un total entre los 2 segmentos de investigación un valor de USD 531.54 millones a diciembre 2019. Hay que recalcar que la misión principal de estas cooperativas denominadas pequeñas en su gran mayoría es aportar a generar accesos y desarrollos en las localidades de influencia, además de su aporte a la inclusión financiera, esto dado también porque según los datos mostrados por SEPS a diciembre 2019 el número de socios / certificados de aportación totales del segmento 4 y 5 suman 626,934.

⁹ Las Organizaciones integrantes del Segmento 4 y 5 pueden ser verificadas en el Catastro de organizaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Sector Financiero: <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>.

2.2.3. Necesidad de Fortalecimiento de Organizaciones del Sector Financiero

En Ecuador, el Código Orgánico Monetario y Financiero señala a los entes encargados de brindar la supervisión y fortalecimiento al sector financiero, uno de ellos es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual según detalla el artículo 280 de la referida ley, el ente de control está obligado a efectuar un proceso de supervisión permanente, in situ y extra situ, a las entidades financieras, con el objetivo de determinar la situación económica y financiera de las entidades, el manejo de sus negocios, evaluar la calidad y control de la gestión de riesgo, el sistema de control interno, el adecuado marco del gobierno corporativo o cooperativo, verificar la veracidad de la información que generan y los demás aspectos que garanticen el adecuado funcionamiento de las entidades y del sistema, además que se posibilita una figura de supervisión auxiliar¹⁰ para organismos de integración y otras entidades especializadas, esto con la finalidad de aportar control y fortalecimiento al sector (COMYF, 2014).

Otro de los actores estatales posibilitados por ley y que han realizado fortalecimiento para el sector financiero y en su mayoría a los segmentos de la SFPS denominados pequeños (segmentos 4 y 5), es la Corporación Nacional de Finanzas Populares¹¹, que mediante su unidad de fortalecimiento desarrolló el Programa de Fortalecimiento a las OSFPS para el período 2014-2017. Con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la gestión financiera, orientada a través del umbral inclusivo de gestión, así como de sus procesos administrativos y de gobernabilidad (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015).

A pesar de los esfuerzos realizados en aspectos de control y fortalecimiento al SFPS, por los entes estatales facultados por ley antes descritos, así como de las organizaciones de apoyo de supervisión auxiliar que han colaborado de manera activa y otros organismos de integración

¹⁰Artículo 456 COMYF señala: Supervisión Auxiliar: Los organismos de integración y otras entidades especializadas podrán colaborar con la superintendencia en la realización de una o varias actividades específicas de supervisión, cumpliendo las condiciones y disposiciones que dicte la superintendencia para el efecto. Los supervisores auxiliares serán responsables administrativa, civil y penalmente por la supervisión que efectúen.

¹¹Con la promulgación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario –LOEPS–, el 10 de mayo de 2011, se creó a la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias CONAFIPS, que inició su gestión el 28 de diciembre de 2012 con la aprobación de su Estatuto Social por parte de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

como la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo¹², se evidencia aún una necesidad amplia de fortalecimiento ya que el sector es diverso y heterogéneo.

Esta heterogeneidad del sector abre retos y oportunidades, para buscar una consolidación de un modelo que permita reforzar la participación, la sostenibilidad, el capital y el patrimonio, marco jurídico y normativo y la identidad del sector (Estrella & Muela, 2018), permitiendo así el desarrollo paulatino de un fortalecimiento organizacional más integral y participativo con todos los segmentos y en especial con las consideradas más vulnerables y pequeñas¹³.

Algo a destacar con los procesos de fortalecimiento, es el poder socializar las buenas prácticas y las formas organizacionales exitosas, para facilitar su adopción en otras realidades (Gómez & Alcuía, Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria, 2014) y que con el tiempo permitan realizar autogestión con los organismos que generan políticas de estado.

Finalmente, este fortalecimiento también permitirá contribuir con el objetivo de obtener mayores y mejores índices de inclusión financiera, premisas que son promovidas por varios actores estatales y privados como el Banco Central del Ecuador y la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (RFD, 2019).

2.2.4. Modelos de Gestión como Apoyo Gerencial Integral

La construcción del modelo de apoyo gerencial integral planteado, debe sustentarse en una adecuada metodología que permita unificar criterios de los principios de administración eficiente y los modelos de gestión corporativa y cooperativa existente, así como las consideraciones del organismo de control en su función de supervisor y otros actores con referencias y buenas prácticas desarrolladas a través de su experiencia; esto dado a que como

¹² La Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), es una Corporación Civil sin fines de lucro creada en el 2000. La RFD agrupa a 51 instituciones entre bancos, cooperativas y ONG, orientadas hacia las microfinanzas, las finanzas populares y solidarias del país. Su objetivo principal es la promoción de la Inclusión Financiera en el Ecuador, como un mecanismo eficaz para combatir la pobreza y promover el desarrollo social y económico, para disminuir las brechas que influyen en la exclusión de amplios sectores poblacionales.

¹³ Pequeñas: Organizaciones del SFPS segmentos 4 y 5.

tal, no se encuentra un modelo único de apoyo gerencial para las COAC de segmentos pequeños, por lo que se vuelve necesario realizar esta combinación de postulados y consideraciones de los autores, para así determinar los lineamientos de contenido a seguir en el modelo a construir.

El primer concepto identificado, tiene relación con el enfoque de empresa cooperativa excelente, el cual es definida por la Corporación Cooperativa Mondragon-España¹⁴, en donde se plantea que un modelo de gestión corporativa y de apoyo permite contribuir e incrementar la competitividad empresarial de las cooperativas; el mismo que debe contener orientaciones de apoyo, evaluación y mejora continua con enfoque al cliente, procesos, innovación, alianzas e implicaciones con el entorno principalmente (Mondragon Corporation, 2012).

La segunda referencia que aporta definición es el contenido de modelo planteado por la Fundación para la innovación agraria de Chile que, aunque su enfoque es para un sector no directamente financiero, el concepto acopla a las directrices de los principios y valores cooperativos; y define los pilares de: Identidad y Gobernanza, Gestión Estratégica, Innovación y Desarrollo e Inclusión Social (Gabriela Casanova A., Fundación para la Innovación Agraria, 2016).

Otra consideración es la planteada en la Revista Espacios de Colombia en su publicación N.- 11, en donde define que un modelo de gestión cooperativo debe basarse en tres ejes principales que son:

- Organizacional: Entendido como el eje principal que debe ejecutar cualquier organización, aquí se alinean las prácticas, herramientas y estrategias de planeación, organización, dirección y control.
- Costos: Representa el eje de indicadores financieros, herramientas diseñadas para ser utilizadas en la información financiera de las organizaciones, necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los

¹⁴ MONDRAGON Corporación Cooperativa es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo.

rendimientos, así como las utilidades de la entidad a través de la interpretación de las cifras, de los resultados, aquí se alinean las herramientas de análisis de indicadores.

- Ambiental: Este eje es un proceso necesario para prevenir, mitigar y compensar los impactos negativos y potencializar los positivos, lo anterior requiere como condición necesaria que la gestión, desde las actividades tenga un carácter ampliamente participativo, esto implica reconocer el derecho, la necesidad y la conveniencia de involucrar a la comunidad en la identificación de impactos y el diseño de planes de acción, aquí se alinean los cumplimientos normativos, legales y sociales (Revista Espacios, 2019).

Por último, desde los aportes internacionales investigados, se tiene el modelo con enfoque de responsabilidad social, en donde el cumplimiento social y económico van de la mano y se relaciona con las consideraciones de responsabilidad económica, legal, ética y filantrópicas; estas dos últimas desde una referencia de tratos responsables a socios y manejo de recursos para contribuciones a la sociedad respectivamente (Gómez & Alcudia, Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria, 2014).

En Ecuador, la realidad encontrada de modelos utilizados para referencia, se toman de organismos gubernamentales con iniciativas de fortalecimiento en SFPS pequeñas como es el caso de la CONAFIPS y del organismo de control SEPS, para alinear principalmente el enfoque de cumplimiento normativo de la propuesta de mejora a desarrollar.

Para CONAFIPS su modelo se basa en la búsqueda de un equilibrio adecuado entre lo financiero y social, con criterios de sostenibilidad en la gestión financiera, fortaleza institucional y gobernabilidad, focalización del crédito y servicios financieros en población y grupos vulnerables y una participación en una propuesta amplia de desarrollo local sostenible y solidario. Lo anterior se evidencia en un esquema de evaluación cuantitativa, relacionando indicadores financieros con su umbral inclusivo de gestión propio; y una evaluación cualitativa con definiciones de apego a la gestión administrativa, gobierno cooperativo y desempeño social (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015).

Desde la óptica del ente de control SEPS, también se debe considerar al modelo de supervisión, el cual se basa en un análisis integral de la entidad, que incluye la identificación de los riesgos a los que está expuesta y el análisis de la estructura de controles. Esto se traduce en un esquema que considera a los componentes de gobierno cooperativo, evaluación de riesgos, evaluación económica financiera y balance social (SEPS, 2020).

2.3. Análisis Crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

Hay que recordar que el modelo que se pretende desarrollar, busca ser una guía práctica para las organizaciones del segmento 4 y 5, que ayude a identificar las falencias en normas y controles, evalúe los puntos más críticos por las que estén atravesando y defina las buenas prácticas y estrategias que aporten a su fortalecimiento, poniendo énfasis en la priorización de las debilidades y el respectivo plan de trabajo.

Lo señalado en el párrafo anterior, determina la necesidad de utilizar una combinación de conceptos y esquemas planteados en referencia a los modelos previamente investigados, y que cumplan con el objetivo social, solidario y de contribución al desarrollo de este tipo de economías. Principalmente la propuesta contendrá varios pasos del modelo de enfoque de supervisión, toda vez que se requiere hacer un mix y acoplamiento de aplicación al tipo de segmento al que estará dirigido.

En consecuencia, las referencias de criterios de modelo que más se adaptan y cumplen estas premisas, son: Modelo SEPS al ser lo establecido por el organismo de control, CONAFIPS con la relevancia de la gestión administrativa y lo acotado por la Fundación para la innovación en cuanto a gestión estratégica, innovación e inclusión.

Otros puntos de concordancia común por cada modelo revisado es que de una u otra manera incluyen en sus revisiones o evaluación, al órgano directivo o gobierno cooperativo, la parte económica financiera, costos e indicadores, temas de cumplimientos normativos, riesgos expuestos y el enfoque final del tema social, materia importante desde las raíces de las organizaciones que forman parte del SFPS. Así también añaden ideas para la búsqueda de

buenas prácticas y estrategias con visión de gestión estratégica, innovación e inclusión financiera.

En conclusión, se buscará la mayor adaptabilidad, ya que no se tiene un modelo exacto de aplicación, por lo que se decide apoyarse en el diseño de la propuesta de mejora, en los puntos de coincidencia principal que es: Gobierno Cooperativo, Económica Financiera, Normativo-Riesgos, Inclusión y Social, tratando de acoplar temas administrativos dentro del desarrollo normativo con un criterio de criticidad de ser el caso, todo esto resumido a la generación de un modelo de apoyo gerencial integral que permita garantizar la implementación en entidades del SFPS de los segmentos 4 y 5 de manera práctica.

3. METODOLOGÍA

3.1. Unidad de Análisis

El modelo de apoyo gerencial es para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del SFPS que se clasifican en los segmentos 4 y 5, el cual busca ser una propuesta de mejora integral para el fortalecimiento de este tipo de organizaciones, por lo que el análisis va dirigido a aquellas áreas estratégicas que agrupan el desarrollo de actividades enfocadas con el cumplimiento de: Gobierno Cooperativo, Económica Financiera, Normativo-Riesgos, Inclusión y Social.

Esto hace que se tome como fuentes de consulta referente, los criterios de los modelos investigados, la normativa vigente, el esquema de supervisión del ente de control y los lineamientos en monitoreo financiero y social aplicados a las organizaciones miembros de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), además de fuentes secundarias como las entrevistas y encuestas realizadas; y las estadísticas del sector, disponible en la página web del ente de control.

3.2. Población

Luego de identificada la unidad de análisis, se procede a delimitar la población, la cual se definió como el conjunto de casos que concuerdan con determinadas especificaciones a investigar, para lo cual se debe tomar en cuenta el planteamiento del problema, a fin de que la delimitación sea oportuna y clara (Sampieri, 2014).

Ante lo expuesto conceptualmente y con referencia a lo dictaminado en las resoluciones No. 038-2015-F y No. 521-2019-F en cuanto a la segmentación de organizaciones del SFPS, al 1 de junio de 2020 el organismo de control Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), actualiza el número de instituciones pertenecientes a los segmentos 4 y 5, por lo que la determinación del tamaño de la población se lo realiza en referencia a esta actualización y que a continuación se detalla:

Tabla 3. Composición de las COAC Segmentos 4 y 5, por número y estado.

SEGMENTO	N.- DE ENTIDADES	ESTADO
SEGMENTO 4	166	ACTIVAS
SEGMENTO 5	198	ACTIVAS
TOTAL COAC	364	

Fuente: (SEPS, 2020).

Elaborador por: el autor.

Por lo expuesto, se establece que todo el análisis estadístico y muestral se lo realiza con una población de 364 organizaciones, cantidad actualizada por la SEPS al 2020.

3.3. Tamaño de Muestra

Hay que tener claro que uno de los aspectos relevantes de la investigación, es la muestra y esta se denomina como un subgrupo de la población de interés sobre el cuál se recolectarán datos, los cuales deben definirse y delimitarse de antemano con precisión y ser representativo de la población, para que las conclusiones a las que se lleguen denoten validez (Sampieri, 2014).

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó a la población limitada dentro de los segmentos 4 y 5 obtenidos al corte de junio 2020 (364 organizaciones) y que se encuentran distribuidas en todo el territorio nacional, por lo tanto, aplicando la calculadora estadística se determina un tamaño de muestra total de 188 organizaciones del segmento 4 y 5, tomando en consideración a un nivel de confianza del 95% y su respectivo margen de error del 5%.

3.4. Selección de la Muestra

El tipo de muestra que se utiliza en la propuesta se enmarca como probabilística y con base de aplicación de un muestreo aleatorio simple, ya que se busca que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser escogidos y que además pueda medirse el tamaño del error y por ende el nivel de confianza sea lo más adecuado posible (Sampieri, 2014).

Por lo tanto, la selección de la muestra se la realizó en base a la calculadora estadística disponible en la web: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>, la cual garantiza el uso del método seleccionado y toma los insumos parametrizados a un nivel de confianza del 95% y un margen de error al 5%.

3.5. Métodos a Emplear

El desarrollo de la investigación propuesta utilizó el método cualitativo, ya que su aplicación se basa en el estudio de otras teorías propuestas, los esquemas del organismo de control y de otros actores partícipes del mercado, además de la interpretación de la experiencia, opiniones, entrevistas y encuestas, esto con la finalidad de que el modelo contenga una mezcla adecuada de variables que cumplan con los objetivos propuestos a investigar.

También se planteó un enfoque inductivo, ya que las conclusiones a las que se lleguen parten de las premisas particulares, además la idea de esta combinación de teorías y buenas prácticas planteadas hace necesario que se apliquen métodos comparativos para alinear en un mejor contexto los usos y recursos del modelo a diseñar y que esto permita una personalización con los tipos de segmentos que lo utilizarán.

3.6. Identificación de las Necesidades de Información. Fuentes primarias o secundarias

Las fuentes que se tiene son, por un lado, las primarias las mismas que son en base a la información de los modelos investigados, la normativa vigente, el esquema de supervisión del organismo de control SEPS y los lineamientos en monitoreo financiero y social aplicados a las organizaciones miembros de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD).

Finalmente, las fuentes secundarias se enmarcarán en los criterios levantados de las entrevistas, encuestas y las estadísticas del sector disponibles en la página web del organismo de control. Esto con el objetivo de identificar y en algo poder diagnosticar al segmento que forman parte este tipo de organizaciones.

3.7. Técnicas de Recolección de Datos

Es importante que las técnicas a utilizar cumplan con los requisitos esenciales de confiabilidad, validez y objetividad, esto permitirá tener una verdadera contribución al desarrollo de la investigación (Sampieri, 2014).

Las técnicas que se utilizaron dentro del desarrollo del modelo están descritas bajo el siguiente orden:

Análisis Documental: Esta técnica permitió realizar el levantamiento de la data disponible, tanto en la normativa vigente, los esquemas consultados y lo trabajado por la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo en cuanto a la información de monitoreo financiero y social; además de una compilación de las mejores prácticas desarrolladas en ciertos indicadores.

Entrevistas: Para la aplicación de esta técnica, se utilizó los medios virtuales existentes y se realizó al Gerente General seleccionado de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4 y 5 respectivamente, y a la Jefe de Operaciones de la Red de Instituciones

Financieras de Desarrollo (RFD), ya que es el área que está a cargo de la evaluación de instituciones y miembros, se aplicó un formato guía de las preguntas y que se presenta a continuación:

**FORMATO DE ENTREVISTAS A GERENTES COOPERATIVAS SEGMENTOS 4 Y 5
UTILIZADA PARA RECABAR INFORMACIÓN DE VALIDEZ DEL MODELO**

Estimado (a) representante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito: La presente entrevista tiene por objetivo conocer el grado de necesidad que tiene su institución de contar con un modelo de apoyo gerencial integral, que pueda ser aplicado como una guía práctica para identificar falencias en normas y controles, y que contribuya al fortalecimiento institucional a través de las definiciones de buenas prácticas y estrategias de mejora continua.

