



GESTIÓN ESTRATÉGICA EN
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO:
REFLEXIONES SOBRE GOBERNANZA, EFICIENCIA,
COMPORTAMIENTO, SOSTENIBILIDAD Y
TRANSFORMACIÓN DIGITAL

ÁNGEL FABIÁN CRUZ ALVEAR



**GESTIÓN ESTRATÉGICA EN
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO:
REFLEXIONES SOBRE GOBERNANZA,
EFICIENCIA, COMPORTAMIENTO,
SOSTENIBILIDAD Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

© Ángel Fabián Cruz Alvear

Casa Editorial Sin Fronteras CESFRO SAS.
131 pág. / Formato A5
Cuenca - Ecuador

Primera Edición Digital
Publicado el 14 de Septiembre de 2026

ISBN: 978-9907-822-52-6
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22690896>

**Gestión estratégica en cooperativas de ahorro y crédito:
Reflexiones sobre gobernanza, eficiencia, comportamiento,
sostenibilidad y transformación digital**

Autor:

© Ángel Fabián Cruz Alvear

Se prohíbe la reproducción, distribución o comunicación pública, total o parcial, de la presente obra sin autorización expresa, salvo reproducción literal con el debido reconocimiento de los derechos intelectuales de los autores y de la editorial.

Esta obra está bajo una licencia internacional. Creative Commons Atribución-No Comercial Sin Derivadas 4.0.





Primera edición septiembre de 2026 - Publicación digital

Casa Editorial Sin Fronteras CESFRO S.A.S.
Correo: editorial@cesfro.com
Cuenca-Ecuador

Licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	6
PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: GOBIERNO COOPERATIVO, RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	14
1.1. Fundamentos y mecanismos del gobierno cooperativo	15
1.1.1. Naturaleza y principios del gobierno en las cooperativas de ahorro y crédito	15
1.1.2. Estructura y funcionamiento de los órganos de dirección	16
1.1.3. Participación democrática de los socios en la toma de decisiones	17
1.1.4. Supervisión, control interno y rendición de cuentas	18
1.1.5. Profesionalización y competencias de los órganos directivos	20
1.2. Gobierno cooperativo, desempeño y sostenibilidad institucional	21
1.2.1. Gobernanza y rentabilidad financiera	21
1.2.2. Gobierno cooperativo y eficiencia operativa	22
1.2.3. Gobernanza, gestión del riesgo y calidad de la cartera	24
1.2.4. Liquidez, solvencia y resiliencia organizacional	25
1.2.5. Equilibrio entre viabilidad económica, impacto social e inclusión financiera	26
CAPÍTULO II: GOBERNANZA Y CAPITAL REPUTACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	28
2.1. Construcción del capital reputacional desde la gobernanza cooperativa	29
2.1.1. Concepto y valor estratégico de la reputación institucional	29
2.1.2. Transparencia informativa y credibilidad organizacional	30

2.1.3. Rendición de cuentas y confianza de los socios	31
2.1.4. Participación democrática e identidad cooperativa	32
2.1.5. Supervisión institucional y legitimidad organizacional . . .	34
2.2. Reputación, responsabilidad social y sostenibilidad	35
2.2.1. Responsabilidad social como fuente de capital reputacional	35
2.2.2. Criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) . .	36
2.2.3. Relaciones con socios, comunidades y grupos de interés .	38
2.2.4. Reputación, competitividad y diferenciación institucional .	39
2.2.5. Capital reputacional, resiliencia y permanencia de la coopera- tiva	40

CAPÍTULO III: LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y RESULTADOS FI- NANCIEROS 42

3.1. Liderazgo estratégico en las organizaciones financieras	43
3.1.1. Conceptualización y evolución del liderazgo estratégico .	43
3.1.2. Liderazgo y formulación de la estrategia institucional . . .	44
3.1.3. Competencias directivas para la gestión financiera	45
3.1.4. Cultura organizacional y alineación estratégica	47
3.1.5. Liderazgo, innovación y adaptación al entorno financiero .	48
3.2. Liderazgo, decisiones y desempeño financiero	49
3.2.1. Influencia del liderazgo en la toma de decisiones	49
3.2.2. Liderazgo y eficiencia en la utilización de recursos	51
3.2.3. Dirección estratégica y generación de rentabilidad	52
3.2.4. Gestión del riesgo desde la alta dirección	53
3.2.5. Liderazgo sostenible y desempeño institucional de largo plazo	54

CAPÍTULO IV: EFICIENCIA PRODUCTIVA Y DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO 56

4.1. Fundamentos de la eficiencia en la gestión cooperativa	57
4.1.1. Conceptualización de eficiencia productiva y eficiencia ins- titucional	57

4.1.2. Particularidades económicas de las cooperativas de ahorro y crédito	58
4.1.3. Utilización eficiente de recursos financieros y operativos	59
4.1.4. Productividad y desempeño de las instituciones cooperativas	61
4.1.5. Indicadores para la evaluación de eficiencia institucional	62
4.2. Eficiencia y fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador	63
4.2.1. Características de las cooperativas del segmento 1	63
4.2.2. Análisis comparativo del desempeño institucional	65
4.2.3. Factores determinantes de la eficiencia productiva	66
4.2.4. Estrategias para mejorar productividad y competitividad	67
4.2.5. Implicaciones para la sostenibilidad del sistema cooperativo ecuatoriano	68

CAPÍTULO V: OPTIMIZACIÓN DEL MARGEN DE INTERMEDIACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS 70

5.1. Intermediación financiera, eficiencia y rentabilidad	71
5.1.1. Fundamentos de la intermediación financiera	71
5.1.2. Captación de depósitos y gestión del ahorro	72
5.1.3. Colocación de créditos y generación de ingresos	73
5.1.4. Margen de intermediación como indicador de eficiencia	74
5.1.5. Liquidez, riesgo crediticio y rentabilidad institucional	76
5.2. Modelos de optimización aplicados a la gestión financiera	77
5.2.1. Programación lineal como herramienta para la toma de decisiones	77
5.2.2. Formulación de funciones objetivo y restricciones financieras	78
5.2.3. Optimización del equilibrio entre captación y colocación	80
5.2.4. Simulación de escenarios de liquidez, riesgo y rentabilidad	81
5.2.5. Integración de modelos cuantitativos y sistemas digitales de información	82

CAPÍTULO VI: COMPORTAMIENTO E IMPULSIVIDAD EN LAS DECISIONES FINANCIERAS 84

6.1. Fundamentos conductuales de la toma de decisiones financieras	85
6.1.1. Racionalidad y comportamiento en las decisiones económicas	85
6.1.2. Conceptualización de la impulsividad financiera	86
6.1.3. Factores cognitivos y emocionales de la decisión	87
6.1.4. Sesgos cognitivos, materialismo y percepción del riesgo	88
6.1.5. Influencia del contexto social, cultural y económico	90
6.2. Impulsividad y gestión responsable de las finanzas	91
6.2.1. Impulsividad y comportamiento de consumo	91
6.2.2. Endeudamiento, crédito y gratificación inmediata	92
6.2.3. Impulsividad, ahorro y planificación financiera	94
6.2.4. Autocontrol y alfabetización financiera	95
6.2.5. Estrategias educativas y conductuales para decisiones financieras sostenibles	96

CAPÍTULO VII: TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN COOPERATIVA 98

7.1. Transformación digital de las instituciones financieras	99
7.1.1. Conceptualización y evolución de la transformación digital	99
7.1.2. Digitalización de productos y servicios financieros	100
7.1.3. Automatización de procesos y eficiencia operativa	101
7.1.4. Big data, blockchain y plataformas financieras digitales	103
7.1.5. Cultura organizacional, innovación y experiencia del socio	104
7.2. Inteligencia artificial y creación de valor financiero	105
7.2.1. Inteligencia artificial aplicada a las finanzas	105
7.2.2. Análisis predictivo y evaluación inteligente del crédito	106
7.2.3. Gestión del riesgo, fraude y ciberseguridad	108
7.2.4. Personalización, inclusión financiera y experiencia digital	109
7.2.5. Ética algorítmica, privacidad, gobernanza de datos y sosteni-	

bilidad tecnológica	110
---------------------------	-----

CAPÍTULO VIII: ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO 112

8.1. Factores organizacionales asociados a la rotación y permanencia laboral	113
8.1.1. Rotación de personal como indicador de estabilidad organizacional	113
8.1.2. Liderazgo, apoyo institucional y permanencia del talento humano	114
8.1.3. Justicia organizacional, reconocimiento y satisfacción laboral	115
8.1.4. Comunicación interna, autonomía y seguridad psicológica	116
8.1.5. Desarrollo profesional, bienestar y equilibrio entre vida laboral y personal	117
8.2. Clima organizacional, retención del talento y consecuencias de la rotación	118
8.2.1. Clima organizacional y compromiso afectivo del trabajador	118
8.2.2. Satisfacción laboral y apoyo del supervisor como factores de retención	120
8.2.3. Cohesión grupal, confianza e identificación organizacional	121
8.2.4. Consecuencias de la rotación sobre la cultura y la estabilidad operativa	122
8.2.5. Estrategias de gestión del talento humano para prevenir la rotación	123

CONCLUSIONES 124

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 126

PRÓLOGO

Las cooperativas de ahorro y crédito ocupan un lugar decisivo en la vida económica y social de sus territorios. Además de movilizar ahorro y facilitar crédito, construyen relaciones de confianza, sostienen iniciativas productivas y acercan servicios financieros a poblaciones que no siempre encuentran respuestas adecuadas en otros intermedios. Esta obra reconoce esa contribución y examina las capacidades que permiten preservarla en escenarios de mayor competencia, regulación, incertidumbre y cambio tecnológico.

El libro articula siete dimensiones que con frecuencia se estudian por separado: gobierno cooperativo, reputación, liderazgo, eficiencia productiva, intermediación financiera, comportamiento de los socios y transformación digital. Su integración permite comprender que la sostenibilidad no depende exclusivamente de la rentabilidad. También exige participación democrática efectiva, dirección profesional, control de riesgos, uso responsable de datos, educación financiera y coherencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas.

El lector encontrará una exposición académica orientada a la acción. Cada subtema avanza desde sus fundamentos hacia mecanismos, indicadores, riesgos y recomendaciones aplicables, con especial atención al marco ecuatoriano. La obra no propone fórmulas universales: ofrece criterios para que consejos, gerencias, equipos técnicos, investigadores y estudiantes formulen mejores preguntas y adopten decisiones proporcionales a la realidad de cada cooperativa. Ese equilibrio entre identidad, desempeño e innovación constituye su aporte central.

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de una cooperativa de ahorro y crédito comienza con una particularidad esencial: sus usuarios son, al mismo tiempo, propietarios y beneficiarios de la organización. Esta doble condición modifica la lógica de gobierno, la distribución del valor y la forma de evaluar los resultados. Una entidad puede presentar indicadores financieros favorables y, sin embargo, debilitar su naturaleza cooperativa si reduce la participación, excluye territorios o desconoce las necesidades de sus socios.

El entorno financiero contemporáneo exige respuestas más rápidas y técnicamente fundamentadas. La volatilidad económica, los cambios regulatorios, la competencia digital, los riesgos cibernéticos y las nuevas expectativas de servicio presionan a las cooperativas para modernizarse. El desafío consiste en hacerlo sin trasladar mecánicamente modelos bancarios que pueden ignorar la propiedad democrática, la solidaridad, el vínculo comunitario y el propósito de inclusión característicos del sector.

La gobernanza constituye el primer eje de la obra porque determina cómo se distribuyen la autoridad, la información y la responsabilidad. Una estructura formal solo produce valor cuando los órganos directivos comprenden sus funciones, deliberan con evidencia, gestionan conflictos de interés y rinden cuentas. La participación de los socios debe superar el acto electoral y convertirse en un proceso continuo de información, consulta, aprendizaje y control democrático.

La reputación es tratada como un activo relacional construido mediante conductas observables. No basta comunicar responsabilidad social o solidez institucional; es necesario demostrar coherencia en el trato al socio, la transparencia de los productos, la respuesta a reclamos, la protección de datos y el impacto comunitario. La confianza acumulada facilita la permanencia, pero puede deteriorarse con rapidez cuando existe distancia entre las promesas y la experiencia cotidiana.

El liderazgo estratégico conecta el propósito con la ejecución. Los consejos y la gerencia deben interpretar el entorno, priorizar recursos, desarrollar talento y sostener una cultura capaz de aprender. La calidad de estas decisiones influye en la rentabilidad, la eficiencia y la exposición al riesgo. Por ello, la obra vincula las competencias directivas con sistemas de seguimiento que permiten corregir desviaciones antes de que se conviertan en problemas estructurales.