Los datos proporcionados gentilmente por usted serán tratados con absoluta reserva, tan solo con fines investigativos

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO DEL ENTREVISTADO	
AÑOS EN EL SECTOR COOPERATIVO	
SEGMENTO AL QUE PERTENECE SU INSTITUCIÓN	
PROVINCIA EN DONDE SE ENCUENTRA LOCALIZADA SU INSTITUCIÓN	

PREGUNTA N.-01

1.- Considera que existe la necesidad de fortalecimiento para el segmento al que pertenece

RESPUESTA:

PREGUNTA N.-02

2.- Actualmente como es realizada la identificación de falencias de aplicación en normas y controles en su institución

RESPUESTA :

PREGUNTA N.-03

3.- Que herramientas y/o criterios utiliza para evaluar la situación institucional actual y la definición de la planificación futura

RESPUESTA :

PREGUNTA N.-04

4.- Se utiliza buenas prácticas y estrategias (defina cuáles) para una guía en la gestión institucional

RESPUESTA:

PREGUNTA N.-05
5.- Los aspectos de gobierno cooperativo, evaluación económica financiera, aplicación normativa y riesgos, inclusión y responsabilidad social contenidas en un modelo de apoyo gerencial, consideraría prioritarios para una herramienta guía de gestión y evaluación
RESPUESTA:
PREGUNTA N.-06
6.-Considera usted que un modelo de apoyo gerencial contribuiría como guía de gestión práctica, señale los aspectos de contribución más importantes
RESPUESTA:
PREGUNTA N.-07
7.- Su opinión es importante: ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones puede dar para la construcción del modelo de apoyo gerencial aplicado para segmentos de cooperativas 4 y 5?
RESPUESTA:

Fuente: Formato de entrevistas planteado.

Elaborador por: el autor.

Para los dos gerentes seleccionados se realizan las entrevistas en base a las siete preguntas detalladas en el formato, el enfoque de las preguntas contribuyó también para la construcción de las encuestas, el objetivo fue recabar información relacionada a la necesidad del fortalecimiento del sector, a conocer como realizan la identificación de falencias de cumplimiento en sus instituciones, si se utiliza herramientas o procesos para evaluar la situación actual y plantear la planificación futura en base a buenas prácticas o estrategias y finalmente la percepción del modelo de apoyo gerencial integral que se construye, en cuanto a su utilidad y contenido para levantar si es o no aplicable en las organizaciones de los segmentos 4 y 5.

A continuación, se adjunta el formato guía utilizado en la entrevista a la Jefe de Operaciones de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo:

FORMATO DE ENTREVISTA A JEFATURA DE OPERACIONES RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO UTILIZADA PARA RECABAR INFORMACIÓN DE VALIDEZ DEL MODELO

Estimada Representante de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: La presente entrevista tiene por objetivo conocer los criterios a considerar en el diseño de un modelo de apoyo gerencial integral, que pueda ser aplicado como una guía práctica para identificar falencias en normas y controles, y que contribuya al fortalecimiento institucional a través de las definiciones de buenas prácticas y estrategias de mejora continua en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5. Así como también permita a la RFD evaluar y fortalecer a organizaciones que puedan ser miembros o parte de fortalecimientos actuales y futuros que se lleven a cabo en estos segmentos de cooperativas.

Los datos proporcionados gentilmente por usted serán tratados con absoluta reserva, tan solo con fines investigativos

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO DEL ENTREVISTADO	
AÑOS EN EL SECTOR COOPERATIVO	

PREGUNTA N.-01

1.- Considera que existe la necesidad de fortalecimiento para el segmento de cooperativas del tamaño 4 y 5

RESPUESTA:

PREGUNTA N.-02

2.- Cual es su opinión de la aplicación normativa para estos segmentos y el rol del ente de control con objetivo de apoyo a instituciones 4 y 5

RESPUESTA:

PREGUNTA N.-03

3.- Actualmente como realiza RFD la evaluación y fortalecimiento a cooperativas del segmento 4 y 5

RESPUESTA:

PREGUNTA N.-04

4.- Como RFD, cuál es su proyección de inclusión como parte de los servicios a este tipo de segmentos de cooperativas

RESPUESTA:

PREGUNTA N.-05

5.- En su opinión que buenas prácticas y estrategias (defina cuáles) contribuirían para una guía en la gestión institucional de este segmento de instituciones

RESPUESTA:

PREGUNTA N.-06

6.- Los aspectos de gobierno cooperativo, evaluación económica financiera, aplicación normativa y riesgos, inclusión y responsabilidad social contenidas en un modelo de apoyo gerencial, consideraría prioritarios para un modelo de gestión

RESPUESTA:

PREGUNTA N.-07

7.-Considera usted que un modelo de apoyo gerencial contribuiría como guía de gestión práctica, señale los aspectos de contribución más importantes para estos segmentos de cooperativas	
RESPUESTA:	
PREGUNTA N.-08	
8.- El modelo que se desarrolla, en su opinión podría contribuir en la gestión que realiza RFD en el mercado financiero y popular y solidario	
RESPUESTA:	
PREGUNTA N.-09	
9.- Su opinión es importante: ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones puede dar para la construcción del modelo de apoyo gerencial aplicado para segmentos de cooperativas 4 y 5?	
RESPUESTA:	

Fuente: Formato de entrevistas planteado.

Elaborador por: el autor.

Para la RFD, representada por la Jefe de Operaciones, se realiza la entrevista en base a nueve preguntas guía según el formato adjunto, de la misma manera que con los gerentes de las cooperativas, esta técnica contribuyó para realizar la construcción de las encuestas.

De esta entrevista se obtuvo insumos para validar la percepción de la necesidad de fortalecimiento en el sector, la aplicación de la normativa y el rol del ente de control en estos segmentos, se recabó conocimiento de cómo RFD realiza evaluación y fortalecimiento, su proyección de inclusión de miembros nuevos de este tipo de cooperativas, y finalmente información para el diseño del modelo de apoyo ya que se consultó sobre buenas prácticas, contenido y contribución del modelo tanto a nivel de las organizaciones que lo utilicen como para RFD desde la visión de promotor de uso del mismo.

Encuestas: Las encuestas fueron dirigidas a los Gerentes Generales de las organizaciones de los segmentos 4 y 5 según la muestra establecida. Constó con la información levantada de insumo en las entrevistas y la experiencia tomada; esto permitió reafirmar los contenidos y utilidades del modelo que se desarrolla. A continuación, se adjunta el formato utilizado para recabar información:

FORMATO DE ENCUESTA UTILIZADA PARA RECABAR INFORMACIÓN DE VALIDEZ DEL MODELO

Estimado (a) representante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito: La presente encuesta tiene por objetivo conocer el grado de necesidad que tiene su institución de contar con un modelo de apoyo gerencial integral, que pueda ser aplicado como una guía práctica para identificar falencias en normas y controles, y que contribuya al fortalecimiento institucional a través de las definiciones de buenas prácticas y estrategias de mejora continua.

Mi nombre es Jefferson Cueva, me encuentro desarrollando una investigación para tesis universitaria y dado la experiencia en mi ámbito de trabajo el cual lo he desarrollado durante 15 años en el sector de la economía popular y solidaria; como analista y desarrollador de proyectos dentro de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (www.rfd.org.ec) empresa donde laboro, me permito solicitar gentilmente su colaboración con la siguiente encuesta.

Los datos proporcionados gentilmente por usted son anónimos y serán tratados con absoluta reserva, tan solo con fines investigativos.

SEÑALE EL SEGMENTO AL QUE PERTENECE SU INSTITUCIÓN

SEÑALE LA PROVINCIA EN DONDE SE ENCUENTRA LOCALIZADA SU INSTITUCIÓN

1.- Considera que existe la necesidad de un mayor fortalecimiento para el segmento al que pertenece

a.) SI	b.) NO
--------	--------

2.- Su institución en los últimos 2 años ha participado de un proceso de fortalecimiento externo (SEPS - OTRO)

a.) SI	b.) NO
--------	--------

3.- La cooperativa cuenta con una herramienta y/o proceso para identificar falencias de aplicación en normas y controles

a.) SI	b.) NO
--------	--------

4.- La cooperativa cuenta con un modelo guía para evaluar la situación institucional actual y que defina las bases de la planificación futura

a.) SI	b.) NO
--------	--------

5.- Su institución monitorea y cuenta con referencias de aplicación de buenas prácticas y estrategias de gestión institucional

a:) SI	b:) NO
--------	--------

6.- Para su institución tener un modelo de apoyo gerencial como guía de gestión práctica ayudaría a definir de mejor manera las estrategias

a:) SI	b:) NO
--------	--------

7.- El aplicar un modelo de apoyo gerencial a su criterio contribuiría para mejorar la competitividad de su cooperativa

a:) SI	b:) NO
--------	--------

8.- Su cooperativa se encuentra asociado a un organismo de integración u otro que le permita acceder a fortalecimiento y apoyo gerencial

a:) SI	b:) NO
--------	--------

9.- Los aspectos de gobierno cooperativo, evaluación económica financiera, aplicación normativa y riesgos, inclusión y responsabilidad social contenidas en un modelo de apoyo gerencial, servirían de aporte al fortalecimiento en su cooperativa

a:) SI	b:) NO
--------	--------

10.- Su opinión es importante: ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones puede dar para la construcción del modelo de apoyo gerencial aplicado para segmentos de cooperativas 4 y 5?

Fuente: Formato de encuestas planteado.

Elaborador por: el autor.

La técnica de las encuestas se realizó a través de la plataforma virtual (Microsoft Forms <https://forms.gle/Zi3XVzHBKCvHiN8S7>) y fue enviada vía correo electrónico, con un apoyo descriptivo de la investigación que se realizó, sus objetivos, la experiencia del investigador y detallando su lugar de trabajo actual (RFD), las preguntas y respuestas fueron planteadas de manera cerrada y solo una de manera abierta para recibir opiniones, este planteamiento de la técnica utilizada facilitó la tabulación y el levantamiento directo de lo requerido para la construcción del modelo de apoyo gerencial.

Las encuestas permitieron recabar a través de diez preguntas, datos de la percepción de la necesidad de un mayor fortalecimiento para el sector, si cuentan con herramientas y/o procesos para identificar falencias de aplicación de normas y controles, si disponen de un modelo guía para evaluar la situación actual con referencias de buenas prácticas y estrategias

de gestión y finalmente se validó si el modelo que se plantea les ayudaría en su gestión, fortalecimiento y competitividad; así como también del contenido y criterios de evaluación que tendría el modelo de apoyo gerencial integral que se plantea.

3.8. Herramientas Utilizadas para el Análisis e Interpretación de la Información

Para el procesamiento e interpretación de la información obtenida se utilizó, herramientas disponibles online de encuestas (Microsoft Forms) y Excel para las respectivas tabulaciones e interpretaciones.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El modelo de apoyo gerencial integral que se planteo tiene el enfoque de aplicación para el fortalecimiento de organizaciones miembros de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) de los segmentos 4 y 5, sin embargo, la utilización del modelo no estará limitada solo a miembros activos, sino a otras organizaciones de estos segmentos que deseen pertenecer en corto o mediano plazo a la Red, y que quieran aplicar este modelo como autoevaluación y fortalecimiento conjunto con RFD.

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Conforme se realizó la investigación, desde la parte bibliográfica, experiencia trabajada por RFD en monitoreo de cooperativas, modelo de supervisión del ente de control, normativa vigente, aportes de las entrevistas, encuestas y el criterio experto del investigador, se fue ajustando el lineamiento y contenido del modelo de apoyo gerencial integral, validado por el análisis y la combinación de información disponible, que contribuye al enfoque y metodología que contendrá el modelo que se plantea.

Las entrevistas con RFD y con los gerentes de los segmentos 4 y 5, arrojaron la conclusión que existe una necesidad de fortalecer al sector, pero este debe ser llevado a cabo de manera paulatina atacando los puntos críticos y sobre todo considerando la limitación de recursos, tanto económicos como humanos que se tiene en los segmentos señalados, algo importante destacado en RFD es que su gestión tiene la visión de inclusión de mayores instituciones y que estas puedan utilizar otras herramientas desarrolladas en RFD para el fortalecimiento institucional; para la Red es importante realizar un filtro previo a un menor costo en base a este modelo de apoyo gerencial planteado, que permita a las organizaciones seguir lineamientos sencillos iniciales y que garantice mejor gestión, sin limitaciones de que sea o no miembro activo de RFD.

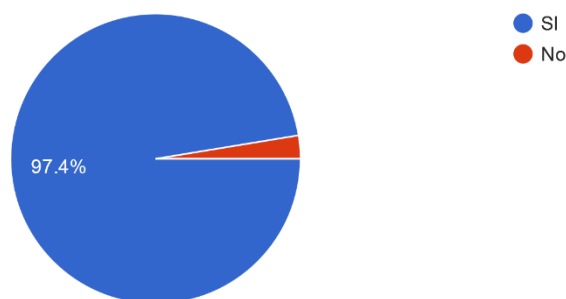
Finalmente, de acuerdo con lo indicado en las entrevistas virtuales por los Gerentes de las cooperativas se levanta como un insumo para el modelo que este permita direccionar a los objetivos organizacionales, evalúe el cumplimiento normativo, defina indicadores financieros y que a los Gerentes les guíe en las actividades a desarrollar en el corto plazo y sea ayuda de contenido en los informes de gestión a presentar a los Consejos y Asambleas.

Por otro lado, las encuestas también validaron los levantamientos previos de las entrevistas, sus resultados se presentan bajo el siguiente detalle:

Figura 1. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-1.

1.- Considera que existe la necesidad de un mayor fortalecimiento para el segmento al que pertenece

193 respuestas



Fuente: Procesamiento de encuestas realizadas.

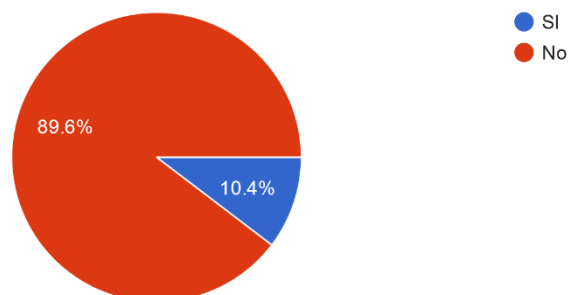
Elaborador por: el autor.

El 97.4% de los encuestados indican que existe una necesidad de un mayor fortalecimiento para el sector, este resultado permite interpretar que el modelo tiene validez y su uso colaborará al fortalecimiento institucional.

Figura 2. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-2.

2.- Su institución en los últimos 2 años a participado de un proceso de fortalecimiento externo (SEPS - OTRO)

193 respuestas



Fuente: Procesamiento de encuestas realizadas.

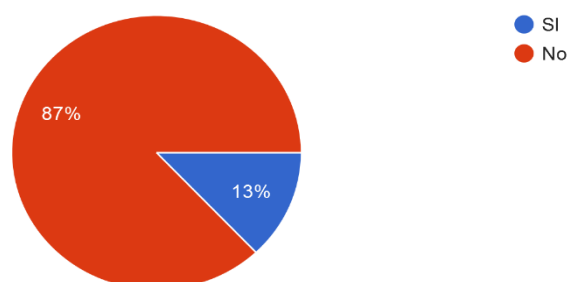
Elaborador por: el autor.

Otras de las preguntas levantadas fueron para conocer si han participado de procesos de fortalecimiento en los último dos años, esto con la finalidad de evidenciar el apoyo de otros actores al sector, aquí el 89.6% responde que no ha participado de estos procesos, este resultado relaciona con la primera respuesta y reafirma el objetivo de encaminar esfuerzos para que el modelo que se plantea evidencie colaboración al fortalecimiento institucional.

Figura 3. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-3.

3.- La cooperativa cuenta con una herramienta y/o proceso para identificar falencias de aplicación en normas y controles

193 respuestas



Fuente: Procesamiento de encuestas realizadas.

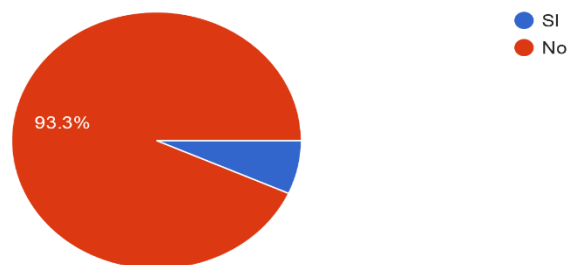
Elaborador por: el autor.

La tercera pregunta se enfocó en conocer si las cooperativas tienen una herramienta o proceso para identificar falencias en normas y controles, el 87% responde que no cuenta con estos mecanismos o ayudas, la respuesta brinda la conclusión que el modelo de apoyo a plantear debe aportar a cubrir esta necesidad.

Figura 4. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-4.

4.- La cooperativa cuenta con un modelo guía para evaluar la situación institucional actual y que defina las bases de la planificación futura

193 respuestas



Fuente: Procesamiento de encuestas realizadas.

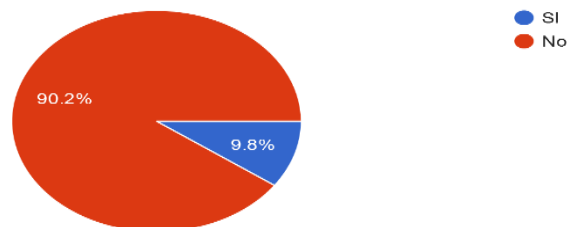
Elaborador por: el autor.

En la cuarta pregunta se consultó si disponen de modelos guía para evaluar la situación institucional actual y esto a su vez encamine la planificación futura, el 93.3% responde no tener un modelo, estas respuestas identifican que el modelo a diseñar debe permitir evaluar la situación actual y contenga las guías para las organizaciones.

Figura 5. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-5.

5.- Su institución monitorea y cuenta con referencias de aplicación de buenas prácticas y estrategias de gestión institucional

193 respuestas



Fuente: Procesamiento de encuestas realizadas.

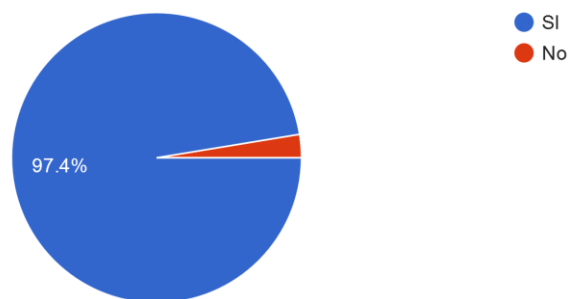
Elaborador por: el autor.

La quinta consulta fue encaminada a evaluar si la institución monitorea y cuenta con referencias de buenas prácticas y estrategias, el 90.2% responde no contar con esas directrices, lo anterior contribuye a que el modelo de apoyo brinde estas descripciones.

Figura 6. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-6.

6.- Para su institución tener un modelo de apoyo gerencial como guía de gestión práctica ayudaría a definir de mejor manera las estrategias

193 respuestas



Fuente: Procesamiento de encuestas realizadas.