La eficiencia productiva se analiza sin reducirla a disminución de costos. En una organización cooperativa, ser eficiente significa transformar

recursos en servicios oportunos, seguros y accesibles, preservando la calidad y el valor social. Las comparaciones entre entidades deben considerar escala, territorio, perfil de socios, canales de atención y complejidad operativa; de otro modo, pueden premiar estrategias que excluyen a los segmentos más costosos de atender.

La intermediación financiera exige equilibrar captaciones y colocaciones bajo restricciones de liquidez, solvencia y riesgo. Los modelos cuantitativos ayudan a explorar escenarios y asignar recursos, pero no sustituyen el criterio institucional. Sus resultados dependen de supuestos, datos y límites que deben ser comprendidos por quienes deciden. La utilidad del modelo aumenta cuando integra señales tempranas, pruebas de estrés y objetivos sociales además del margen financiero.

Las finanzas conductuales incorporan una mirada centrada en las personas. El endeudamiento, el consumo y el ahorro no responden únicamente a cálculos racionales; también intervienen emociones, sesgos, presión social, hábitos y restricciones económicas. Comprender estos factores permite diseñar educación financiera, productos y alertas más responsables, evitando estigmatizar al socio o aprovechar vulnerabilidades que podrían aumentar el riesgo de sobreendeudamiento.

La transformación digital y la inteligencia artificial ofrecen oportunidades para automatizar tareas, personalizar servicios, detectar fraude y ampliar la inclusión. Al mismo tiempo, introducen problemas de privacidad, explicabilidad, sesgo y dependencia de proveedores. La innovación responsable requiere gobernanza de datos, supervisión humana, seguridad desde el diseño y alternativas accesibles para quienes poseen menor conectividad o alfabetización digital.

La rotación de personal y su relación con el clima organizacional, permiten evidenciar la influencia del liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, la satisfacción laboral, el bienestar y las oportunidades de desarrollo en la permanencia del talento humano. También se examinan sus efectos sobre la cohesión de los equipos, la cultura institucional y la estabilidad operativa, resaltando que una gestión adecuada del talento constituye un componente esencial para la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito.

Los ocho capítulos siguen una ruta común: fundamentos, aplicación, medición, riesgos y mejora. Este enfoque permite utilizar el libro como texto académico, guía de discusión o referencia para planes institucionales. Su propósito es contribuir a cooperativas financieramente sólidas, democráticamente gobernadas y tecnológicamente responsables, capaces de producir valor económico y social sostenible para sus socios y comunidades.



CAPÍTULO I

GOBIERNO COOPERATIVO, RENTABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

*Ángel Fabián Cruz Alvear
Julio Efraín Cruz Alvear*

1.1. Fundamentos y mecanismos del gobierno cooperativo

1.1.1. *Naturaleza y principios del gobierno en las cooperativas de ahorro y crédito*

Desde una perspectiva estratégica, naturaleza y principios del gobierno en las cooperativas de ahorro y crédito constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de naturaleza y principios del gobierno en las cooperativas de ahorro y crédito depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de naturaleza y principios del gobierno en las cooperativas de ahorro y crédito debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con naturaleza y principios del gobierno en las cooperativas de ahorro y crédito es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse

mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer naturaleza y principios del gobierno en las cooperativas de ahorro y crédito, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Novković et al., 2023).

1.1.2. Estructura y funcionamiento de los órganos de dirección

En el contexto ecuatoriano, estructura y funcionamiento de los órganos de dirección constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de estructura y funcionamiento de los órganos de dirección depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de estructura y funcionamiento de los órganos de dirección debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verifica-

bles y capacidades institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con estructura y funcionamiento de los órganos de dirección es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer estructura y funcionamiento de los órganos de dirección, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (SEPS, 2024).

1.1.3. Participación democrática de los socios en la toma de decisiones

Para la gestión institucional, participación democrática de los socios en la toma de decisiones constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de participación democrática de los socios en la

toma de decisiones depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de participación democrática de los socios en la toma de decisiones debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con participación democrática de los socios en la toma de decisiones es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer participación democrática de los socios en la toma de decisiones, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

1.1.4. Supervisión, control interno y rendición de cuentas

La evidencia especializada permite sostener que supervisión, control interno y rendición de cuentas constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de supervisión, control interno y rendición de cuentas depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de supervisión, control interno y rendición de cuentas debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con supervisión, control interno y rendición de cuentas es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el

juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer supervisión, control interno y rendición de cuentas, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Cornforth, 2004).

1.1.5. Profesionalización y competencias de los órganos directivos

En términos operativos, profesionalización y competencias de los órganos directivos constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de profesionalización y competencias de los órganos directivos depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de profesionalización y competencias de los órganos directivos debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún

indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con profesionalización y competencias de los órganos directivos es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer profesionalización y competencias de los órganos directivos, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Novković et al., 2023).

1.2. Gobierno cooperativo, desempeño y sostenibilidad institucional

1.2.1. Gobernanza y rentabilidad financiera

En una cooperativa de ahorro y crédito, gobernanza y rentabilidad financiera constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de gobernanza y rentabilidad financiera depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución,

pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de gobernanza y rentabilidad financiera debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con gobernanza y rentabilidad financiera es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer gobernanza y rentabilidad financiera, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (SEPS, 2024).

1.2.2. Gobierno cooperativo y eficiencia operativa

Desde una perspectiva estratégica, gobierno cooperativo y eficiencia operativa constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de

responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de gobierno cooperativo y eficiencia operativa depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de gobierno cooperativo y eficiencia operativa debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con gobierno cooperativo y eficiencia operativa es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer gobierno cooperativo y eficiencia operativa, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada inter-

vención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

1.2.3. Gobernanza, gestión del riesgo y calidad de la cartera

En el contexto ecuatoriano, gobernanza, gestión del riesgo y calidad de la cartera constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de gobernanza, gestión del riesgo y calidad de la cartera depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de gobernanza, gestión del riesgo y calidad de la cartera debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con gobernanza, gestión del riesgo y

calidad de la cartera es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer gobernanza, gestión del riesgo y calidad de la cartera, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Cornforth, 2004).

1.2.4. Liquidez, solvencia y resiliencia organizacional

Para la gestión institucional, liquidez, solvencia y resiliencia organizacional constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de liquidez, solvencia y resiliencia organizacional depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de liquidez, solvencia y resiliencia organizacional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades

institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con liquidez, solvencia y resiliencia organizacional es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer liquidez, solvencia y resiliencia organizacional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Novković et al., 2023).

1.2.5. Equilibrio entre viabilidad económica, impacto social e inclusión financiera

La evidencia especializada permite sostener que equilibrio entre viabilidad económica, impacto social e inclusión financiera constituye una dimensión de la identidad cooperativa, la dirección democrática y la solidez financiera. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

El funcionamiento de equilibrio entre viabilidad económica, impacto social e inclusión financiera depende de la coordinación entre asamblea, consejos, gerencia, auditoría y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Cornforth, 2004).

La aplicación de equilibrio entre viabilidad económica, impacto social e inclusión financiera debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Novković et al., 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse participación, morosidad, cobertura, rentabilidad, liquidez y solvencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2024).

El principal desafío asociado con equilibrio entre viabilidad económica, impacto social e inclusión financiera es la captura de decisiones, los conflictos de interés y una supervisión insuficiente. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer equilibrio entre viabilidad económica, impacto social e inclusión financiera, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (SEPS, 2024).



CAPÍTULO II

GOBERNANZA Y CAPITAL REPUTACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

*Ángel Fabián Cruz Alvear
Julio Efraín Cruz Alvear*

2.1. Construcción del capital reputacional desde la gobernanza cooperativa

2.1.1. Concepto y valor estratégico de la reputación institucional

En términos operativos, concepto y valor estratégico de la reputación institucional constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de concepto y valor estratégico de la reputación institucional depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de concepto y valor estratégico de la reputación institucional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con concepto y valor estratégico de la reputación institucional es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante in-

centivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer concepto y valor estratégico de la reputación institucional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (ACI, 1995).

2.1.2. Transparencia informativa y credibilidad organizacional

En una cooperativa de ahorro y crédito, transparencia informativa y credibilidad organizacional constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de transparencia informativa y credibilidad organizacional depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de transparencia informativa y credibilidad organizacional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con transparencia informativa y credibilidad organizacional es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer transparencia informativa y credibilidad organizacional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Freeman, 1984).

2.1.3. Rendición de cuentas y confianza de los socios

Desde una perspectiva estratégica, rendición de cuentas y confianza de los socios constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de rendición de cuentas y confianza de los socios depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, auto-

ridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de rendición de cuentas y confianza de los socios debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con rendición de cuentas y confianza de los socios es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer rendición de cuentas y confianza de los socios, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (OECD, 2023).

2.1.4. Participación democrática e identidad cooperativa

En el contexto ecuatoriano, participación democrática e identidad

cooperativa constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de participación democrática e identidad cooperativa depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de participación democrática e identidad cooperativa debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con participación democrática e identidad cooperativa es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer participación democrática e identidad cooperativa, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

2.1.5. Supervisión institucional y legitimidad organizacional

Para la gestión institucional, supervisión institucional y legitimidad organizacional constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de supervisión institucional y legitimidad organizacional depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de supervisión institucional y legitimidad organizacional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando

responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con supervisión institucional y legitimidad organizacional es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer supervisión institucional y legitimidad organizacional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (ACI, 1995).

2.2. Reputación, responsabilidad social y sostenibilidad

2.2.1. Responsabilidad social como fuente de capital reputacional

La evidencia especializada permite sostener que responsabilidad social como fuente de capital reputacional constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de responsabilidad social como fuente de capital reputacional depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y

controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de responsabilidad social como fuente de capital reputacional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con responsabilidad social como fuente de capital reputacional es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer responsabilidad social como fuente de capital reputacional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Freeman, 1984).

2.2.2. Criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)

En términos operativos, criterios ambientales, sociales y de gobernanza (esg) constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el

valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (esg) depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (esg) debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (esg) es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer criterios ambientales, sociales y de gobernanza

(esg), la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (OECD, 2023).

2.2.3. Relaciones con socios, comunidades y grupos de interés

En una cooperativa de ahorro y crédito, relaciones con socios, comunidades y grupos de interés constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de relaciones con socios, comunidades y grupos de interés depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de relaciones con socios, comunidades y grupos de interés debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global

Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con relaciones con socios, comunidades y grupos de interés es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer relaciones con socios, comunidades y grupos de interés, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

2.2.4. Reputación, competitividad y diferenciación institucional

Desde una perspectiva estratégica, reputación, competitividad y diferenciación institucional constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de reputación, competitividad y diferenciación institucional depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de reputación, competitividad y diferenciación institu-

cional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con reputación, competitividad y diferenciación institucional es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer reputación, competitividad y diferenciación institucional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (ACI, 1995).

2.2.5. Capital reputacional, resiliencia y permanencia de la cooperativa

En el contexto ecuatoriano, capital reputacional, resiliencia y permanencia de la cooperativa constituye una dimensión de la confianza, la legitimidad y el valor reputacional de la conducta institucional. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los so-

cios, mediante una lectura económica, social y organizacional (ACI, 1995).

El funcionamiento de capital reputacional, resiliencia y permanencia de la cooperativa depende de la coordinación entre socios, directivos, colaboradores, comunidades, reguladores y aliados. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Freeman, 1984).

La aplicación de capital reputacional, resiliencia y permanencia de la cooperativa debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (OECD, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse confianza, satisfacción, reclamos, transparencia, impacto social y permanencia, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

El principal desafío asociado con capital reputacional, resiliencia y permanencia de la cooperativa es la incoherencia entre el discurso institucional, las decisiones y la experiencia del socio. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer capital reputacional, resiliencia y permanencia de la cooperativa, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Freeman, 1984).



CAPÍTULO III

LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y RESULTADOS FINANCIEROS

Ángel Fabián Cruz Alvear

3.1. Liderazgo estratégico en las organizaciones financieras

3.1.1. Conceptualización y evolución del liderazgo estratégico

Para la gestión institucional, conceptualización y evolución del liderazgo estratégico constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de conceptualización y evolución del liderazgo estratégico depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de conceptualización y evolución del liderazgo estratégico debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con conceptualización y evolución del liderazgo estratégico es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante in-

centivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer conceptualización y evolución del liderazgo estratégico, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Bass & Riggio, 2006).

3.1.2. Liderazgo y formulación de la estrategia institucional

La evidencia especializada permite sostener que liderazgo y formulación de la estrategia institucional constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de liderazgo y formulación de la estrategia institucional depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de liderazgo y formulación de la estrategia institucional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables

y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con liderazgo y formulación de la estrategia institucional es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer liderazgo y formulación de la estrategia institucional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

3.1.3. Competencias directivas para la gestión financiera

En términos operativos, competencias directivas para la gestión financiera constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de competencias directivas para la gestión financiera depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de competencias directivas para la gestión financiera debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con competencias directivas para la gestión financiera es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer competencias directivas para la gestión financiera, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Hambrick & Mason, 1984).