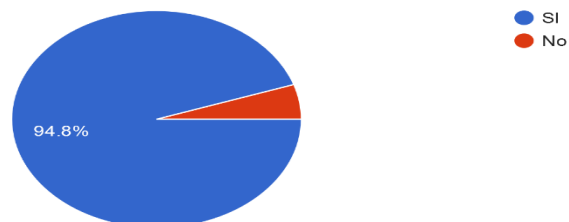
Elaborador por: el autor.

Para la sexta pregunta se enfocó en medir como se percibía tener un modelo de apoyo gerencial que guie la gestión y ayude a definir de mejor manera las estrategias a utilizar, el 97.4% responde estar de acuerdo en la afirmación.

Figura 7. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-7.

7.- El aplicar un modelo de apoyo gerencial a su criterio contribuiría para mejorar la competitividad de su cooperativa

193 respuestas



Fuente: Procesamiento de encuestas realizadas.

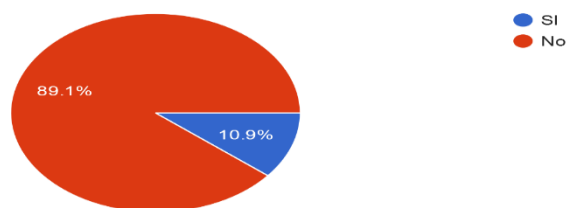
Elaborador por: el autor.

Atada a la anterior pregunta, la consulta siete permite tener la validación para conocer si este modelo planteado contribuirá a mejorar la competitividad de la cooperativa, el 94.8% responde estar de acuerdo.

La pregunta 6 y 7 permiten determinar la aceptación y necesidad de un modelo de apoyo gerencial y percibir el uso y contribución al trabajo diario que este podría tener en las organizaciones de los segmentos 4 y 5.

Figura 8. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-8.

8.- Su cooperativa se encuentra asociado a un organismo de integración u otro que le permita acceder a fortalecimiento y apoyo gerencial
193 respuestas



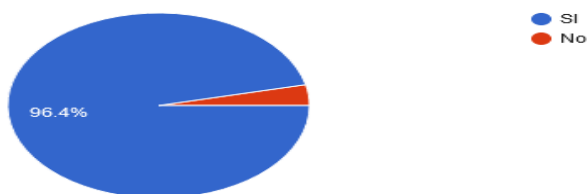
Fuente: Procesamiento de encuestas realizadas.

Elaborador por: el autor.

La pregunta 8 con el 89.1% de respuestas NO indico que las cooperativas consultadas no están asociadas a un organismo de integración que brinde apoyo y fortalecimiento; este resultado para RFD servirá para certificar que se puede integrar a algunas otras organizaciones, uno de los objetivos de la Red como se ha descrito anteriormente.

Figura 9. Resultados tabulación de encuestas pregunta N.-9.

9.- Los aspectos de gobierno cooperativo, evaluación económica financiera, aplicación normativa y riesgos, inclusión y responsabilidad social contenidas en un modelo de apoyo gerencial, servirían de aporte al fortalecimiento en su cooperativa
193 respuestas



Fuente: Procesamiento de encuestas realizadas.

Elaborador por: el autor.

Para concluir en cuanto a las preguntas cerradas, en la consulta nueve se planteó a los criterios que podría tener el modelo de apoyo gerencial, mismos que son relacionados al modelo de supervisión de la SEPS, modelo de monitoreo de cooperativas RFD y complementados por el cumplimiento normativo vigente. El 96.4% de las instituciones consultadas responde estar de acuerdo con esos criterios de contenido del modelo de apoyo, lo anterior también muestra que los enfoques señalados no son desconocidos por las cooperativas encuestadas.

10.- Su opinión es importante: ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones puede dar para la construcción del modelo de apoyo gerencial aplicado para segmentos de cooperativas 4 y 5?

Finalmente, la pregunta diez fue abierta para recabar principalmente sugerencias de aporte a la construcción del modelo; sus resultados sugieren que este sea fácil de usar, sencillo de entender, tenga un costo bajo, se actualice de manera recurrente conforme la normativa cambie, didáctico con semaforizaciones de cumplimiento, les de guías de que, y como cumplir, además de que les ayude para complementar a los informes de gestión gerencial.

La metodología aplicada para levantar la investigación y obtener resultados, así como la experiencia vista por el investigador resumen que el modelo debe permitir identificar las falencias en normas y controles, determinar los puntos críticos por los que atraviesa la organización y definir buenas prácticas que le permita superar lo identificado y desarrollar un fortalecimiento institucional paulatino.

Además, se define que el modelo debe evaluar 4 criterios y/o enfoques a estos segmentos 4 y 5: Gobierno Cooperativo, Evaluación Económica Financiera, Aplicación normativa – riesgos, Inclusión y Responsabilidad Social, este último criterio alineado a la visión y trabajo que tiene RFD en cuanto a inclusión financiera y gestión de la responsabilidad social del Sistema Financiero del Ecuador. Cada uno de estos criterios utilizados en la construcción del modelo de apoyo gerencial, tanto en su definición, objetivo, así como su medición se indican a continuación:

Gobierno Cooperativo.

El gobierno cooperativo evalúa el trabajo e interacción en cuanto a los órganos de dirección sean estos sus consejos de administración, vigilancia, su asamblea y su equipo gerencial, su

objetivo está enfocado en la búsqueda de calidad de gobierno. En este sentido la revisión se lo realiza con una percepción de autoevaluación, la cual dará a conocer el nivel de cumplimiento del criterio de gobierno con respecto a cada dimensión detallada en el modelo, estas respuestas deben ser justificadas indicando la situación actual con respaldo en los medios de verificación definidos.

Para la cuantificación del nivel de cumplimiento, es importante que la organización sincere su evaluación en base a la descripción de cada dimensión de manera exacta y con un criterio adecuado, para este enfoque se evaluarán tres dimensiones que se presentan en el cuadro adjunto:

Figura 10. Evaluación Gobierno Cooperativo pesos y resultados.

RESULTADOS DE EVALUACIÓN GOBIERNO COOPERATIVO			
RESULTADO POR DIMENSIÓN		PESO	RESULTADO
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	0%	5%	0%
LEGALIDAD Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES	0%	7%	0%
CUMPLIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO	0%	8%	0%
TOTAL GOBIERNO COOPERATIVO		20%	0%

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Como se muestra estas dimensiones tienen un peso de ponderación que en conjunto se ponderan al 20 / 100% para lo que corresponde al Gobierno Cooperativo, por dimensión se define con los siguientes porcentajes: 5% Planteamiento Estratégico, 7% Legalidad y Políticas institucionales y 8% al Cumplimiento y Funcionamiento, es importante destacar que más allá del resultado que arroje las evaluaciones de cada criterio y dimensión, el modelo busca que las cooperativas identifiquen sus falencias y en base a las buenas prácticas / estrategias planteen su adecuación y cumplimiento paulatino, lo anterior con apego a la normativa vigente y de acuerdo a las prácticas desarrolladas en RFD dentro del monitoreo a instituciones financieras que realiza.

Se debe recalcar que en lo posterior ya dependerá de RFD definir el porcentaje de aceptación y cumplimiento adecuado para ser miembro directo de la Red, con apego a otros criterios a

cumplir como miembro y que desee complementar de ser el caso, para este tipo de segmentos y organizaciones.

Evaluación Económica Financiera.

El criterio Económico Financiero tiene por objetivo evaluar el cumplimiento y gestión de la estructura financiera de la entidad (activo, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos), con una revisión focalizada desde una perspectiva cualitativa – normativa y cuantitativa con la determinación de indicadores clave, los mismos que requieren atención, gestión y monitoreo, adicionalmente este enfoque muestra el nivel de transparencia de información que debe y puede tener una institución financiera. Tal como se describió en el anterior criterio, la metodología utilizada sigue siendo con una percepción de autoevaluación y como todo el modelo propuesto, las respuestas deberán ser justificadas a través de los medios de verificación, las buenas prácticas y estrategias planteadas permitirán de acuerdo con la necesidad describir varias acciones y responsables para su implementación.

Para la cuantificación del nivel de cumplimiento, para este enfoque se evaluarán tres dimensiones que se presentan en el cuadro adjunto:

Figura 11. Evaluación Económica Financiera pesos y resultados.

RESULTADOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA			
RESULTADO POR DIMENSIÓN		PESO	RESULTADO
GESTIÓN PATRIMONIAL	0%	8%	0%
GESTIÓN DEL ACTIVO	0%	12%	0%
CUMPLIMIENTO DE INDICADORES FINANCIEROS CLAVES	0%	20%	0%
TOTAL EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA		40%	0%

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Como se muestra estas dimensiones tienen un peso de ponderación que en conjunto se ponderan al 40 / 100% para lo que corresponde a Evaluación Económica Financiera, este criterio será el que mayor peso y resultado de cumplimiento tenga, ya que son puntos donde se puede evidenciar mayores debilidades y niveles críticos que ameritan cumplimiento. Por dimensión se define con los siguientes porcentajes: 8% Gestión Patrimonial, 12% Gestión

del Activo y 20% al Cumplimiento de Indicadores Financieros claves, se debe mencionar que aunque inicialmente se define evaluar patrimonio para medir y construir solvencia y activo - productividad directamente, la gestión de pasivos, ingresos y gastos son relacionados en las buenas prácticas y dentro de la revisión de los indicadores clave por otro, ya que se encuentran descritos con las estrategias que se implementen, su mejora repercutirá en general con toda la gestión económica financiera de la institución.

También es importante señalar que en lo que tiene que ver a los indicadores financieros clave, estos son tomados del detalle de indicadores que maneja RFD para evaluar el ingreso de nuevos miembros y su porcentaje de cumplimiento mínimo está determinado con relación al promedio de sus miembros activos; se define a diez indicadores siendo la mayoría de índices también de referencia común y publicados por el organismo de control (SEPS), ya que el modelo planteado posteriormente puede servir también para calificar y dar seguimiento de evolución a estas instituciones que quieran pertenecer a la Red.

Aplicación normativa - riesgos.

La aplicación normativa – riesgos tiene por objetivo evaluar la gestión del riesgo y el cumplimiento normativo general en conjunto, para entender su enfoque hay que describir que la gestión del riesgo es el proceso de identificación y como su nombre lo dice gestión de los riesgos claves que mitigan la exposición que tiene o puede tener la entidad; esta exposición depende de la posibilidad de que un evento interno o externo, afecte adversamente la capacidad de la organización para ejecutar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos institucionales.

Como se ha descrito la metodología a seguir en la aplicación continúa siendo la autoevaluación con el acompañamiento de buenas prácticas guía para el planteamiento de acciones, mismas que deberán cumplir con la evaluación del riesgo y la norma (identificar, determinar la fuente, medir), esto mostrará también que cada entidad tiene su propio perfil de riesgo, según sus actividades y circunstancias específicas, por lo tanto no existe un esquema único sino más bien dinámico dependiendo de los recursos con los que se cuente (humanos, tecnológicos y económicos), es importante señalar que este criterio sigue el

proceso de identificar, medir, controlar y monitorear con su evaluación y aplicación de la estrategia.

Para la cuantificación del nivel de cumplimiento, para este enfoque se evaluarán dos dimensiones que se presentan en el cuadro adjunto:

Figura 12. Evaluación Aplicación normativa – Riesgos pesos y resultados.

RESULTADOS DE EVALUACIÓN APLICACIÓN NORMATIVA - RIESGOS			
RESULTADO POR DIMENSIÓN		PESO	RESULTADO
GESTIÓN DEL RIESGO	0%	25%	0%
GESTIÓN NORMATIVA GENERAL	0%	10%	0%
TOTAL EVALUACIÓN APLICACIÓN NORMATIVA - RIESGOS		35%	0%

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Como se muestra estas dimensiones tienen un peso de ponderación que en conjunto se ponderan al 35 / 100% para lo que corresponde a la Aplicación Normativa - Riesgos, este criterio será el segundo de los cuatro que mayor peso y resultado de cumplimiento tiene. Por dimensión se define con los siguientes porcentajes: 25% Gestión del Riesgo y 10% a la Gestión Normativa General, el peso mayor lo tiene la gestión del riesgo ya que agrupa mayores descriptivos de evaluación relacionada a los riesgos de crédito, liquidez, mercado, operativo y lavado de activo; además de los descritos en la norma para los segmentos 4 y 5 que son el cumplimiento de límites de concentración, morosidad, concentración de depósitos, límites de liquidez y solvencia (patrimonio técnico).

Finalmente, la gestión normativa general, detalla cumplimientos específicos complementarios, tales como presentación de información al día a los organismos de control, planes de trabajo de auditoría y seguimiento entre otros, razón por lo que se señalan por separado a la sección del riesgo, pero que complementan a la evaluación de una aplicación tanto de la normativa y el riesgo en específico de este criterio.





Inclusión y Responsabilidad Social.

El último criterio que evalúa el modelo de apoyo gerencial se relaciona con la inclusión financiera y la responsabilidad social, esto dado al enfoque de trabajo que tiene RFD, en donde sus objetivos y esfuerzos se describen para que el sistema financiero del Ecuador pueda desarrollar una adecuada inclusión y un mejor equilibrio tanto financiero como social, para así brindar desarrollo al socio o cliente final y en tema macro aportar al crecimiento del país. Así también este criterio trata de asentar la idea en las instituciones financieras que existe mercado por incluir y que responsabilidad social puede ser llevada desde una visión conjunta con la parte financiera y que las organizaciones si realizan temas sociales, pero no lo miden.

Es importante señalar que el tema social se apega a los principios cooperativos y al concepto de balance social que tienen por obligación normativa estructurar las instituciones, por lo que los indicadores de cumplimiento planteados en el modelo de apoyo son un insumo de este.

Para la cuantificación del nivel de cumplimiento, para este enfoque se evaluarán dos dimensiones que se presentan en el cuadro adjunto:

Figura 13. Evaluación Inclusión y Responsabilidad Social pesos y resultados.

RESULTADOS DE EVALUACIÓN INCLUSIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL				
RESULTADO POR DIMENSIÓN		PESO		RESULTADO
GESTIÓN DE LA INCLUSIÓN Y RESP. SOCIAL	0%		2%	 0%
CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE INCLUSIÓN Y RESP. SOCIAL	0%		3%	 0%
TOTAL EVALUACIÓN INCLUSIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL			5%	0%

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Estas dimensiones tienen un peso de ponderación que en conjunto se ponderan al 5 / 100% para lo que corresponde a la Inclusión y Responsabilidad Social. Por dimensión se define con los siguientes porcentajes: 2% Gestión de la inclusión y responsabilidad social y 3% al cumplimiento de indicadores, en general este criterio es un tema nuevo para desarrollar por las organizaciones, pero la intención del modelo es plantear acciones que empiecen a

dinamizar estos criterios y muestren cambios en el mediano y largo plazo de los enfoques de trabajo en las cooperativas.

La parte de gestión evalúa iniciativas de trabajo de acceso e inclusión a grupos vulnerables, así como los mecanismos de responsabilidad con el cliente interno (empleados) y externos (socios); los indicadores se apegan a medir el crecimiento de nuevos clientes, productos a grupos (jóvenes – adulto mayor), saldo promedio de financiamiento menor esto entendiendo que a menos monto, la posibilidad de llegada a gente más pobre y desatendida es mayor, y finalmente indicadores relacionados a empleados y socios.

Los cuatro criterios descritos son tomados en base del levantamiento que se ha realizado en la investigación, su validez parte de los modelos consultados, las entrevistas y encuestas que como hemos descrito evidencian la aceptación de dichos enfoques.

El contenido, las dimensiones y sus pesos son estructurados con apego normativo, experiencia del investigador e insumos del monitoreo financiero y social aplicados por RFD.

4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica

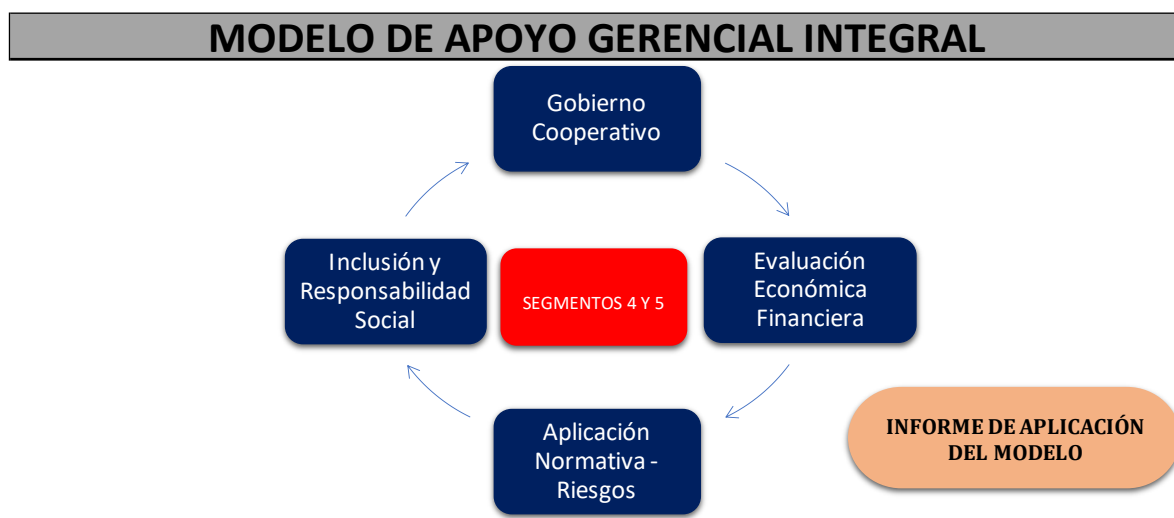
Con base en la información antes descrita, todo lo recabado y analizado, así como la referencia de los modelos investigados, las aplicaciones de RFD y el organismo de control SEPS, para evaluar gestión y cumplimiento, se presenta a detalle el modelo de apoyo gerencial integral planteado, cuyo objetivo es ser una guía práctica para las organizaciones del segmento 4 y 5, que les ayude a identificar las falencias en normas y controles, los puntos más críticos por los cuales están atravesando y defina buenas prácticas y/o estrategias para plantear acciones que contribuyan a su fortalecimiento, esto con la búsqueda de poder cumplir con los objetivos definidos de la investigación y dando respuesta a la necesidad que se tiene en estos segmentos y que se levantó en las entrevistas y encuestas realizadas.

La aplicación del modelo de apoyo gerencial en la práctica debe ser llevado a cabo con un direccionamiento inicial de RFD y aplicado con un concepto de autoevaluación por las cooperativas, pero con seguimiento y monitoreo conjunto para evidenciar avances.

A continuación, se presenta a detalle el modelo de apoyo gerencial el cual contiene los siguientes elementos:

Un inicio para interactuar dinámicamente con los 4 criterios del modelo e informe de aplicación y evaluación de los criterios.

Figura 14. Criterios del Modelo de Apoyo Gerencial Integral planteado.

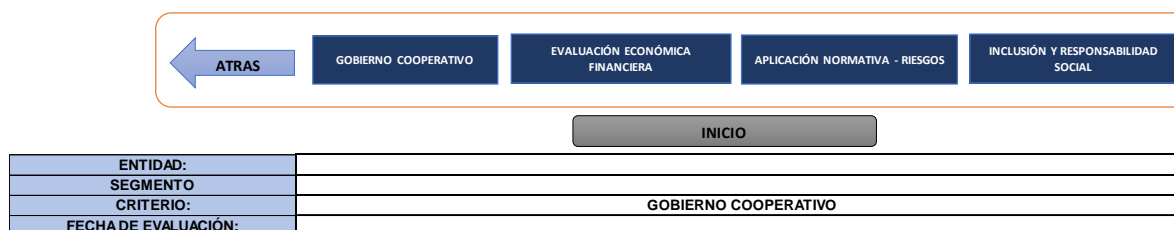


Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Ya dentro de cada criterio, formas de navegación sencilla dentro de la herramienta Excel, identificación de la entidad, segmento, fecha de evaluación.

Figura 15. Modelo de Apoyo Gerencial Integral planteado.



Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

El formulario de evaluación, indicando el criterio, la dimensión y todas con su descriptivo a evaluar, medio de verificación, situación actual, cumplimiento con porcentaje, buena práctica

/ estrategia, acción a plantear, responsable, cronograma de implementación y observación o comentario final.

Figura 16. Formulario de evaluación Modelo de Apoyo Gerencial Integral planteado.

GOBIERNO COOPERATIVO										
DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	CUMPLIMIENTO		BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		OBSERVACIÓN
			CUMPLE NO CUMPLE NA	% CUMPLIMIENTO			Acción	Acción Fecha Inicio	Fecha Final	Comentario
Planteamiento Estratégico										
Dispone del Plan Estratégico aprobado por el organismo competente	Actas de Aprobación CA y Asamblea General		SI	8%	La entidad debe contar con un Plan Estratégico de al menos 5 años de vigencia, aprobado por el Consejo de Administración y puesto en conocimiento de la Asamblea General					
Legalidad y Políticas institucionales										
Cuentan con el Estatuto aprobado por la SEPS	Estatuto Aprobado		NO	0%	Se debe tener un Estatuto donde se detalle la normativa de funcionamiento de la cooperativa, sus representantes, su constitución, interacción, etc. Este deberá estar registrado y aprobado por el organismo de control					
Cumplimiento y funcionamiento										
La Asamblea General Ordinaria se ha reunido dentro de los tres primeros meses del año	Actas de Asamblea General		SI	10%	La Asamblea de manera ordinaria deberá reunirse para aprobar la gestión anual de los órganos directivos de la Cooperativa, conocer y aprobar los lineamientos de trabajo futuro					

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Al final de cada criterio evaluado se presenta un resumen del total evaluado y lo que cumple, no cumple o no aplica, y los resultados por dimensión.

Figura 17. Cumplimiento por criterio Modelo de Apoyo Gerencial Integral.

CUMPLE	2
NO CUMPLE	1
NO APLICA	0
TOTAL EVALUADO	3

RESULTADOS DE EVALUACIÓN GOBIERNO COOPERATIVO				
RESULTADO POR DIMENSIÓN		PESO		RESULTADO
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	8%	5%		0%
LEGALIDAD Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES	0%	7%		0%
CUMPLIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO	10%	8%		1%
TOTAL GOBIERNO COOPERATIVO		20%		1%

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Finalmente, se presenta el detalle por dimensión, el medio de verificación que se deberá tener como respaldo de cumplimiento y la buena práctica / estrategia a utilizar para plantear acciones.

Criterio 1: Gobierno Cooperativo.

Dimensión 1.1: Planteamiento Estratégico.

La dimensión del planteamiento estratégico evalúa 12 ítems con un peso del 5% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo busca validar la disponibilidad, cumplimiento, monitoreo e interacción del plan estratégico, plan operativo anual y presupuesto a nivel de toda la cooperativa y alineado al gobierno cooperativo y los insumos que provee para la búsqueda de calidad de gobierno.

Tabla 4. Dimensión de evaluación Planteamiento Estratégico.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
Dispone del Plan Estratégico aprobado por el organismo competente	Actas de Aprobación CA y Asamblea General	La entidad debe contar con un Plan Estratégico de al menos 5 años de vigencia, aprobado por el Consejo de Administración y puesto en conocimiento de la Asamblea General
Dispone del Plan Operativo Anual aprobado por el organismo competente		La entidad debe contar con un Plan Operativo y Presupuesto de vigencia anual, puesto en conocimiento al Consejo de Administración hasta el 30 de noviembre de cada año y posterior aprobación del CA y con conocimiento a la Asamblea General
Dispone del Presupuesto Anual aprobado por el organismo competente		
Para el Plan Estratégico se ha efectuado un diagnóstico del ambiente externo e interno (FODA), definiciones estratégicas (misión, visión, objetivos, estrategias) y determinación del mercado objetivo	Documento de Plan Estratégico con los puntos señalados	El Plan Estratégico debe estar actualizado y contener al menos: <ol style="list-style-type: none"> 1. El Análisis FODA. 2. La definición de misión, visión, objetivos, 3. Estrategias y metas para cada una de las áreas, departamentos o unidades y que se ajusten a los supuestos utilizados para su elaboración. 4. La definición de los responsables de la ejecución del cronograma de actividades, control y monitoreo. 5. La determinación del mercado objetivo, segmentos de socios, cuya determinación se base en un estudio o análisis de mercado.

Se ha realizado la evaluación del cumplimiento del plan estratégico de manera semestral / anual	Acta de Consejo de Administración Informe de Gerencia	Se debe realizar un monitoreo periódico del cumplimiento y seguimiento de la Planeación Estratégica, en función de un análisis cuantitativo y cualitativo sobre el grado de avance o alcance de las metas establecidas; y, comprobar que la administración aplique procedimientos orientados a la adopción de medidas correctivas para superar los desfases detectados.
El POA guarda relación con los objetivos estratégicos	Documento POA aprobado	Los objetivos estratégicos sobre los que se desarrollan las estrategias y las actividades deben ser los mismos que se encuentran planteados en el Plan Estratégico y se debe validar su cumplimiento con cada actividad del POA
Se ha realizado seguimiento de cumplimiento al POA cada trimestre	Informe de Gerencia con cumplimiento de POA	Se debe realizar un monitoreo periódico del cumplimiento y seguimiento del POA, en función de un análisis cuantitativo y cualitativo sobre el grado de avance o alcance de las metas establecidas
Nivel de cumplimiento del POA a nivel global en promedio > 40% semestral y > 80% anual.	Informe de Gerencia con cumplimiento de POA	El POA deberá tener un cumplimiento mayor al 40% en la evaluación de semestre y al final del año mayor al 80%, esto con la finalidad de verificar que se haya cumplido lo aprobado y garantice la consecución de metas o las correcciones a realizar
Cuentan con el presupuesto integral anual (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de caja) a nivel consolidado y por oficinas	Presupuesto a nivel consolidado y por oficinas aprobado	El presupuesto debe tener las proyecciones del Balance General, Resultados y Flujo de Caja para validar con la ejecución presupuestaria real
Cuentan con sustento de los supuestos utilizados para la formulación presupuestaria	Detalle de sustentos para la formulación del presupuesto	El presupuesto debe estar basado en supuestos, los cuales definirán las metas de crecimiento en Activos - crédito, Pasivos - captaciones, deudas, certificados Patrimonio, etc. La gerencia deberá detallar cada supuesto utilizado para la proyección
Existe un Control Presupuestario mensual	Informe sobre el monitoreo periódico de la ejecución presupuestaria	Se debe realizar un monitoreo periódico del cumplimiento y seguimiento del presupuesto, en función de un análisis cuantitativo sobre el grado de avance o alcance de las metas establecidas
Nivel de cumplimiento del presupuesto consolidado a nivel de los principales rubros tiene una variación de +/- 10%		

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Dimensión 1.2: Legalidad y Políticas institucionales

La dimensión de legalidad y políticas institucionales evalúa 12 ítems con un peso del 7% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo busca validar el cumplimiento de la normativa con un enfoque institucional ya que su incumplimiento puede ocasionar la intervención de la institución por parte del ente de control, la disponibilidad de lo evaluado está alineado al orden de gobierno, las formalidades que deben tener los órganos de gobierno y en sí la organización como tal.

Tabla 5. Dimensión de evaluación Legalidad y Políticas institucionales.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
Cuentan con el Estatuto aprobado por la SEPS	Estatuto Aprobado	Se debe tener un Estatuto donde se detalle la normativa de funcionamiento de la cooperativa, sus representantes, su constitución, interacción, etc. Este deberá estar registrado y aprobado por el organismo de control
Cuentan con la autorización de funcionamiento emitida por la SEPS	Autorización de Funcionamiento	Se debe tener la autorización de funcionamiento emitido por la SEPS, el mismo que deberá estar visible para el público en general dentro de la oficina matriz
Tienen un reglamento Interno aprobado por la Asamblea General	Reglamento Interno Aprobado	Se debe tener un reglamento interno donde se detalle a mayor profundidad, más que el estatuto la funcionalidad de la cooperativa, será complemento del estatuto, esto garantiza formalidad
Tienen un reglamento de elecciones aprobado por la Asamblea General	Reglamento de Elecciones Aprobado	La cooperativa debe tener un reglamento de elecciones que haya sido aprobado por la asamblea general y contemple la designación de un órgano electoral conformado por los socios de la entidad, encargado de planificar, organizar y dirigir el proceso electoral, además de que incluya los requisitos mínimos para designar a los representante, así como prohibiciones para ejercer como representante de la cooperativa ejemplo: representantes que han recibido crédito y que han incurrido en morosidad mayor a 60 días

<p>Los consejos de administración y vigilancia cuentan con el número de vocales previsto en la norma, en función de número de socios</p>	<p>Acta de la asamblea general en la que consta la elección de los vocales</p>	<p>El Consejo de Administración, tendrá un número variable e impar de vocales, en la siguiente forma: 1. En las cooperativas que tengan hasta mil socios, un mínimo de tres y un máximo de siete vocales principales y sus respectivos suplentes, conforme lo determine su estatuto; y, 2. En las cooperativas que tengan más de mil socios, un mínimo de cinco y un máximo de nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, conforme lo determine su estatuto El Consejo de Vigilancia tendrá un número mínimo de tres y un máximo de cinco vocales principales con sus respectivos suplentes, conforme lo determine el estatuto social de la cooperativa</p>
<p>Se tiene la aprobación de Registro de Directivos en la SEPS actualizado</p>	<p>Registro de Directivos en SEPS</p>	<p>La Buena práctica señala realizar todo el proceso de elección de acuerdo con el manual y cumplir con todos los requisitos detallados, finalmente realizar el respectivo registro en la SEPS y que el ente de control los reconozca sin observación alguna, para que entre en vigor y funciones cada representante</p>
<p>Se cuenta con manual de Políticas y Procedimientos de Crédito aprobado por el Consejo de Administración</p>	<p>Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito aprobado</p>	<p>Los manuales definen y detallan el proceso y las actividades de gestión que se realiza, es importante para la Cooperativa estructurar esta formalización escrita y llevar al papel cada formato, procedimiento, enfoque, política, prohibición y demás a definir en cada manual; así también luego de estructurados se deberán actualizar de manera periódica.</p>
<p>Se cuenta con manual de políticas y procedimientos de captación, aprobado por el Consejo de Administración</p>	<p>Manual de Políticas y Procedimientos de Captación aprobado</p>	
<p>Se cuenta con manual de Gestión de Tesorería (Financiera) aprobado por el Consejo de Administración</p>	<p>Manual de Gestión de tesorería aprobado</p>	
<p>Se dispone de un plan de Contingencias de Liquidez aprobado por el Consejo de Administración</p>	<p>Plan de Contingencia de Liquidez aprobado</p>	<p>La liquidez es uno de los puntos más álgidos de la intermediación financiera y un factor de riesgo a controlar a detalle, para lo cual la cooperativa de manera inicial planteará planes de llegada de fondos líquidos de contingencia, en principio se puede iniciar buscando fuentes básicas</p>

Se cuenta con el reglamento interno de trabajo aprobado por el Ministerio de Trabajo	Reglamento Interno de Trabajo Aprobado	El cumplimiento de políticas relacionadas a las reglas del manejo del personal es muy importante, por lo tanto, la Cooperativa deberá tener estos reglamentos gestionados y aprobados por el ente regulador Ministerio de Trabajo, a fin de evitar sanciones y formalizar el trabajo con sus empleados
Se cuenta con el reglamento de salud y seguridad ocupacional aprobado por el Ministerio de Trabajo	Reglamento de Salud y seguridad ocupacional Aprobado	

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Dimensión 1.3: Cumplimiento y Funcionamiento

La dimensión del cumplimiento y funcionamiento evalúa 10 ítems con un peso del 8% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo busca revisar el cumplimiento de funciones adicionales y específicas por parte de los órganos de gobierno, contribuciones y especificaciones definidas en cuanto a supervisiones intensivas o calificaciones de activos de riesgo.

Tabla 6. Dimensión de evaluación Cumplimiento y Funcionamiento.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
La Asamblea General Ordinaria se ha reunido dentro de los tres primeros meses del año	Actas de Asamblea General	La Asamblea de manera ordinaria deberá reunirse para aprobar la gestión anual de los órganos directivos de la Cooperativa, conocer y aprobar los lineamientos de trabajo futuro
El Consejo de Administración realiza sesiones ordinarias una vez al mes, así como también conoce y resuelve sobre los informes de gerencia	Actas de consejos e informe de gestión mensual	Se debe tener una constancia ordenada y debidamente archivada mediante actas de las reuniones de los consejos, así como los adjuntos que principalmente como se define partan del informe gerencial mensual como insumo principal
El Consejo de Vigilancia realiza sesiones ordinarias una vez al mes, vigila el cumplimiento normativo en carácter de auditoría y vigilancia y presenta a la Asamblea General un informe conteniendo con su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa	Actas de consejos e informe de gestión	Se debe tener una constancia ordenada y debidamente archivada mediante actas de las reuniones de los consejos, en las cooperativas con menos de 5'000.000 de dólares el presidente del consejo asumirá el cargo de auditor interno

La cooperativa tiene conformado los comités de educación y crédito	Actas de Comités	Los comités en especial el de crédito deberá tener su formalidad, estar definido en el manual de crédito y manejarse con respaldo de sus decisiones, de ser el caso aplica para el comité de educación mismas premisas
La cooperativa tiene un Gerente General contratado de conformidad del código civil y debidamente registrado por el ente de control	Contrato y registro de Gerente	El contrato, el registro y la caución son respaldos importantes para la cooperativa de la designación y legalidad del Gerente General designado; es importante que el cuerpo directivo garantice la existencia adecuada de estos documentos
La cooperativa cuenta con la caución (garantía - respaldo en caso de riesgos) presentada por el Gerente General	Caución del Gerente	
El Gerente General presenta al Consejo de Administración el plan operativo y presupuesto hasta el 30 de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente	Actas de presentación e informe de gestión mensual	La Gerencia General responde por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa, así como de informar mensualmente al Consejo de Administración, por lo que deberá realizar informes mes a mes alineados al Plan Estratégico, POA y Presupuestos presentados y posteriormente aprobados por CA, este insumo será el principal detalle de cada informe a conocer de avance en la gestión institucional
La cooperativa se encuentra al día de las contribuciones a la SEPS (1% y 0.45 por mil anual), así como del Seguro de Depósitos	Comprobantes de contribución y pago	Las contribuciones a los entes de control son requisitos para la calidad de gobierno, ya que reflejan cumplimiento y permiten el adecuado funcionamiento de la cooperativa, por lo tanto, la organización siempre deberá estar pendiente de dichos pagos en las fechas establecidas y respaldar cada contribución realizada
La organización se encuentra en un programa de supervisión intensiva por para del ente de control	Programa de Supervisión intensiva aprobado	En caso de encontrarse en un programa de supervisión intensiva, se debe evaluar el nivel de cumplimiento del referido programa y en especial constatar que las causales del programa se hayan superado o evidencien que hay mejoras en su tendencia. Constatar que la Gerencia informe mensualmente al consejo de administración sobre la ejecución del programa y se evidencie que hayan tomado las resoluciones correspondientes
Se cuenta con una calificación de activos de riesgo	Informe de calificación de activos de riesgo y	La entidad debe realizar la calificación y constitución de provisiones para todos los activos de riesgo de forma trimestral con saldos cortados al 31 de

	constitución de provisiones	marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de cada año
--	-----------------------------	--

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Criterio 2: Evaluación Económica Financiera.

Dimensión 2.1: Gestión Patrimonial.

La dimensión de gestión patrimonial evalúa 8 ítems con un peso del 8% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo se enfoca en revisar lo relacionado al patrimonio y su fortalecimiento como tal, planteando acciones que le permitan a la organización incrementar la solvencia institucional.