3.1.4. Cultura organizacional y alineación estratégica

En una cooperativa de ahorro y crédito, cultura organizacional y alineación estratégica constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de cultura organizacional y alineación estratégica depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de cultura organizacional y alineación estratégica debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con cultura organizacional y alineación estratégica es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en

reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer cultura organizacional y alineación estratégica, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Kaplan & Norton, 1996).

3.1.5. Liderazgo, innovación y adaptación al entorno financiero

Desde una perspectiva estratégica, liderazgo, innovación y adaptación al entorno financiero constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de liderazgo, innovación y adaptación al entorno financiero depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de liderazgo, innovación y adaptación al entorno financiero debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con liderazgo, innovación y adaptación al entorno financiero es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer liderazgo, innovación y adaptación al entorno financiero, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Bass & Riggio, 2006).

3.2. Liderazgo, decisiones y desempeño financiero

3.2.1. Influencia del liderazgo en la toma de decisiones

En el contexto ecuatoriano, influencia del liderazgo en la toma de decisiones constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de liderazgo en la toma de decisiones depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de liderazgo en la toma de decisiones debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con liderazgo en la toma de decisiones es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer liderazgo en la toma de decisiones, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

3.2.2. Liderazgo y eficiencia en la utilización de recursos

Para la gestión institucional, liderazgo y eficiencia en la utilización de recursos constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de liderazgo y eficiencia en la utilización de recursos depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de liderazgo y eficiencia en la utilización de recursos debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con liderazgo y eficiencia en la utilización de recursos es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer liderazgo y eficiencia en la utilización de recursos, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Hambrick & Mason, 1984).

3.2.3. Dirección estratégica y generación de rentabilidad

La evidencia especializada permite sostener que dirección estratégica y generación de rentabilidad constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de dirección estratégica y generación de rentabilidad depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de dirección estratégica y generación de rentabilidad debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (In-

ternational Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con dirección estratégica y generación de rentabilidad es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer dirección estratégica y generación de rentabilidad, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Kaplan & Norton, 1996).

3.2.4. Gestión del riesgo desde la alta dirección

En términos operativos, gestión del riesgo desde la alta dirección constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de gestión del riesgo desde la alta dirección depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de gestión del riesgo desde la alta dirección debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de

la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con gestión del riesgo desde la alta dirección es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer gestión del riesgo desde la alta dirección, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Bass & Riggio, 2006).

3.2.5. Liderazgo sostenible y desempeño institucional de largo plazo

En una cooperativa de ahorro y crédito, liderazgo sostenible y desempeño institucional de largo plazo constituye una dimensión de la capacidad directiva para convertir propósito, información y recursos en resultados sostenibles. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Hambrick & Mason, 1984).

El funcionamiento de liderazgo sostenible y desempeño institucio-

nal de largo plazo depende de la coordinación entre alta dirección, consejos, mandos medios, equipos técnicos y responsables de riesgo. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Kaplan & Norton, 1996).

La aplicación de liderazgo sostenible y desempeño institucional de largo plazo debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bass & Riggio, 2006).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse cumplimiento estratégico, productividad, calidad de cartera, rentabilidad y aprendizaje, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

El principal desafío asociado con liderazgo sostenible y desempeño institucional de largo plazo es el personalismo, la visión de corto plazo y la desconexión entre estrategia y ejecución. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer liderazgo sostenible y desempeño institucional de largo plazo, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (International Organization for Standardization [ISO], 2018).



CAPÍTULO IV

EFICIENCIA PRODUCTIVA Y DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

*Ángel Fabián Cruz Alvear
Jorge Milton Núñez Jaramillo*

4.1. Fundamentos de la eficiencia en la gestión cooperativa

4.1.1. Conceptualización de eficiencia productiva y eficiencia institucional

Desde una perspectiva estratégica, conceptualización de eficiencia productiva y eficiencia institucional constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de eficiencia productiva y eficiencia institucional depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de eficiencia productiva y eficiencia institucional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con eficiencia productiva y eficiencia institucional es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contra-

dictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer eficiencia productiva y eficiencia institucional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Berger & Humphrey, 1997).

4.1.2. Particularidades económicas de las cooperativas de ahorro y crédito

En el contexto ecuatoriano, particularidades económicas de las cooperativas de ahorro y crédito constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de particularidades económicas de las cooperativas de ahorro y crédito depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de particularidades económicas de las cooperativas de ahorro y crédito debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas

verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con particularidades económicas de las cooperativas de ahorro y crédito es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer particularidades económicas de las cooperativas de ahorro y crédito, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Wheelock & Wilson, 2013).

4.1.3. Utilización eficiente de recursos financieros y operativos

Para la gestión institucional, utilización eficiente de recursos financieros y operativos constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de utilización eficiente de recursos financieros y operativos depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de utilización eficiente de recursos financieros y operativos debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con utilización eficiente de recursos financieros y operativos es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer utilización eficiente de recursos financieros y operativos, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (McKillop et al., 2020).

4.1.4. Productividad y desempeño de las instituciones cooperativas

La evidencia especializada permite sostener que productividad y desempeño de las instituciones cooperativas constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de productividad y desempeño de las instituciones cooperativas depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de productividad y desempeño de las instituciones cooperativas debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con productividad y desempeño de las instituciones cooperativas es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias,

documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer productividad y desempeño de las instituciones cooperativas, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (SEPS, 2026a).

4.1.5. Indicadores para la evaluación de eficiencia institucional

En términos operativos, indicadores para la evaluación de eficiencia institucional constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de indicadores para la evaluación de eficiencia institucional depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de indicadores para la evaluación de eficiencia institucional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con indicadores para la evaluación de eficiencia institucional es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer indicadores para la evaluación de eficiencia institucional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Berger & Humphrey, 1997).

4.2. Eficiencia y fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

4.2.1. Características de las cooperativas del segmento 1

En una cooperativa de ahorro y crédito, características de las cooperativas del segmento 1 constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de las cooperativas del segmento 1 depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de las cooperativas del segmento 1 debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con las cooperativas del segmento 1 es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer las cooperativas del segmento 1, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Wheelock & Wilson, 2013).