Tabla 7. Dimensión de evaluación Gestión Patrimonial.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
Se ha realizado la revisión del incremento del Fondo Irrepartible de Reserva legal	Balance General	Se debe verificar la distribución del Fondo irrepartible de reserva legal, con al menos el cincuenta por ciento (50%) de las utilidades y al menos el cincuenta por ciento (50%) de los excedentes anuales obtenidos y que los informes validen el manejo de esta cuenta patrimonial, detallando el crecimiento. Finalmente, otras de las estrategias a utilizar para el incremento del Fondo es aplicar el aporte del 3% en cada uno de los créditos, esto previa autorización de la Asamblea General otorgados mayor a 1 año
Se realiza el cálculo mensual de los niveles de Patrimonio Técnico según normativa vigente que tiene la cooperativa	Cálculo de Patrimonio Técnico	La buena práctica establece que el indicador de PT sea mayor al 9%, por cumplimiento normativo se ha establecido plazos de cumplimiento para los segmentos 4 y 5 de 4.5% al 2021, 7% al 2022 y 9% al 2023, por lo que se debe trabajar en el fortalecimiento de cuentas patrimoniales como el capital social y

		los fondos irrepartibles y la correspondiente depuración de improductivos
La relación Activo Fijo/ Patrimonio técnico constituido es menor o igual a 1	Cálculo de Patrimonio Técnico	La cooperativa debe realizar el cálculo completo del Patrimonio Técnico de acuerdo con la normativa vigente, con eso verificará que esta relación no supere a 1, la estrategia a seguir es depurar activos fijos que no sean utilizados por la cooperativa ya que forman parte de la improductividad y afecta a resultados y gestión, es caso de tener este tipo de activos fijos plantear un plan de manejo y liquidación de los mismos
La relación entre el patrimonio técnico y los activos totales y contingentes no son inferiores al 4%	Cálculo de Patrimonio Técnico	La cooperativa debe realizar el cálculo completo del Patrimonio Técnico de acuerdo con la normativa vigente, con eso verificará que esta relación no sea menor a 4%, la estrategia a utilizar es la misma que se plantea dentro de activos que es la depuración de los improductivos
Los cálculos del Patrimonio Técnico constituido, tanto en cuentas primarias como secundarias están realizados de acuerdo con la normativa vigente	Cálculo de Patrimonio Técnico	La resolución 576-2020-F indica los lineamientos y el conjunto de cuentas que forman parte del cálculo tanto del patrimonio técnico primario como secundario, se deberá verificar que cada cuenta detallada según aplique en cada cooperativa este correctamente utilizada para la determinación de los niveles de patrimonio técnico (Adjunta herramienta ayuda)
La cooperativa cobra hasta el 3% de aporte en créditos para el fortalecimiento del fondo irrepartible de reservas	Acta del Consejo de Administración con aprobación de cobro Informe de gestión con detalle de movimiento de la cuenta	Como parte de las estrategias a seguir si la entidad tiene un nivel de solvencia inferior al 9%, puede realizar el cobro del 3% del monto del crédito desembolsado en favor de sus socios para fortalecer el Fondo Irrepartible de Reserva Legal, esto deberá tener la respectiva autorización del Consejo y estar normado en manual de crédito para aplicación

Todos los socios cumplen con el aporte mínimo obligatorio establecido por la Asamblea General	Anexo Certificados de Aportación, Determinar número de socios y valores inferiores al mínimo aprobado	Todos los socios de la cooperativa deben tener el monto mínimo de aportación, si se identifica socios con montos menores se deberá realizar un plan que permita en el mediano y largo plazo igualar estos valores, se deberá hacer control de su cumplimiento mediante campañas buscando formas de incentivar, se puede aprovechar para depurar bases de datos y también actualizar información
En el monto de crédito la Cooperativa ha financiado los aportes, cuotas o aportaciones de sus integrantes	Órdenes de operación en carpetas de crédito	Las cuotas, aportes y demás que son considerados para el patrimonio no deben ser financiados dentro de la operación de crédito, por lo que la cooperativa debe verificar que las operaciones otorgadas separen estos pagos de ser el caso y no se financie para estos rubros como crédito

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Dimensión 2.2: Gestión del Activo.

La dimensión de gestión del activo evalúa 12 ítems con un peso del 12% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo se enfoca en evaluar calidad del activo mediante la correcta aplicación del catálogo de cuentas y el manejo adecuado con todas las consideraciones detalladas de la cartera de crédito principal activo productivo de la institución.

Tabla 8. Dimensión de evaluación Gestión del Activo.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
La cooperativa aplica las principales disposiciones de registro contable de acuerdo con el CUC de la SEPS	Estados Financieros	Las cooperativas de los segmentos 4 y 5 deberán utilizar el CUC determinado por la SEPS y sus registros, movimientos estarán sujetas a la dinámica establecida, hasta los 6 dígitos las entidades no pueden crear cuentas adicionales, si para control a 8 dígitos, como buena práctica se sugiere que se tenga cuentas a 8 dígitos donde

		amerite desglose para identificar correctamente registro
En la calificación de cartera se utiliza los días de morosidad establecidos	Reportes de Cartera	Se debe validar que el registro de clasificación de cartera por días de mora permita determinar su adecuada gestión, como por ejemplo la cartera con calificación de riesgo superior a A-3 de la cooperativa se clasifica como cartera vencida, si esto lo realiza automáticamente el sistema es importante realizar una validación para garantizar el cumplimiento y tener datos adecuados de morosidad y gestión de cartera de crédito
Existe contabilización diaria de servicios financieros prestados a través de transferencias electrónicas	Reporte de transferencias	Si la entidad presta servicios financieros por medio de transferencias electrónicas, se debe validar que se contabilice diariamente dichas transacciones, esto para evitar desvíos y garantizar un adecuado reflejo de las cuentas de balance
La clasificación de la cartera consumo, micro, vivienda, etc está de acuerdo con las disposiciones del organismo de control	Reportes de Cartera	La cooperativa deberá realizar la clasificación y registro de cartera de crédito según la normativa vigente, por el destino y esta deberá reflejarse tanto en Balances como en los detalles de cartera por tipos de crédito y subtipos en caso de desglose Ejemplo: Microcrédito - Microcrédito Minorista, Acum. Simple y Ampliada. Además, se debe revisar que se cumpla con los valores de tasas de interés máximo que se determina para cada tipo
La cooperativa reporta y utiliza información de un Buró de crédito para el análisis de otorgamiento de créditos	Reporte de Buró	Uno de los mecanismos que aportan al análisis de crédito son los buros de crédito y los productos que estos proveen como los scoring, el tener esta información aporta a que la cooperativa tenga un mayor insumo en la toma de decisiones para otorgar o denegar créditos, si la cooperativa no tiene el servicio deberá buscar algo inicial básico que le permita minimizar riesgos
Se ha constituido las provisiones mínimas requeridas según la calificación de activo de riesgos realizada (cartera, cuentas por cobrar, otros activos)	Reporte de Calificación Balance General	Las provisiones posibilitan minimizar riesgos para las cooperativas, la buena práctica estipula tener al menos el 100% del riesgo cubierto, para las cooperativas 4 y 5 tienen plazos para llegar al nivel total, la estrategia deberá

		ser destinar valores para provisión paulatino, mejorar la gestión de cartera para evitar mayor provisión y depurar cuentas y operaciones
Se tiene definido por escrito las políticas para el manejo de la reestructuración o refinanciamiento de operaciones de crédito	Políticas aprobadas	Se debe tener por escrito todas las políticas, proceso y gestión de la cartera de crédito, parte de esto es la reestructuración y refinanciamiento el cual será utilizado como estrategia de administración de cartera de crédito, pero deberá estar normado su utilización, si no se tiene escrito se deberá construir y anexar a los manuales y reglamentos
Las operaciones de crédito cuentan con garantías	Carpetas de Crédito	Toda operación de crédito deberá estar debidamente respaldada y tener las garantías según la definición escrita en los manuales, esto permitirá que la cooperativa de ser el caso realice los cobros pertinentes en caso de no pago, se deberá validar por muestreo que todas las operaciones tengan respaldo y avanzar con la revisión legal de documentos pagarés para que estos puedan ser utilizados de ser el caso
La cooperativa mantiene bienes muebles, inmuebles, acciones o participaciones, entre otros, que han sido recibidos en dación en pago por más de 360 días y están clasificados en la cuenta contable 1701	Balance General	La buena práctica es no tener bienes entregados por dación de pago por más de 360 días ya que esto genera mayor gasto para la cooperativa, por ejemplo, depreciaciones o mantenimientos, además que aumenta los niveles de improductividad, la institución debe administrar y disminuir improductivos
Existe una identificación con base de datos de los directivos y funcionarios considerados vinculados y sus saldos de cartera de crédito	Reporte de Vinculados	La norma establece el manejo que se debe dar a los vinculados, es importante que la institución monitoree constantemente mediante reportes y valide que cumpla con las disposiciones, así también el manejo y la consideración de vinculados deberá estar escrito en los manuales y reglamentos, así como se detalle quienes aprueban y los límites de financiamiento
Las solicitudes de créditos vinculados son resueltas por el consejo de administración y reportadas al consejo de vigilancia	Actas del Consejo	
Se revisa que las operaciones crediticias para el grupo vinculado no superen el 10% del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior	Reporte de Vinculados Cálculo Patrimonio Técnico	

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Dimensión 2.3: Cumplimiento de Indicadores Financieros Claves.

La dimensión de cumplimiento de indicadores financieros claves evalúa 10 ítems con un peso del 20% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo radica en la obtención de los niveles de indicadores referentes planteados, así como gestionarlos en base a todas las acciones que se plantee como mejora, la referencia de cada indicador en su mayoría son los utilizados por el ente de control SEPS y por la RFD para evaluar a sus miembros, la buena práctica y el promedio de sus miembros revisado en RFD define los niveles mínimos u óptimos.

Tabla 9. Dimensión de evaluación Indicadores Financieros Claves.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
Cartera en riesgo total (No devenga intereses + Vencida) menor al 7%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	Los indicadores financieros clave son tomados del detalle de indicadores que maneja RFD para evaluar el ingreso de nuevos miembros y su porcentaje óptimo y mínimo (< 7%) está determinado en relación al promedio de sus miembros activos, en lo mejor este indicador debería llegar en el mediano plazo a ser menor al 5%, las estrategias a utilizar es mejora en la gestión de cartera, planes de cobranza intensivos, recuperación preventiva, actualización de los procesos de otorgamiento de crédito y mayores herramientas de análisis entre los principales, además esto beneficiará en los niveles de cobertura
Cobertura en riesgo total mayor o igual al 100%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	
Cartera Total/Total Activos entre el 60% y 80%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	La cartera es el principal activo productivo, fuente directa de la intermediación financiera, por lo que las cooperativas deben depurar activos improductivos que no agreguen valor y por otro lado definir maneras de crecer en cartera de crédito y generar mayores beneficios

Crecimiento Anual de cartera bruta mayor al 5%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	Se debe propender a tener crecimiento y sobre todo en la cartera donde es la parte productiva, es importante delinear las metas de colocación y captación justamente para establecer el camino a seguir de crecimiento, se debe tener un trabajo conjunto con captación y crédito, manejar la liquidez adecuadamente permitirá mejorar estos niveles, una estrategia es dinamizar captaciones, revisar productos, captar socios inversionistas en menores bandas con tasas atractivas, promocionar a la institución. La liquidez fuente de recursos deberá ser monitoreada constantemente fondearse con recursos de depósitos en base a las estrategias planteadas y buscar líneas de financiamiento externo
Liquidez (Fondos Disponibles / Obligaciones de C.P) entre 15% y 30%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	
Retorno Sobre Patrimonio mayor a 3%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	Los rendimientos y la sostenibilidad están atados al proceso de intermediación financiera principalmente, la eficiencia en la optimización de gastos brindará mejores niveles de rendimientos, se debe controlar el cumplimiento presupuestario constantemente, definir metas retadoras con el equipo y estimular para su cumplimiento, todo el personal y directivos de la cooperativa deberán buscar inversionistas, socios a fin de promocionar y dinamizar a las operaciones de intermediación
Retorno Sobre Activos mayor a 1%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	
Sostenibilidad Operacional (Ingresos Operacionales / Gastos Operacionales) mayor o igual al 100%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	
Patrimonio Técnico - Solvencia mayor o igual al 9%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	La solvencia es un indicador de evaluación patrimonial, que muestra la fortaleza que la cooperativa tiene para enfrentar riesgos, este indicador se construye a lo largo del tiempo dando solidez y transparencia a las operaciones, se debe buscar que este como mínimo sea mayor al 9% por lo que la administración de la intermediación, depuración de improductivos y crecimiento del patrimonio son claves
Margen de Absorción menor al 110%	Cálculo de Indicadores Financieros Informe de Gerencia	Este indicador relaciona a la eficiencia institucional entre más bajo mejor, las estrategias a utilizar es un control presupuestario en gastos, revisión de

	los costos de tasas de captación para determinar los márgenes
--	---

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Criterio 3: Aplicación Normativa - Riesgos.

Dimensión 3.1: Gestión del Riesgo.

La dimensión de gestión del Riesgo evalúa 38 ítems con un peso del 25% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo es evaluar el desarrollo, administración y gestión del riesgo tanto de crédito, liquidez, operativo, mercado y lavado, además de relacionar su cumplimiento por el tipo de entidad con la concentración, límites y solvencia, según dispone la normativa vigente.

Tabla 10. Dimensión de evaluación Gestión del Riesgo.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
En el Manual de Crédito aprobado por el Consejo de Administración, se tiene definido los límites de endeudamiento sobre la capacidad de pago de los empleados de la entidad	Manual de crédito Acta del consejo de administración	En el manual de crédito de la entidad y alineado a sustentar políticas de prevención al riesgo de crédito se debe tener un apartado donde describa cada procedimiento de riesgo entre estos los límites ya sean de morosidad, cobertura, otorgamiento, vinculados, etc. así como el definido en la capacidad de pago de los empleados de la entidad
Se realiza un informe de gestión de crédito y este es presentado por el área de crédito al Consejo de Administración	Acta del consejo de administración Informe del área de crédito	El encargado de crédito debe estructurar un informe de gestión específico, que puede ser complementario al informe de gerencia, en donde se detalle indicadores, moras, coberturas, colocaciones, recuperaciones, procesos judiciales, reestructuraciones, refinanciamientos, actividades económicas destinos financiados y cumplimientos de políticas específicas a detallar tales como los vinculados

Se realiza monitoreo de los problemas derivados del incumplimiento de políticas, procesos y procedimientos relacionados con riesgo de crédito; y se emiten las recomendaciones y medidas que correspondan	Informe de seguimiento	Atado al informe de gestión del crédito se monitorearán incumplimientos de indicadores, políticas y demás esto respaldará ese seguimiento, lo importante para la institución es definir correctivos mediante planes y responsables para evitar incumplimientos y mayores riesgos de exposición
Se monitorea que las operaciones activas y contingentes con una misma persona no superen, en conjunto los siguientes límites con relación al patrimonio de la entidad: Segmento 4: 15% Segmento 5: 20%	Estructuras de cartera de crédito Informe de seguimiento	Los límites definidos en la normativa vigente deben estar descritos en el manual de crédito y a su vez se deberá controlar el cumplimiento de estos a través de revisiones paulatinas ya sean con socios normales o los vinculados, en los dos casos el financiamiento tendrá su límite establecido
Se monitorea que los créditos de personas vinculadas no superen individualmente, los siguientes límites con relación al patrimonio de la entidad: Segmento 4: 10% Segmento 5: 20%	Estructuras de cartera de crédito Informe de seguimiento	
Las operaciones que se encuentra en demanda judicial fueron calificadas como D o se mantienen como E, según corresponda	Estructuras de cartera de crédito Informe de operaciones en demanda judicial Informe de calificación de activos de riesgo	El sustento de las operaciones en demanda judicial deben estar calificadas como impagas o declaradas como tal, es importante que la institución haga seguimiento constante a los documentos que se entregan al abogado actas entregas y que se provea por parte del profesional un informe de lo realizado en cada proceso, estos procedimientos también detallarlos en el manual
El Gerente gestiona la implementación de las políticas, procesos y estrategias definidas por el Consejo de Administración con relación a la administración de riesgos	Informe de Gerencia	La cooperativa debe tener definiciones para la administración de riesgos, paulatinamente se debe incorporar a un manual de riesgos general que guíe la implementación de los mismos, se debe iniciar planteando los más conocidos en riesgos de crédito, liquidez, lavado, operativo y mercado
La cooperativa cuenta con un manual de administración integral de riesgos aprobado	Manual de Riesgos Aprobado	
El sistema informático de la cooperativa es capaz de proveer a la administración y a las áreas involucradas, toda la información necesaria, para identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo	Reportes Generados	El sistema es uno de los insumos más importantes a la hora de generar reportes, se debe priorizar los necesarios para controlar el cumplimiento definido en el manual inicial, de ser el caso se deberá ir estructurando manualmente el reporte

<p>El Consejo de Administración cumple y colabora de manera eficiente en la administración integral del riesgo</p>	<p>Detalle de Responsabilidades</p>	<p>de acuerdo con la necesidad existente y planear que paulatinamente el sistema lo provea, además es importante siempre plantear planes de mejora de información, bases y reportes que estos sean alineados y priorizados se quiere calidad más que cantidad. Además, esto permitirá que el consejo de administración tenga insumos para revisar en base al direccionamiento que da el manual, las políticas y la gestión de riesgos que implemente la cooperativa</p>
<p>Se registra en el pagaré el monto, plazo, periodicidad de cobro, tasas de Interés nominal y efectiva</p>	<p>Pagaré con el detalle</p>	<p>Se debe realizar un barrido de la documentación legal en general, empezando por todo lo que se le entrega al socio y cliente, permitiendo alinear cada documento con lo requerido, la parte del pagaré permitirá de ser el caso realizar cobros efectivos, además de transparencia y responsabilidad con el socio al informar claramente todas las condiciones del crédito o servicio que está otorgando la cooperativa, se debe trabajar en depurar información que no esté correctamente llenada, así como especificando cada cobro que se realizará en caso de incumplimientos o demás, se puede implementar un contrato de crédito para especificar todo, recordar que estas tarifas deben ser acordes a la normativa vigente</p>
<p>Se entrega la hoja informativa al socio sobre los términos y condiciones del crédito</p>	<p>Hoja informativa</p>	
<p>La cooperativa cuenta con autorización de la SEPS, para cobro de tarifas por gestión de cobranza extrajudicial</p>	<p>Detalle de Tarifas Autorización SEPS</p>	<p>La entidad debe garantizar protección de la información de todos sus socios y clientes, es oportuno plantear política que minimice los riesgos de copias o entregas de bases de datos por parte de personal de la cooperativa así también esto permitirá dar seguridad al socio de la información que entrega</p>
<p>La entidad cuenta con políticas y procedimientos escritos para asegurar la protección, confidencialidad, reserva, integridad y disponibilidad de los datos personales de sus socios y clientes</p>	<p>Política de seguridad de la información</p>	<p>Es importante implementar medidas de seguridad y coordinarlas con la policía de la localidad, así como realizar revisiones a esos planes de seguridad que puedan prevenir situaciones de robo u otras, este plan de seguridad podrá ser implementado paulatinamente</p>
<p>Se ha implementado medidas de seguridad y vigilancia en el interior de las instalaciones y estas se encuentran por escrito</p>	<p>Sistemas de seguridad física en funcionamiento</p>	<p>La entidad ha contratado sistemas de alarma y coordinado al menos con la Policía Nacional las medidas de respuesta ante cualquier alerta</p>
<p>La entidad ha contratado sistemas de alarma y coordinado al menos con la Policía Nacional las medidas de respuesta ante cualquier alerta</p>	<p>Contrato y especificaciones de los sistemas de alarma Protocolos de</p>	<p>Es importante implementar medidas de seguridad y coordinarlas con la policía de la localidad, así como realizar revisiones a esos planes de seguridad que puedan prevenir situaciones de robo u otras, este plan de seguridad podrá ser implementado paulatinamente</p>

	coordinación con Policía Nacional	
Se tiene definido procedimientos de respaldo y recuperación de información en caso de pérdida	Procedimientos definidos	La cooperativa debe definir cada uno de los procedimientos que garanticen la seguridad de la información, respaldos, equipos, accesos a servidores, máquinas, claves, bases, etc. Cambio de empleados responsables, esto deberá irse adecuando paulatinamente así se garantiza seguridad y acceso además de evitar robo o pérdida de información, se deberá hacer un inventario de todo lo relacionado con estos temas, priorizar y adecuar mediante el plan la mejora de los niveles de seguridad en la institución
Se tiene definido procedimientos de mantenimiento de los equipos tecnológicos (computadoras, servidores) y sistema	Procedimientos definidos	
Se tiene restringido el acceso libre a los cuartos de los servidores y equipos de respaldo	Procedimientos definidos	
Existen detectores de humo, fuego y equipo de seguridad, y se prueban periódicamente	Procedimientos definidos	
La cooperativa y sus empleados tienen accesos restringidos al internet	Procedimientos definidos	
Se actualizan los accesos a los sistemas de información en el caso de retiro de empleados	Procedimientos definidos	
Se usan claves e identificadores personales para restringir el acceso a los comandos del sistema operativo, a los programas y a los datos	Procedimientos definidos	

Se han definido procedimientos para tener restricciones y evitar la copia de programas y bases de datos	Procedimientos definidos	
Se mantiene actualizado los modelos contractuales para las diferentes de operaciones pagarés, contratos de crédito, depósito u otros	Modelos de Contratos	Como se detalló en la buena práctica de los pagarés, se recomienda hacer toda una revisión de los documentos entregados por parte de la cooperativa
La cooperativa tiene un manual de prevención de lavado de activos en el que está definido políticas y procedimientos para prevención y cuenta con un responsable de su implementación	Manual de prevención de Lavado de Activos aprobado	Se deberá estructurar un manual de prevención de lavado de activos de acuerdo con lo direccionado en normativa donde se adjunte los procedimientos utilizados, los responsables de este cumplimiento, formularios utilizados y periodicidad de reportes e informes entregados, esta gestión deberá realizarlos el oficial o responsable de cumplimiento en la cooperativa
Se tienen formularios para identificar a personas naturales, jurídicas y cuentas básicas que realicen transacciones en la institución y ayuden a validar la procedencia de sus transacciones	Formularios de Identificación	
La metodología de crédito aplicada por la institución incluye procedimientos para conocer y monitorear las características de los sujetos de crédito, para conocer el uso del dinero otorgado	Manual de Crédito	Con apego a los procedimientos de prevención de lavado, se deberá establecer en el manual de crédito los financiamientos que otorga la cooperativa y como hace los procedimientos que minimicen el financiamiento de actividades no acordes a lo establecido
Se tiene designado y registrado en SEPS a un oficial de cumplimiento nombrado por el consejo de vigilancia y realiza las actividades de prevención de lavado de activos	Informes de gestión del Oficial	La cooperativa debe tener un responsable de cumplimiento para que se encargue de dar cumplimiento a estas actividades en específico construir y remitir informes, hacer gestión de control en base a sus competencias y partir de una organización mediante un plan de trabajo paulatino, se deberá ir midiendo el avance en todas las responsabilidades a cargo
El oficial o responsable de cumplimiento remite mensualmente a la UAFE, la información de las operaciones iguales o superiores al umbral de USD 10,000	Reportes mensuales remitidos	

Se tiene un plan anual de trabajo para la prevención de lavado de activos aprobado por el Consejo de Administración y remitido de ser el caso a SEPS	Plan de Trabajo aprobado	
Se elaboran informes por parte del oficial o responsable de cumplimiento y estos son entregados al Consejo de Administración	Informes de gestión del Oficial	
La cooperativa tiene formularios de declaración de origen y destino de recursos, cuando las transacciones en forma individual o acumulada mensualmente superen los USD 5,000	Formularios de Declaración utilizados	Estos formularios deben contener la información requerida y necesaria según normativa y estar adjuntos en el manual, así también debe monitorearse el cumplimiento de llenado en su forma y contenido.
Se realiza una evaluación ya sea por auditoría interna (responsable de cumplimiento, consejo de vigilancia) o auditoría externa de la efectividad de los controles implementados para prevenir lavado de activos y financiamiento de delitos	Informe de evaluación	Así también se puede complementar con evaluaciones de una auditoría externa para validar la efectividad de los controles
Se presenta al consejo de administración al menos trimestralmente sobre el cumplimiento de límites y políticas y sobre los informes y recomendaciones del gerente en materia de riesgo de liquidez	Informe de Gerencia Actas del Consejo de Administración	El informe debe presentar detalle de indicadores según lo señalado en la sección de evaluación económica, hacer énfasis de detalle en la liquidez estableciendo un monitoreo constante de este cumplimiento, ya que esto es clave para tener y cumplir con las colocaciones y captaciones, es importante recordar que la cooperativa va a poder crecer en base a captación, pero siempre que garantice la devolución de esos fondos con el trabajo eficiente de la intermediación financiera
Se monitorea al menos trimestralmente los indicadores y límites de liquidez (brechas y niveles adecuados)	Informe de Gerencia	
La entidad controla que las tasas de interés pactadas no superen a la tasa activa efectiva máxima determinada por el organismo de control	Estructuras de Crédito Reporte de control de tasas	En los manuales se puede especificar las tasas utilizadas, así como los procedimientos de actualización, muy importante en las tasas activas validar que los cobros de estas no superen los márgenes establecidos, la estrategia es medir tasas de la competencia captar y prestar con visión competitiva establecer rangos de tasas en plazos
Se tiene definido políticas o procedimientos generales para la determinación de tasas pasivas	Políticas o procedimientos definidos Manual de Captaciones	

	para captar y en crédito segmentar tasas, de ser el caso eliminar encajes
--	---

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Dimensión 3.2: Gestión Normativa General.

La dimensión de gestión normativa general evalúa 10 ítems con un peso del 10% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo se enfoca en complementar la revisión en base al cumplimiento del envío de estructuras, balances y demás a los organismos de control, planes de auditoría, seguimientos de cumplimiento y lo relacionado a la administración de los pasivos inmovilizados.

Tabla 11. Dimensión de evaluación Gestión Normativa General.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
Se envía balances de acuerdo con la periodicidad establecida por la SEPS	Balances enviados	La cooperativa debe cumplir con los envíos adecuados de la información a los organismos de control, debe organizar una bitácora con los responsables de generación y envío para no omitir cumplimiento
Se envía reportes de tasas y operaciones al Banco Central	Reportes enviados	
Se envía solicitudes de registro y salida de socios a la SEPS	Registros enviados	
Se ha estructurado un plan de trabajo en materia de auditoría de acuerdo con los requerimientos normativos, aprobado y enviado al organismo de control	Plan de Trabajo aprobado	Para las revisiones de auditoría si lo realiza el consejo de vigilancia, pueden partir de los insumos de la auditoría externa esto ser llevado a un plan de trabajo de todo lo que se va a solventar es importante revisar que esto tenga cumplimiento paulatino se corrija y avance de implementación si se requiere manuales, políticas o demás
Se realiza seguimiento de cumplimiento al Plan de auditoría (El nivel de cumplimiento del plan registra el 40% semestral o 80% anual)	Informe de seguimiento	
Dispone de los EE.FF. auditados correspondientes al último periodo	Informe de auditoría externa	Se debe dar cumplimiento a lo solicitado y estar al día en el cumplimiento, si se realiza auditoría externa cumplir con la implementación de lo encontrado, así como también buscar auditorías que aporten a la cooperativa en el trabajo
El nivel de cumplimiento de recomendaciones de control interno realizadas por el auditor externo alcanza un cumplimiento del 100%	Informe de seguimiento	
Se tiene al día el cumplimiento tributario y aportes al IESS	Certificados de cumplimiento	

Se tiene actualizada la patente de funcionamiento municipal	Patente municipal actualizada	de identificación de mejoras y propenda a su fortalecimiento
Se ha realizado una revisión de los pasivos inmovilizados y a su vez de ser el caso según normativa transferidos a la cuenta del tesoro nacional	Informe de pasivos inmovilizados	Los pasivos que hubieren permanecido inmovilizados por más de cinco años con un saldo de hasta el equivalente al 25% de un salario básico unificado, o por más de diez (10) años con un saldo mayor, deben ser transferidos a la Cuenta Única del Tesoro Nacional

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Criterio 4: Inclusión y Responsabilidad Social.

Dimensión 4.1: Gestión de la Inclusión y la Responsabilidad Social.

Finalmente, el criterio de inclusión como se detalló en la sección anterior parte del visionamiento y trabajo que lo desarrolla RFD, para esto la dimensión de gestión de la inclusión y responsabilidad social evalúa 5 ítems con un peso del 2% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo es evaluar la existencia de proyectos o programas a grupos vulnerables, la interacción de acceso a servicios financieros y no financieros que provee la institución a sus socios y comunidad, así como el poder sembrar en las instituciones la importancia del trabajo de inclusión y responsabilidad social que estas deben tener y desarrollar mayoritariamente a través del tiempo.

Tabla 12. Dimensión de evaluación Gestión de Inclusión y Responsabilidad Social.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
Tiene una iniciativa o programa para grupos vulnerables y excluidos	Descriptivo de Grupos vulnerables	Parte de los objetivos que tiene RFD y la EPS es la búsqueda de inclusión y responsabilidad social, en la experiencia de la Red las instituciones deben buscar caminos que permitan dar equilibrio al tema financiero y social; así como muestren una inclusión y desarrollo para el socio (cliente final), la estrategia para la cooperativa a más de fortalecerse lo
Realiza algún procedimiento para brindar mayor inclusión a sus socios Ejemplo: Ventanillas móviles, corresponsales no bancarios u otras formas de acceso	Procedimiento aplicado	
Tiene definido un procedimiento para la capacitación de empleados	Plan de Capacitación	

Realiza iniciativas de Educación para los clientes - socios de la cooperativa	Reporte de Capacitación	cual ya representa responsabilidad social, también partirá de adecuar planes de desarrollo de iniciativas de educación interna, externa y atención con productos a grupos vulnerables y desatendidos
Mide el nivel de satisfacción de socios y clientes de la cooperativa	Informe de Satisfacción	

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Dimensión 4.2: Cumplimiento de Indicadores de Inclusión y Responsabilidad Social.

El modelo termina con la evaluación de la dimensión de cumplimiento de indicadores de inclusión y responsabilidad social, se revisan 10 ítems con un peso del 3% para la ponderación del nivel de cumplimiento a determinar, su objetivo es empezar a levantar líneas base e indicadores de referencia y complemento al Balance social, principios cooperativos y el desarrollo de la inclusión financiera, acompañada de un equilibrio tanto financiero como social.

Tabla 13. Dimensión de evaluación Cumplimientos de Indicadores de Inclusión.

DESCRIPCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	BUENA PRÁCTICA / ESTRATEGÍA
Crecimiento Anual de clientes o socios de crédito mayor al 5%	Cálculo de indicadores Informe de Gerencia	Los indicadores que ayudan a medir un nivel de avance con la inclusión financiera y la responsabilidad social son tomados del detalle de indicadores que maneja RFD para evaluar el ingreso de nuevos miembros y su porcentaje óptimo y mínimo está determinado en relación con el promedio de sus miembros activos. La cooperativa debe focalizar esfuerzos para ir desarrollando estas iniciativas con estrategias de búsqueda de nuevos clientes, productos direccionados para grupos vulnerables, condiciones especiales, inclusión para emprendimientos, jóvenes y adulto mayor.
Clientes o socios de crédito mujeres mayor al 30%	Cálculo de indicadores Informe de Gerencia	
Cartera en sector rural mayor al 25%	Cálculo de indicadores Informe de Gerencia	
Clientes o socios jóvenes (15-24 años) con crédito mayor al 5%	Cálculo de indicadores Informe de Gerencia	
Clientes/socios adultos mayor a 65 años con crédito mayor al 5%	Cálculo de indicadores	

	Informe de Gerencia	Así también es importante capacitar al personal interno para desarrollar capacidades esto atado a un plan de desarrollo, al cliente externo con la denominada educación financiera, así como poder medir el grado de satisfacción, para todo esto se deberá crear un plan de inclusión y desempeño social para detallar cada actividad a cumplir no puede ser inmediato, pero si a mediano y largo plazo tener una visión institucional
Saldo promedio por prestatario menor a los USD 6,000	Cálculo de indicadores Informe de Gerencia	
Funcionarios con capacitación en el año mayor al 20%	Cálculo de indicadores Informe de Gerencia	
Clientes o socios capacitados en el año mayor al 5%	Cálculo de indicadores Informe de Gerencia	
Rotación del Personal menor al 10%	Cálculo de indicadores Informe de Gerencia	
Nivel de satisfacción de los socios y clientes mayor al 70%	Cálculo de indicadores Informe de Gerencia	

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Modelo de Apoyo Gerencial Integral – en la práctica y resultado.

La metodología diseñada a través del modelo de apoyo gerencial integral, como se ha definido, requiere de una inducción inicial por parte de RFD para su implementación en cada cooperativa de los segmentos 4 y 5, la aplicación será realizada por el equipo gerencial en conjunto para evaluar la situación de la organización, revisar si cumple o no cumple, entender la buena práctica o estrategia descrita, para finalmente describir las acciones, los responsables y las fechas de su implementación.

El desarrollo de la evaluación deberá ser monitoreado en conjunto por RFD y la cooperativa que implementa el modelo, así como el resultado de esta evaluación que estará contenido en un informe de aplicación que se presenta a continuación, de manera práctica para su ejemplificación de uso.

ENTIDAD:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EJEMPLO 1
SEGMENTO	4
CRITERIO:	INFORME DE APLICACIÓN DEL MODELO
FECHA DE EVALUACIÓN:	31/12/2020

Figura 18. Informe de Aplicación del modelo.

MODELO DE APOYO GERENCIAL INTEGRAL						
	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	TOTAL	RESULTADO DE EVALUACIÓN	SEMAFORIZACIÓN
TOTAL GENERAL CUMPLIMIENTO MODELO DE APOYO GERENCIAL 100%	83	44	0	127	66%	
CRITERIO 1: GOBIERNO COOPERATIVO 20%	24	10	0	34	14%	
DIMENSIÓN 1.1: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO 5%	9	3	0	12	4%	
DIMENSIÓN 1.2: LEGALIDAD Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES 7%	8	4	0	12	5%	
DIMENSIÓN 1.3: CUMPLIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO 8%	7	3	0	10	6%	
CRITERIO 2: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA 40%	19	11	0	30	26%	
DIMENSIÓN 2.1: GESTIÓN PATRIMONIAL 8%	6	2	0	8	6%	
DIMENSIÓN 2.2: GESTIÓN DEL ACTIVO 12%	6	6	0	12	6%	
DIMENSIÓN 2.3: CUMPLIMIENTO DE INDICADORES FINANCIEROS CLAVES 20%	7	3	0	10	14%	
CRITERIO 3: APLICACIÓN NORMATIVA - RIESGOS 35%	33	15	0	48	23%	
DIMENSIÓN 3.1: GESTIÓN DEL RIESGO 25%	28	10	0	38	18%	
DIMENSIÓN 3.2: GESTIÓN NORMATIVA GENERAL 10%	5	5	0	10	5%	
CRITERIO 4: INCLUSIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL 5%	7	8	0	15	2%	
DIMENSIÓN 4.1: GESTIÓN DE LA INCLUSIÓN Y RESP. SOCIAL 2%	2	3	0	5	1%	
DIMENSIÓN 4.2: CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE INCLUSIÓN Y RESP. SOCIAL 3%	5	5	0	10	2%	

Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

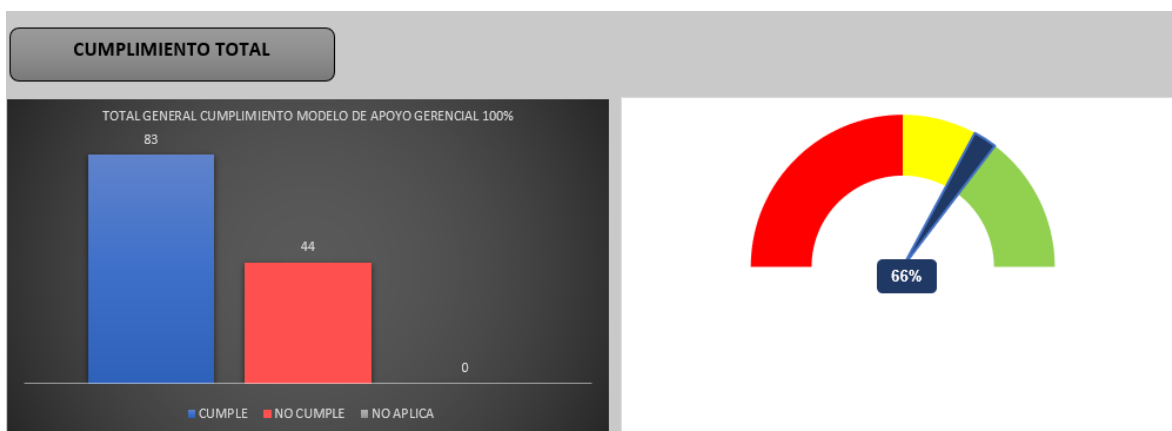
En la práctica luego de realizado el levantamiento de evaluación se obtiene el informe de aplicación del modelo, mismo que se presenta por cada criterio y dimensión, con el detalle de cumplimiento en número (cumple o no cumple) y con colores condicionales para su distinción, un total general y el resultado de la evaluación global en porcentaje con el criterio de peso indicado anteriormente.