4.2.2. Análisis comparativo del desempeño institucional

Desde una perspectiva estratégica, análisis comparativo del desempeño institucional constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de análisis comparativo del desempeño institucional depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de análisis comparativo del desempeño institucional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con análisis comparativo del desempeño institucional es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer análisis comparativo del desempeño institucional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (McKillop et al., 2020).

4.2.3. Factores determinantes de la eficiencia productiva

En el contexto ecuatoriano, factores determinantes de la eficiencia productiva constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de factores determinantes de la eficiencia productiva depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de factores determinantes de la eficiencia productiva debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello,

el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con factores determinantes de la eficiencia productiva es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer factores determinantes de la eficiencia productiva, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (SEPS, 2026a).

4.2.4. Estrategias para mejorar productividad y competitividad

Para la gestión institucional, estrategias para mejorar productividad y competitividad constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de la mejora de mejorar productividad y competitividad depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de la mejora de mejorar productividad y competitividad debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con la mejora de mejorar productividad y competitividad es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer la mejora de mejorar productividad y competitividad, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Berger & Humphrey, 1997).

4.2.5. Implicaciones para la sostenibilidad del sistema cooperativo ecuatoriano

La evidencia especializada permite sostener que implicaciones para la sostenibilidad del sistema cooperativo ecuatoriano constituye una dimensión de la transformación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos en servicios para los socios. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante

una lectura económica, social y organizacional (Berger & Humphrey, 1997).

El funcionamiento de implicaciones para la sostenibilidad del sistema cooperativo ecuatoriano depende de la coordinación entre consejos, gerencia, unidades operativas, agencias, personal y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Wheelock & Wilson, 2013).

La aplicación de implicaciones para la sostenibilidad del sistema cooperativo ecuatoriano debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (McKillop et al., 2020).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse eficiencia de costos, productividad, escala, calidad del servicio y activos improductivos, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con implicaciones para la sostenibilidad del sistema cooperativo ecuatoriano es reducir costos sin considerar calidad, inclusión, riesgo ni particularidades territoriales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer implicaciones para la sostenibilidad del sistema cooperativo ecuatoriano, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Wheelock & Wilson, 2013).



CAPÍTULO V

OPTIMIZACIÓN DEL MARGEN DE INTERMEDIACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

*Ángel Fabián Cruz Alvear
Julio Efraín Cruz Alvear*

5.1. Intermediación financiera, eficiencia y rentabilidad

5.1.1. Fundamentos de la intermediación financiera

En términos operativos, fundamentos de la intermediación financiera constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de la intermediación financiera depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de la intermediación financiera debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, liquidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con la intermediación financiera es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reco-

nocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer la intermediación financiera, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (BCBS, 2015).

5.1.2. Captación de depósitos y gestión del ahorro

En una cooperativa de ahorro y crédito, captación de depósitos y gestión del ahorro constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de captación de depósitos y gestión del ahorro depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de captación de depósitos y gestión del ahorro debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, li-

quidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con captación de depósitos y gestión del ahorro es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer captación de depósitos y gestión del ahorro, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (SEPS, 2026a).

5.1.3. Colocación de créditos y generación de ingresos

Desde una perspectiva estratégica, colocación de créditos y generación de ingresos constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de colocación de créditos y generación de ingresos depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de colocación de créditos y generación de ingresos debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, liquidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con colocación de créditos y generación de ingresos es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer colocación de créditos y generación de ingresos, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Dantzig, 1963).

5.1.4. Margen de intermediación como indicador de eficiencia

En el contexto ecuatoriano, margen de intermediación como indicador de eficiencia constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios,

mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de margen de intermediación como indicador de eficiencia depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de margen de intermediación como indicador de eficiencia debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, liquidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con margen de intermediación como indicador de eficiencia es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer margen de intermediación como indicador de eficiencia, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, conside-

rando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

5.1.5. *Liquidez, riesgo crediticio y rentabilidad institucional*

Para la gestión institucional, liquidez, riesgo crediticio y rentabilidad institucional constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de liquidez, riesgo crediticio y rentabilidad institucional depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de liquidez, riesgo crediticio y rentabilidad institucional debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, liquidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con liquidez, riesgo crediticio y renta-

bilidad institucional es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer liquidez, riesgo crediticio y rentabilidad institucional, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (BCBS, 2015).

5.2. Modelos de optimización aplicados a la gestión financiera

5.2.1. Programación lineal como herramienta para la toma de decisiones

La evidencia especializada permite sostener que programación lineal como herramienta para la toma de decisiones constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de programación lineal como herramienta para la toma de decisiones depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de programación lineal como herramienta para la toma de decisiones debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, liquidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con programación lineal como herramienta para la toma de decisiones es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer programación lineal como herramienta para la toma de decisiones, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (SEPS, 2026a).

5.2.2. Formulación de funciones objetivo y restricciones financieras

En términos operativos, formulación de funciones objetivo y restricciones financieras constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su

valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de formulación de funciones objetivo y restricciones financieras depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de formulación de funciones objetivo y restricciones financieras debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, liquidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con formulación de funciones objetivo y restricciones financieras es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer formulación de funciones objetivo y restricciones financieras, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles

y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Dantzig, 1963).

5.2.3. Optimización del equilibrio entre captación y colocación

En una cooperativa de ahorro y crédito, optimización del equilibrio entre captación y colocación constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de optimización del equilibrio entre captación y colocación depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de optimización del equilibrio entre captación y colocación debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, liquidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con optimización del equilibrio entre captación y colocación es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer optimización del equilibrio entre captación y colocación, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

5.2.4. Simulación de escenarios de liquidez, riesgo y rentabilidad

Desde una perspectiva estratégica, simulación de escenarios de liquidez, riesgo y rentabilidad constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de simulación de escenarios de liquidez, riesgo y rentabilidad depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de simulación de escenarios de liquidez, riesgo y rentabilidad debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las dis-

posiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, liquidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con simulación de escenarios de liquidez, riesgo y rentabilidad es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer simulación de escenarios de liquidez, riesgo y rentabilidad, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (BCBS, 2015).

5.2.5. Integración de modelos cuantitativos y sistemas digitales de información

En el contexto ecuatoriano, integración de modelos cuantitativos y sistemas digitales de información constituye una dimensión de el equilibrio cuantitativo entre captación, colocación, liquidez, riesgo y rentabilidad. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Dantzig, 1963).

El funcionamiento de modelos cuantitativos y sistemas digitales de información depende de la coordinación entre tesorería, crédito, riesgos, finanzas, gerencia y órganos de aprobación. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2008).