Finalmente se tiene una semaforización para que de manera ilustrativa se pueda distinguir el nivel de cumplimiento, como se puede evidenciar en la práctica el modelo de apoyo gerencial cumple la utilidad en su contenido y forma levantado como necesidad tanto para RFD como

para las cooperativas de los segmentos 4 y 5, en su afán de contribuir al fortalecimiento institucional.

Además, se presentan gráficos que permiten tener un insumo visual y complementario para los informes de gestión de cada gerente, así como de la RFD en su objetivo de verificar avance, según el detalle que a continuación se presenta como ejemplo de aplicación:

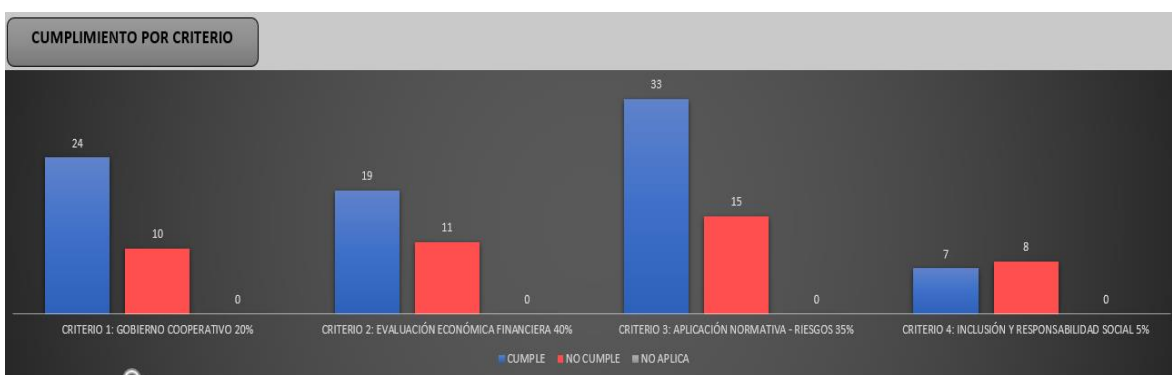
Figura 19. Gráficos de cumplimiento general del Modelo planteado.



Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

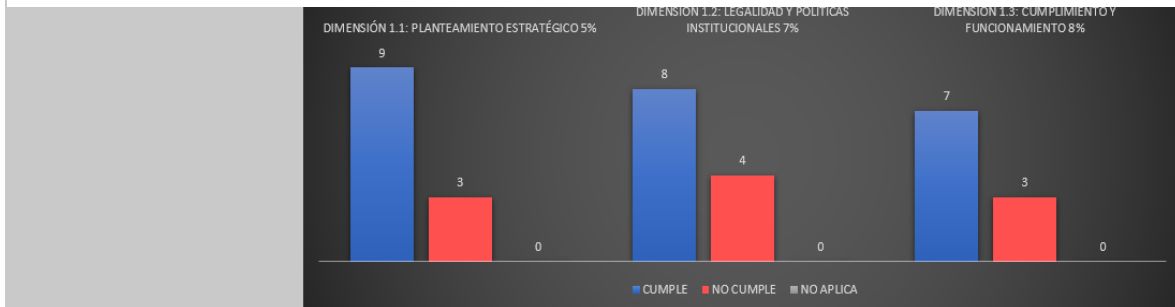
Figura 20. Gráficos de cumplimiento por criterio Modelo planteado.



Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

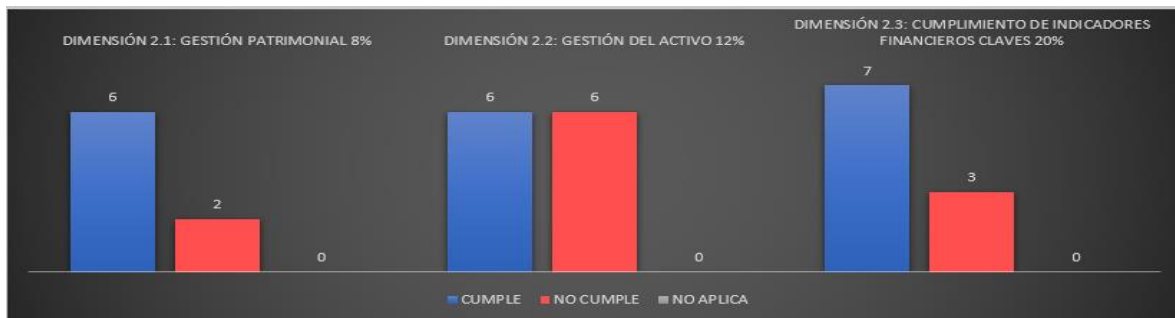
Figura 21. Gráficos de cumplimiento por dimensión de Gobierno Modelo planteado.



Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

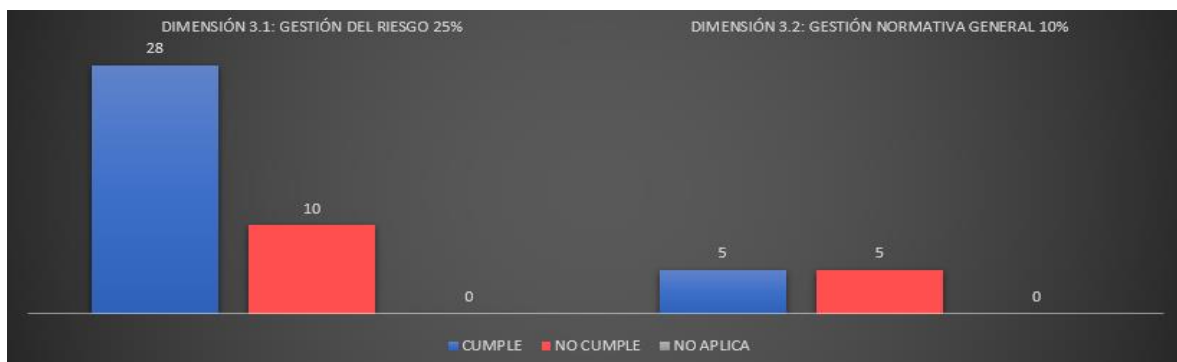
Figura 22. Gráficos de cumplimiento por dimensión Económica Modelo planteado.



Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

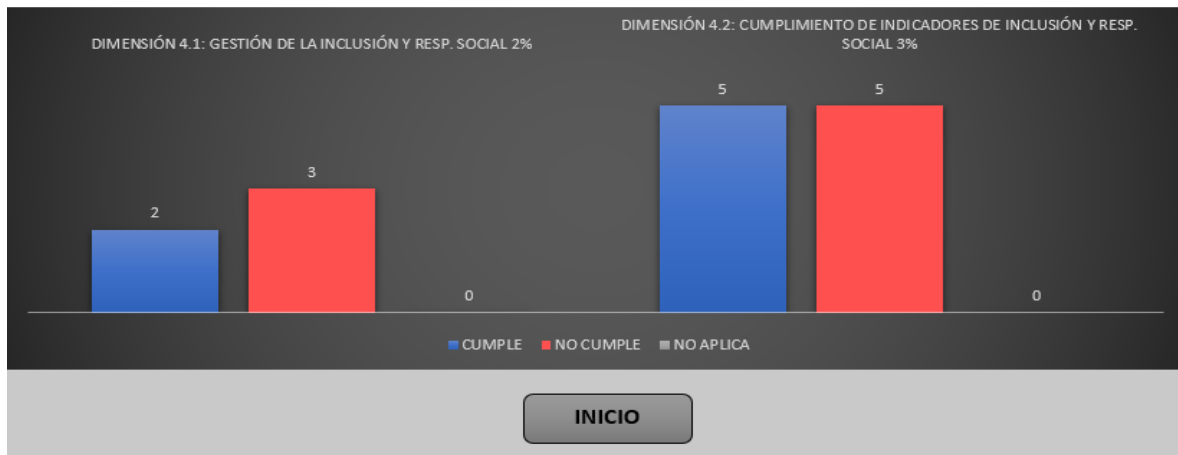
Figura 23. Gráficos de cumplimiento por dimensión Riesgos Modelo planteado.



Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Figura 24. Gráficos de cumplimiento por dimensión Inclusión Modelo planteado.



Fuente: Modelo de Apoyo Gerencial diseñado.

Elaborador por: el autor.

Con esto se concluye la parte de la presentación de la metodología a utilizar por RFD en las organizaciones de los segmentos 4 y 5, desde la construcción del modelo hasta la puesta en práctica con una muestra del resultado y en si del cumplimiento de los objetivos que se plantearon con esta investigación, en donde también las necesidades levantadas son cubiertas, logrando que de manera sencilla sea aplique el modelo, dejando un insumo (herramienta Excel) del procesamiento de la metodología con el modelo.

4.2.1. Premisas o supuestos

El modelo de apoyo gerencial integral ha sido elaborado como una guía práctica para las organizaciones del segmento 4 y 5, en donde se denote una cultura de mejora continua y visión al fortalecimiento institucional en función de sus capacidades de implementación y cambio. Para que esto suceda se debe considerar también los aspectos que a continuación se mencionan:

- Direccionamiento inicial: el área de operaciones de RFD para quien es el modelo, deberá entender claramente la aplicación y metodología de implementación en cada cooperativa, el cual deberá ser llevado a la práctica con un acompañamiento inicial,

y con el objetivo de que las organizaciones estén claras en que recopilar, como evaluar y el entender las buenas prácticas / estrategias que se utilicen para plantear acciones.

- Capacitación al personal: el personal de operaciones de RFD será el primero en capacitarse en el uso del modelo, luego las réplicas de entrega en las cooperativas que apliquen el modelo se deberá realizar en conjunto a modo de capacitación, retroalimentación, realizando pilotos acompañados de un criterio y dimensión seleccionado para validar aprendizaje.
- Aplicación y socialización del modelo: las cooperativas de los segmentos 4 y 5 luego de realizar los dos pasos anteriores, deberán aplicar la evaluación y socialización con todo el equipo de la institución inclusive directivos, esto con el objetivo de sincerar la evaluación y comprometer a cada funcionario en el planteamiento de acciones y trabajo en equipo. Es importante tener claro que se deberá realizar una aplicación total sin dilatar mucho entre la situación actual y el avance de mejoras de implementación.
- Disponibilidad de información: es importante que la cooperativa que aplica el modelo revise todos los documentos de respaldo y medios de verificación existente para validar aplicación, de no disponer se deberá plantear la solución para contar con toda la información necesaria que permita realizar una mejor gestión.
- Planteamiento de acciones y cronograma: una adecuada evaluación permitirá que se tenga claramente definida la situación actual y se plantee las acciones requeridas para solventar el incumplimiento, estas actividades serán descritas con sus respectivos responsables y el cronograma de trabajo (inicio – fin), el cual en lo posible deberá ser pensado en una implementación al año de trabajo.
- Monitoreo y seguimiento: el monitoreo y seguimiento directamente lo realizará cada cooperativa y en especial la Gerencia General, esto de manera periódica – mensual. Así también RFD realizará un seguimiento en los cumplimientos y uso del modelo al menos dos veces al año, con la finalidad de evaluar el avance del fortalecimiento institucional o de ser el caso retroalimentaciones.

4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica

El objetivo de la propuesta metodológica es proporcionar un modelo de apoyo gerencial integral que funcione como una guía práctica, para las organizaciones del segmento 4 y 5, el cual ayude a identificar las falencias en normas y controles, evalúe los puntos más críticos por los cuales estén atravesando y en base a una definición de buenas prácticas y/o estrategias sea aporte para la gestión y fortalecimiento institucional, además de que permita a RFD realizar trabajos conjuntos de apoyo al sector y en el mediano y largo plazo integrar nuevos miembros de estos segmentos.

4.2.3. Objeto de la propuesta

El modelo de apoyo gerencial integral será administrado por el área de operaciones de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, su aplicación posterior será realizada a un nivel gerencial en las cooperativas de los segmentos 4 y 5 que luego de un filtro previo estén interesados en la utilización del modelo, así como de un interés de trabajo conjunto con RFD, hay que señalar que se requerirá formalizar el proceso de evaluación del modelo a los procesos de fortalecimiento de la Red.

4.3. Responsables de la implementación y control

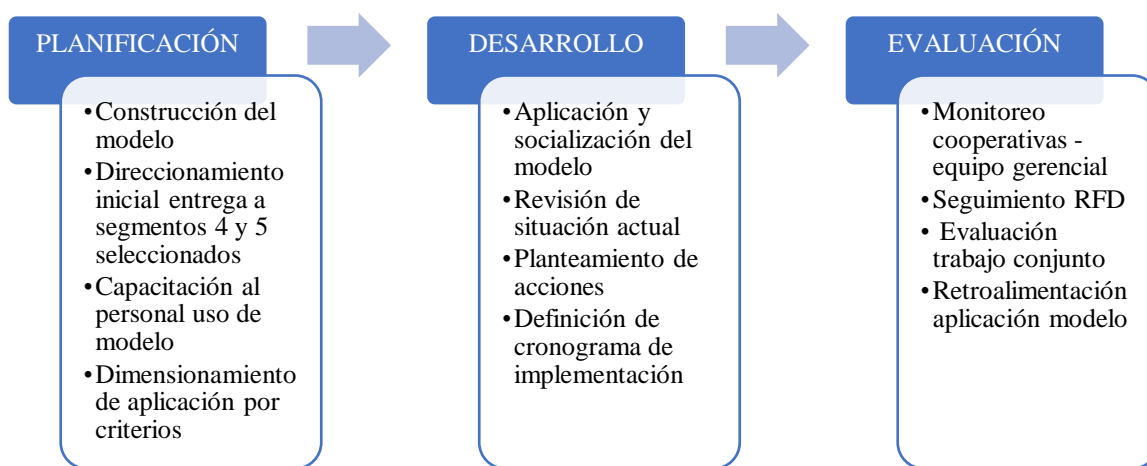
Serán responsables de la implementación por un lado el área de operaciones de RFD con su personal de expertos en fortalecimiento e implementación de proyectos y metodologías y por otro los mandos gerenciales y de gestión institucional de cada cooperativa de los segmentos 4 y 5 que utilicen el modelo, en lo general serán el Gerente General, crédito, captaciones y contabilidad principalmente.

El control será instrumentado por los mismos participantes de la implementación, pero una mayor interacción será la realizada por el Gerente General de cada cooperativa, ya que es quien evaluará el avance y retroalimentará a su equipo.

4.4. Fases para su puesta en práctica

Para la puesta en práctica se definen tres fases generales que están acompañadas de actividades que complementan y definen el avance del modelo y que a continuación se describen:

Figura 25. Fases para la puesta en práctica del modelo.



Fuente: Elaboración propia.

Elaborador por: el autor.

Dentro de la investigación realizada al ser una propuesta metodológica, se considera la descripción de la fase de planificación y su actividad de construcción del modelo, las demás actividades y fases se desarrollarán de manera sistemática, conforme se ha definido y en base a la planificación de trabajo de RFD del 2021.

4.5. Indicadores de evaluación

El cálculo de indicadores se realizará con las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5 que apliquen el modelo de apoyo gerencial integral de manera completa, es decir que hayan realizado todo el proceso de evaluación, cuenten con un plan de trabajo para la implementación y su informe de aplicación, de esta forma con los resultados obtenidos se podrá verificar si el modelo es una guía de aporte y contribución al fortalecimiento institucional.

A continuación, se presenta los indicadores propuestos, con la interpretación de lo que se pretende alcanzar, estos podrán variar en base a la necesidad que plantee RFD con la utilización del modelo o en caso de alinear con los objetivos estratégicos directamente una vez que esto sea aprobado para su masificación.

Tabla 14. Indicadores de Evaluación del modelo.

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
USABILIDAD DEL MODELO	$\frac{\# \text{ cooperativas que usan modelo completo}}{\text{Total de cooperativas interesadas inicial}} * 100$	Para RFD es importante medir el uso de su modelo en la práctica y de manera completa, así podrá plantear estrategias para dinamizar su uso con promoción. Debe ser mayor al 80%
CALIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	$\frac{\# \text{ medios de verificación implementados}}{\text{Total documentos requeridos faltantes}} * 100$	Con el objetivo de ir midiendo avance en la mejora de la gestión institucional RFD monitoreará la implementación y avance de aplicación del modelo y sus estrategias esto a través de entregables o medios de verificación para certificar que se cumplan de acuerdo con el detalle del plan de acciones
NIVEL DE SATISFACCIÓN	$\% \text{ Satisfacción de uso de modelo Coac Segmentos 4 y 5}$	Cada una de las herramientas que tiene RFD son sometidas a una evaluación de satisfacción, con el objetivo de conocer desde el cliente externo su opinión de estas. Debe ser mayor al 90%

<p align="center">MEJORA CONTINUA DEL MODELO</p>	<p align="center"># mejoras al modelo realizadas / Total mejoras levantadas y solicitadas por usuarios * 100</p>	<p>En base a las aplicaciones y retroalimentaciones el modelo deberá anualmente tener mejoras, actualización en base a normativa y funcionalidad de este. Las mejoras realizadas atadas al nivel de satisfacción deben ser hechas mayor al 90%</p>
<p align="center">FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</p>	<p align="center"># de instituciones que usan modelo / Total miembros RFD y otros servicios *100</p>	<p>Con el uso del modelo RFD tiene la intención de evaluar organizaciones y posteriormente prepararlas para que formen parte de RFD como miembros o por otros servicios de fortalecimiento, al menos 5% de este tipo de instituciones para validar avance y trabajo conjunto, en base al uso del modelo de apoyo gerencial integral</p>

Fuente: Elaboración propia.

Elaborador por: el autor.

5. CONCLUSIONES

- La investigación realizada con todas las fuentes documentales de modelos de gestión, herramientas, conceptos utilizados por la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, por el organismo de control SEPS, la normativa vigente, así como la experiencia del investigador, permitió realizar un modelo con una mezcla ordenada y priorizada para la realidad de las organizaciones cooperativas de los segmentos 4 y 5.
- El modelo cumple con las definiciones del objetivo general, así como los específicos de la investigación ya que se define como guía práctica, ayuda a identificar falencias en normas y controles ya que evalúa los puntos más críticos por los cuales están atravesando y aporta buenas prácticas y/o estrategias para fortalecimiento; además que plantea caminos para que las organizaciones de estos segmentos puedan sobrevivir a través del tiempo con su mejora y no tengan que optar por la desaparición.
- Se evidenció las limitaciones del sector y la amplitud de la norma, lo cual ocasiona confusión o desconocimiento, que impide que este tipo de organizaciones identifiquen y cumplan adecuadamente con la normativa.
- Los insumos levantados definieron que las organizaciones en su mayoría no utilizan una herramienta o proceso para definir la situación institucional, el cumplimiento normativo y que a través de buenas prácticas o estrategias puedan ser utilizadas como guías para el Gerente General, esta realidad valida y proyecta el uso que puede tener el modelo de apoyo gerencial integral propuesto.
- La percepción de los diferentes actores definen que se requiere dar mayor fortalecimiento al sector, quizás si acompañado de posibilidades de financiamiento dado las necesidades de fondeo que tienen estos segmentos, pero es muy claro que el concepto a construir es que deben fortalecer sus indicadores y poderlos administrar de mejor manera, a través de este modelo guía, para así acceder a mejores fuentes con una adecuada carta de presentación no solo para financiadores directos sino también para sus propios socios y clientes.

- Se percibe que el sector requiere de desarrollos como estos, que estén acordes a su realidad por sus limitaciones de recursos monetarios, humanos, tecnológicos, que apoyen a la gestión de la institución de una manera sencilla a través de guías como propone el modelo de apoyo gerencial.
- La capacitación continua es fundamental para obtener crecimiento y desarrollo, el sector debe fortalecerse a través de estas estrategias su personal, directivos deben seguir con una visión de cambio y mejora, buscar formas de trabajo en equipo y utilizar los recursos disponibles para desarrollar capacidades.
- El modelo permite desarrollar una cultura de autoevaluación, cumplimiento y monitoreo, es importante sincerar la situación actual a fin de que las acciones que se planteen realmente fortalezcan al sector en base a cambios paulatinos.
- El sector no tiene una cultura de seguimiento y monitoreo, el modelo de apoyo permite evaluar la situación, pero las acciones de avance que se definan deberán ser monitoreadas de manera constante, con todo el equipo, así también una vez terminados los planes de acción se deberá retroalimentar y volver a evaluar para verificar que se esté cumpliendo con la mejora.
- El modelo aporta al objetivo de una mejor inclusión financiera y responsabilidad social, pues siembra en las instituciones procedimientos e indicadores a gestionar y que les permite ir planificando trabajo atado a estos conceptos, importantes para un desarrollo no solamente institucional sino a nivel de país.
- Se considera los criterios y dimensiones priorizados, para de manera inicial pueda ser aplicado en las cooperativas de los segmentos 4 y 5 y estos insumos también sean reflejados en los informes de gestión que se presenten a los consejos y asambleas.
- La metodología y modelo planteado permite a RFD ir testeando a un mercado de instituciones (segmentos 4 y 5) el cual no es su fuerte de trabajo, pero que puede brindarle en el mediano plazo réditos en su cumplimiento de visión de mayor inclusión financiera en el Ecuador y de participación con otros servicios como la capacitación y el monitoreo financiero y social; así como del uso de otras herramientas complementarias.

6. RECOMENDACIONES

- Debe existir una capacitación al equipo para aplicar el modelo, sobre todo alineando los criterios y el enfoque de la herramienta dentro del área de operaciones de RFD antes de dar los direccionamientos y entrega a las organizaciones que estén interesadas.
- El modelo debe ser aplicado con un direccionamiento inicial de RFD en las cooperativas que tengan interés de implementarlo, esto para garantizar el entendimiento de la utilidad y la metodología de aplicación que se plantea.
- El modelo deberá ser aplicado de manera integral para obtener los resultados que se plantean, además de que deberá monitorearse el avance de los planes de acción con sus medios de verificación.
- En base a las recomendaciones y los cambios normativos el modelo deberá tener un proceso de mejora ordenado, el mismo que por la necesidad y a medida que crezca el interés de su uso, podría llevarse a un sistema alineado a las herramientas que tiene RFD desarrolladas.
- Se debe realizar la implementación del modelo en base a las fases propuestas y medir los tiempos de avance de su puesta en marcha, para ajustar de ser el caso a medida que se avance.
- El modelo podrá irse complementando por parte del investigador, plantear soluciones con mayor enfoque, esto se podrá hacer y se recomienda seguir los métodos de la investigación utilizados y que ayuden a validar su necesidad.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Banco Mundial. (2000). *Manual de Microfinanzas una perspectiva institucional y financiera*. Washington: Ledgerwood Joanna, Worldbank.
- Chimbo, C. P., Pilatásig, A. G., & Ponce, S. É. (2018). *Jornadas de Actualización*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Documentos%20de%20trabajo%20de%20VII%20jornadas.pdf/82684fa0-e96f-47c8-b8fc-c6298a4d3ec5>
- COMYF. (12 de Septiembre de 2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Constitución del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador 2008. *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Ecuador.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria El trabajo antes que el Capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Coraggio, J. L. (2016). *Economía social y solidaria en movimiento*. Buenos Aires: Ediciones UNGS, Universidad Nacional de General Sarmiento ; CLACSO ; Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Coraggio, J. L. (2018). Potenciar la Economía Popular Solidaria: una respuesta al neoliberalismo. *Otra Economía*, 4-18.
- Coraggio, J. L. (2018). Qué hacer desde la economía popular ante la situación actual. *Revista Idelcoop N.-224*, 13-26.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2015). *Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el buen vivir en Ecuador*. Quito.
- Cruz, J. G. (2016). La Economía popular y solidaria: un estudio exploratorio del sistema en Ecuador con enfoque de control y fiscalización . *Cofin*, 22.
- Dávila, L. G. (Marzo de 2017). *Repositorio Institucional*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/123456789/4314>
- Definición, C. (20 de 06 de 2020). *Conceptos*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/modelo/>

- Espinosa, R. (2015). La crisis económica financiera ecuatoriana de finales de siglo y la dolarización. *Exigibilidad de los derechos económicos*, 9.
- Estrella, H. J., & Muela, L. (2018). *Jornadas de Actualización*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Documentos%20de%20trabajo%20de%20VII%20jornadas.pdf/82684fa0-e96f-47c8-b8fc-c6298a4d3ec5>
- F., M. G. (1999). El Balance Social como herramienta de Auditoría Organizacional. *Revista Universidad Eafit*, 28-40.
- Fleitman, J. (2012). *Evaluación Integral*. Obtenido de http://www.academia.edu/download/43112454/1.2_Alcançe_de_la_evaluacion_integral.pdf.
- Gabriela Casanova A., Fundación para la Innovación Agraria. (2016). *Modelo de Gestión e Innovación para el Desarrollo Competitivo*. O'Higgins: Amy Bardi Pineda.
- Gómez, G. L. (2011). *Gestión de Empresas Sociales*. Mexico: Miguel Ángel Porrúa.
- Gómez, G. L., & Alcudia, M. M. (2014). *Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria*. Mexico: Miguel Ángel Porrúa.
- Grupo de trabajo de servicios financieros de la Red Seep y Alternative Credit Technologies. (2012). *Cómo medir el Desempeño de las instituciones de microfinanzas*. Washington: Tillman Bruett, Alternative Credit Technologies (ACT).
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Rol de la economía Popular y Solidaria y su aporte en el sistema económico social y solidario*. Manthra, Comunicación Integral.
- Instituto Nacional del Cooperativismo. (2016). *INACOOP MÁS VALOR COOPERATIVO*. Obtenido de <https://www.inacoop.org.uy/mas-valor-cooperativo>
- Lisio, C. d., Tenaglia, C., Cristobal, S., Giuda, M. d., Blasina, G., & López, V. (2016). Por qué un modelo de gestión para el desarrollo cooperativo. *Innotec gestión*, 34-39.
- LOEPS. (10 de Mayo de 2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Malo, M. C. (2004). *La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social*. Documento N° 47 del Centro de Sociología del Trabajo. Obtenido de https://base.socioeco.org/docs/documento_47.pdf

- Miguel, I. G., Terreros, I. S., & Montoya, P. V. (2017). La elección del modelo de gestión en las cooperativas españolas. *Revesco N.-123*, 94-113.
- Mondragon Corporation. (Marzo de 2012). *Modelo de Gestión Corporativo*. Obtenido de <https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/2017/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>
- Moya, J. V., & Jácome, M. B. (2011). La Responsabilidad Social como Modelo de Gestión Empresarial. *Eidos*, 92-100.
- Poveda-Burgos, G. H. (2017). Importancia de las Cooperativas en el Ecuador al margen de la economía popular y solidaria. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 17.
- Revista Espacios. (2019). Propuesta de un modelo de gestión de prácticas alineado a las asociaciones y cooperativas. *Espacios*, 8-10.
- RFD. (2019). *Inclusión Financiera*. Obtenido de Inclusión Financiera: <http://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LG-169.pdf>
- RFD-Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador. (2019). *Inclusión Financiera*. Obtenido de <http://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LG-170.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Romina Louge; Victoria Pitasi; María Virginia Ripa (UBA). (2016). *Modelos de Gestión de las Entidades de la Economía Social*. Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- SEPS. (Diciembre de 2019). *Panorama SEPS*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/901300/Newsletter+SEPS-noviembre2019.pdf/96e07edd-7375-4985-8c45-b9f5f8d1ea33?version=1.0>
- SEPS. (Abril de 2020). *Panorama SEPS*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?panorama-seps-5>
- SEPS. (1 de Junio de 2020). *SEPS SEGMENTACIÓN*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/943943/Segmentaci%C3%B3n+2020.pdf/f73c8814-6495-4a07-aba6-465a7631ddfe?version=1.0>
- SEPS Apunte II David Vera Alcívar. (2014). *Caracterización de las cooperativas financieras, no financieras y asociaciones*. Quito: SEPS.

- Solidaria, C. N.-S. (2015). *Serie de Estudios sobre la Economía Popular y Solidaria Experiencias y Conceptos*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Historias y prácticas de su fortalecimiento*. SEPS.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (31 de Diciembre de 2018). *Productos Estadísticos de la SEPS*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/estadisticas?productos-estadisticos>
- Taipicaña, M. P. (2018). *La economía popular y solidaria: el caso ecuatoriano enfocado en el sector financiero cooperativista (Tesis de Posgrado)*. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito.
- Torres Peñafiel, N. (2017). *Economía y Desarrollo*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Uniandes; Altamirano Analuisa, Danilo; Bautista Toapanta, Paulina; Tisalema Borja, Jessica. (2019). Gobierno cooperativo e innovación social en el sector de la economía popular y solidaria. *Uniandes Episteme*, 24-48.
- Usaid Mexico. (2002). *Manual de control interno para una entidad de microfinanzas*. Mexico: Chemonics International Inc.
- Vinelli, C. D. (2015). *Desarrollo de una metodología de evaluación financiera para cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador (Tesis de Posgrado)*. Universidad Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito.

8. ANEXOS

ANEXO 1.- FORMATO DE ENTREVISTAS A GERENTES COOPERATIVAS SEGMENTOS 4 Y 5 UTILIZADA PARA RECABAR INFORMACIÓN DE VALIDEZ DEL MODELO

Estimado (a) representante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito: La presente entrevista tiene por objetivo conocer el grado de necesidad que tiene su institución de contar con un modelo de apoyo gerencial integral, que pueda ser aplicado como una guía práctica para identificar falencias en normas y controles, y que contribuya al fortalecimiento institucional a través de las definiciones de buenas prácticas y estrategias de mejora continua.

Los datos proporcionados gentilmente por usted serán tratados con absoluta reserva, tan solo con fines investigativos

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO DEL ENTREVISTADO	
AÑOS EN EL SECTOR COOPERATIVO	
SEGMENTO AL QUE PERTENECE SU INSTITUCIÓN	
PROVINCIA EN DONDE SE ENCUENTRA LOCALIZADA SU INSTITUCIÓN	

PREGUNTA N.-01	
1.- Considera que existe la necesidad de fortalecimiento para el segmento al que pertenece	
PREGUNTA N.-02	
2.- Actualmente como es realizada la identificación de falencias de aplicación en normas y controles en su institución	
PREGUNTA N.-03	
3.- Que herramientas y/o criterios utiliza para evaluar la situación institucional actual y la definición de la planificación futura	
PREGUNTA N.-04	
4.- Se utiliza buenas prácticas y estrategias (defina cuáles) para una guía en la gestión institucional	
PREGUNTA N.-05	
5.- Los aspectos de gobierno cooperativo, evaluación económica financiera, aplicación normativa y riesgos, inclusión y responsabilidad social contenidas en un modelo de apoyo gerencial, consideraría prioritarios para una herramienta guía de gestión y evaluación	
PREGUNTA N.-06	
6.-Considera usted que un modelo de apoyo gerencial contribuiría como guía de gestión práctica, señale los aspectos de contribución más importantes	
PREGUNTA N.-07	

7.- Su opinión es importante: ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones puede dar para la construcción del modelo de apoyo gerencial aplicado para segmentos de cooperativas 4 y 5?

ANEXO 2.- FORMATO DE ENTREVISTA A JEFATURA DE OPERACIONES RED DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO UTILIZADA PARA RECABAR INFORMACIÓN DE VALIDEZ DEL MODELO

Estimadas Representantes de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo: La presente entrevista tiene por objetivo conocer los criterios a considerar en el diseño de un modelo de apoyo gerencial integral, que pueda ser aplicado como una guía práctica para identificar falencias en normas y controles, y que contribuya al fortalecimiento institucional a través de las definiciones de buenas prácticas y estrategias de mejora continua en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5. Así como también permita a la RFD evaluar y fortalecer a organizaciones que puedan ser miembros o parte de fortalecimientos actuales y futuros que se lleven a cabo en estos segmentos de cooperativas.

Los datos proporcionados gentilmente por usted serán tratados con absoluta reserva, tan solo con fines investigativos

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO DEL ENTREVISTADO	
AÑOS EN EL SECTOR COOPERATIVO	

PREGUNTA N.-01	
1.- Considera que existe la necesidad de fortalecimiento para el segmento de cooperativas del tamaño 4 y 5	
PREGUNTA N.-02	
2.- Cual es su opinión de la aplicación normativa para estos segmentos y el rol del ente de control con objetivo de apoyo a instituciones 4 y 5	
PREGUNTA N.-03	
3.- Actualmente como realiza RFD la evaluación y fortalecimiento a cooperativas del segmento 4 y 5	
PREGUNTA N.-04	
4.- Como RFD, cual es su proyección de inclusión como parte de los servicios a este tipo de segmentos de cooperativas	
PREGUNTA N.-05	
5.- En su opinión que buenas prácticas y estrategias (defina cuáles) contribuirían para una guía en la gestión institucional de este segmento de instituciones	
PREGUNTA N.-06	
6.- Los aspectos de gobierno cooperativo, evaluación económica financiera, aplicación normativa y riesgos, inclusión y responsabilidad social contenidas en un modelo de apoyo gerencial, consideraría prioritarios para un modelo de gestión	
PREGUNTA N.-07	
7.-Considera usted que un modelo de apoyo gerencial contribuiría como guía de gestión práctica, señale los aspectos de contribución más importantes para estos segmentos de cooperativas	

PREGUNTA N.-08

8.- El modelo que se desarrolla, en su opinión podría contribuir en la gestión que realiza RFD en el mercado financiero y popular y solidario

PREGUNTA N.-09

9.- Su opinión es importante: ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones puede dar para la construcción del modelo de apoyo gerencial aplicado para segmentos de cooperativas 4 y 5?

ANEXO 3.- FORMATO DE ENCUESTA UTILIZADA PARA RECABAR INFORMACIÓN DE VALIDEZ DEL MODELO

Estimado (a) representante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito: La presente encuesta tiene por objetivo conocer el grado de necesidad que tiene su institución de contar con un modelo de apoyo gerencial integral, que pueda ser aplicado como una guía práctica para identificar falencias en normas y controles, y que contribuya al fortalecimiento institucional a través de las definiciones de buenas prácticas y estrategias de mejora continua.

Mi nombre es Jefferson Cueva, me encuentro desarrollando una investigación para tesis universitaria y dado la experiencia en mi ámbito de trabajo el cual lo he desarrollado durante 15 años en el sector de la economía popular y solidaria; como analista y desarrollador de proyectos dentro de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (www.rfd.org.ec) empresa donde laboro, me permito solicitar gentilmente su colaboración con la siguiente encuesta.

Los datos proporcionados gentilmente por usted son anónimos y serán tratados con absoluta reserva, tan solo con fines investigativos.

SEÑALE EL SEGMENTO AL QUE PERTENECE SU INSTITUCIÓN

SEÑALE LA PROVINCIA EN DONDE SE ENCUENTRA LOCALIZADA SU INSTITUCIÓN

1.- Considera que existe la necesidad de un mayor fortalecimiento para el segmento al que pertenece

a.) SI

b.) NO

2.- Su institución en los últimos 2 años a participado de un proceso de fortalecimiento externo (SEPS - OTRO)

a.) SI

b.) NO

3.- La cooperativa cuenta con una herramienta y/o proceso para identificar falencias de aplicación en normas y controles

a.) SI

b.) NO

4.- La cooperativa cuenta con un modelo guía para evaluar la situación institucional actual y que defina las bases de la planificación futura

a.) SI	b.) NO
--------	--------

5.- Su institución monitorea y cuenta con referencias de aplicación de buenas prácticas y estrategias de gestión institucional

a.) SI	b.) NO
--------	--------

6.- Para su institución tener un modelo de apoyo gerencial como guía de gestión práctica ayudaría a definir de mejor manera las estrategias

a.) SI	b.) NO
--------	--------

7.- El aplicar un modelo de apoyo gerencial a su criterio contribuiría para mejorar la competitividad de su cooperativa

a.) SI	b.) NO
--------	--------

8.- Su cooperativa se encuentra asociado a un organismo de integración u otro que le permita acceder a fortalecimiento y apoyo gerencial

a.) SI	b.) NO
--------	--------

9.- Los aspectos de gobierno cooperativo, evaluación económica financiera, aplicación normativa y riesgos, inclusión y responsabilidad social contenidas en un modelo de apoyo gerencial, servirían de aporte al fortalecimiento en su cooperativa

a.) SI	b.) NO
--------	--------

10.- Su opinión es importante: ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones puede dar para la construcción del modelo de apoyo gerencial aplicado para segmentos de cooperativas 4 y 5?