La aplicación de modelos cuantitativos y sistemas digitales de información debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (BCBS, 2015).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse margen financiero, costo de fondos, rendimiento de cartera, liquidez, concentración y mora, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (SEPS, 2026a).

El principal desafío asociado con modelos cuantitativos y sistemas digitales de información es optimizar una variable aislada y trasladar costos o vulnerabilidades al resto del balance. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer modelos cuantitativos y sistemas digitales de información, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (SEPS, 2026a).



CAPÍTULO VI

COMPORTAMIENTO E IMPULSIVIDAD EN LAS DECISIONES FINANCIERAS

Ángel Fabián Cruz Alvear

6.1. Fundamentos conductuales de la toma de decisiones financieras

6.1.1. Racionalidad y comportamiento en las decisiones económicas

Para la gestión institucional, racionalidad y comportamiento en las decisiones económicas constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahneman, 2011).

El funcionamiento de racionalidad y comportamiento en las decisiones económicas depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educadores financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de racionalidad y comportamiento en las decisiones económicas debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con racionalidad y comportamiento en las decisiones económicas es atribuir toda decisión al individuo e ignorar

incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer racionalidad y comportamiento en las decisiones económicas, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Kahneman, 2011).

6.1.2. Conceptualización de la impulsividad financiera

La evidencia especializada permite sostener que conceptualización de la impulsividad financiera constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahneman, 2011).

El funcionamiento de la impulsividad financiera depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educadores financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de la impulsividad financiera debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requeri-

mientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con la impulsividad financiera es atribuir toda decisión al individuo e ignorar incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer la impulsividad financiera, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Ottaviani & Vandone, 2011).

6.1.3. Factores cognitivos y emocionales de la decisión

En términos operativos, factores cognitivos y emocionales de la decisión constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahneman, 2011).

El funcionamiento de factores cognitivos y emocionales de la decisión depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educado-

res financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de factores cognitivos y emocionales de la decisión debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con factores cognitivos y emocionales de la decisión es atribuir toda decisión al individuo e ignorar incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer factores cognitivos y emocionales de la decisión, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Bai, 2023).

6.1.4. Sesgos cognitivos, materialismo y percepción del riesgo

En una cooperativa de ahorro y crédito, sesgos cognitivos, materialismo y percepción del riesgo constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahneman, 2011).

El funcionamiento de sesgos cognitivos, materialismo y percepción del riesgo depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educadores financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de sesgos cognitivos, materialismo y percepción del riesgo debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con sesgos cognitivos, materialismo y percepción del riesgo es atribuir toda decisión al individuo e ignorar incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evi-

tando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer sesgos cognitivos, materialismo y percepción del riesgo, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (OECD, 2020).

6.1.5. Influencia del contexto social, cultural y económico

Desde una perspectiva estratégica, influencia del contexto social, cultural y económico constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahneman, 2011).

El funcionamiento de contexto social, cultural y económico depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educadores financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de contexto social, cultural y económico debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden

observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con contexto social, cultural y económico es atribuir toda decisión al individuo e ignorar incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer contexto social, cultural y económico, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Kahneman, 2011).

6.2. Impulsividad y gestión responsable de las finanzas

6.2.1. Impulsividad y comportamiento de consumo

En el contexto ecuatoriano, impulsividad y comportamiento de consumo constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahneman, 2011).

El funcionamiento de impulsividad y comportamiento de consumo depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educadores financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y

controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de impulsividad y comportamiento de consumo debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con impulsividad y comportamiento de consumo es atribuir toda decisión al individuo e ignorar incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer impulsividad y comportamiento de consumo, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Ottaviani & Vandone, 2011).

6.2.2. Endeudamiento, crédito y gratificación inmediata

Para la gestión institucional, endeudamiento, crédito y gratificación inmediata constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asig-

nación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahne-man, 2011).

El funcionamiento de endeudamiento, crédito y gratificación inmediata depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educadores financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de endeudamiento, crédito y gratificación inmediata debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con endeudamiento, crédito y gratificación inmediata es atribuir toda decisión al individuo e ignorar incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer endeudamiento, crédito y gratificación inmediata, la

cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Bai, 2023).

6.2.3. Impulsividad, ahorro y planificación financiera

La evidencia especializada permite sostener que impulsividad, ahorro y planificación financiera constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahneman, 2011).

El funcionamiento de impulsividad, ahorro y planificación financiera depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educadores financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de impulsividad, ahorro y planificación financiera debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con impulsividad, ahorro y planificación financiera es atribuir toda decisión al individuo e ignorar incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer impulsividad, ahorro y planificación financiera, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (OECD, 2020).

6.2.4. Autocontrol y alfabetización financiera

En términos operativos, autocontrol y alfabetización financiera constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahneman, 2011).

El funcionamiento de autocontrol y alfabetización financiera depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educadores financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de autocontrol y alfabetización financiera debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos re-

querimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con autocontrol y alfabetización financiera es atribuir toda decisión al individuo e ignorar incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer autocontrol y alfabetización financiera, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Kahneman, 2011).

6.2.5. Estrategias educativas y conductuales para decisiones financieras sostenibles

En una cooperativa de ahorro y crédito, estrategias educativas y conductuales para decisiones financieras sostenibles constituye una dimensión de la interacción entre cognición, emociones, contexto y hábitos en las decisiones económicas. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Kahneman, 2011).

El funcionamiento de estrategias educativas y conductuales para de-

cisiones financieras sostenibles depende de la coordinación entre socios, hogares, asesores, educadores financieros y responsables de productos. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (Ottaviani & Vandone, 2011).

La aplicación de estrategias educativas y conductuales para decisiones financieras sostenibles debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Bai, 2023).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse endeudamiento, ahorro, mora, presupuesto, autocontrol y bienestar financiero, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (OECD, 2020).

El principal desafío asociado con estrategias educativas y conductuales para decisiones financieras sostenibles es atribuir toda decisión al individuo e ignorar incentivos comerciales y restricciones estructurales. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer estrategias educativas y conductuales para decisiones financieras sostenibles, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Ottaviani & Vandone, 2011).



CAPÍTULO VII

TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN COOPERATIVA

Ángel Fabián Cruz Alvear

7.1. Transformación digital de las instituciones financieras

7.1.1. Conceptualización y evolución de la transformación digital

Desde una perspectiva estratégica, conceptualización y evolución de la transformación digital constituye una dimensión de la modernización de procesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de la transformación digital depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, riesgos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de la transformación digital debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción, fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con la transformación digital es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios,

información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer la transformación digital, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Vuković et al., 2025).

7.1.2. Digitalización de productos y servicios financieros

En el contexto ecuatoriano, digitalización de productos y servicios financieros constituye una dimensión de la modernización de procesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de digitalización de productos y servicios financieros depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, riesgos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de digitalización de productos y servicios financieros debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción, fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con digitalización de productos y servicios financieros es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer digitalización de productos y servicios financieros, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

7.1.3. Automatización de procesos y eficiencia operativa

Para la gestión institucional, automatización de procesos y eficiencia operativa constituye una dimensión de la modernización de procesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de automatización de procesos y eficiencia operativa depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, ries-

gos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de automatización de procesos y eficiencia operativa debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción, fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con automatización de procesos y eficiencia operativa es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer automatización de procesos y eficiencia operativa, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Aldasoro et al., 2024).

7.1.4. Big data, blockchain y plataformas financieras digitales

La evidencia especializada permite sostener que big data, blockchain y plataformas financieras digitales constituye una dimensión de la modernización de procesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de big data, blockchain y plataformas financieras digitales depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, riesgos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de big data, blockchain y plataformas financieras digitales debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción, fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con big data, blockchain y plataformas financieras digitales es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer to-

lerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer big data, blockchain y plataformas financieras digitales, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

7.1.5. Cultura organizacional, innovación y experiencia del socio

En términos operativos, cultura organizacional, innovación y experiencia del socio constituye una dimensión de la modernización de procesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de cultura organizacional, innovación y experiencia del socio depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, riesgos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de cultura organizacional, innovación y experiencia del socio debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción,

fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con cultura organizacional, innovación y experiencia del socio es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer cultura organizacional, innovación y experiencia del socio, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Vuković et al., 2025).

7.2. Inteligencia artificial y creación de valor financiero

7.2.1. Inteligencia artificial aplicada a las finanzas

En una cooperativa de ahorro y crédito, inteligencia artificial aplicada a las finanzas constituye una dimensión de la modernización de procesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de inteligencia artificial aplicada a las finanzas depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, riesgos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros.

Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de inteligencia artificial aplicada a las finanzas debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción, fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con inteligencia artificial aplicada a las finanzas es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer inteligencia artificial aplicada a las finanzas, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

7.2.2. Análisis predictivo y evaluación inteligente del crédito

Desde una perspectiva estratégica, análisis predictivo y evaluación inteligente del crédito constituye una dimensión de la modernización de pro-

cesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de análisis predictivo y evaluación inteligente del crédito depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, riesgos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de análisis predictivo y evaluación inteligente del crédito debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción, fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con análisis predictivo y evaluación inteligente del crédito es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer análisis predictivo y evaluación inteligente del crédito, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y me-

joras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Aldasoro et al., 2024).

7.2.3. Gestión del riesgo, fraude y ciberseguridad

En el contexto ecuatoriano, gestión del riesgo, fraude y ciberseguridad constituye una dimensión de la modernización de procesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de gestión del riesgo, fraude y ciberseguridad depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, riesgos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de gestión del riesgo, fraude y ciberseguridad debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción, fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con gestión del riesgo, fraude y ciberseguridad es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer gestión del riesgo, fraude y ciberseguridad, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

7.2.4. Personalización, inclusión financiera y experiencia digital

Para la gestión institucional, personalización, inclusión financiera y experiencia digital constituye una dimensión de la modernización de procesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de personalización, inclusión financiera y experiencia digital depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, riesgos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de personalización, inclusión financiera y experiencia digital debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al

convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción, fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con personalización, inclusión financiera y experiencia digital es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer personalización, inclusión financiera y experiencia digital, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (Vuković et al., 2025).

7.2.5. Ética algorítmica, privacidad, gobernanza de datos y sostenibilidad tecnológica

La evidencia especializada permite sostener que ética algorítmica, privacidad, gobernanza de datos y sostenibilidad tecnológica constituye una dimensión de la modernización de procesos y servicios mediante datos, automatización e inteligencia artificial responsable. Orienta la asignación de responsabilidades, el uso de recursos y la protección del interés colectivo. Su valor aparece cuando se traduce en decisiones coherentes con la identidad cooperativa, la regulación financiera y las necesidades de los socios, mediante una lectura económica, social y organizacional (Aldasoro et al., 2024).

El funcionamiento de ética algorítmica, privacidad, gobernanza de datos y sostenibilidad tecnológica depende de la coordinación entre consejos, gerencia, tecnología, riesgos, cumplimiento, proveedores y socios. Cada participante aporta información, autoridad o capacidad de ejecución, pero requiere límites y canales claros. Una arquitectura adecuada define quién propone, aprueba, ejecuta y controla; así reduce superposiciones, mejora la trazabilidad y preserva la responsabilidad conjunta (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024).

La aplicación de ética algorítmica, privacidad, gobernanza de datos y sostenibilidad tecnológica debe adaptarse al tamaño, territorio y perfil de riesgo de la entidad. En Ecuador, la LOEPS, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las disposiciones de la SEPS proporcionan el marco. La madurez se alcanza al convertir esos requerimientos en políticas comprensibles, rutinas verificables y capacidades institucionales (Vuković et al., 2025).

Su evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Pueden observarse adopción digital, tiempos de respuesta, costo por transacción, fraude, disponibilidad y satisfacción, junto con actas, encuestas, auditorías y tiempos de proceso. Ningún indicador aislado demuestra buen desempeño; por ello, el seguimiento debe comparar metas, tendencias, segmentos y alertas, asignando responsables y fechas para corregir las desviaciones detectadas (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).

El principal desafío asociado con ética algorítmica, privacidad, gobernanza de datos y sostenibilidad tecnológica es la opacidad algorítmica, la exclusión digital, la dependencia tecnológica y la exposición cibernética. Puede materializarse mediante incentivos contradictorios, información incompleta o controles tardíos. La respuesta consiste en reconocer la incertidumbre, establecer tolerancias, documentar supuestos y aplicar controles proporcionales, evitando que la formalidad sustituya el juicio profesional o que la flexibilidad derive en discrecionalidad.

Para fortalecer ética algorítmica, privacidad, gobernanza de datos y sostenibilidad tecnológica, la cooperativa debe establecer una línea base, objetivos medibles y mejoras graduales. Conviene integrar capacitación, datos confiables, responsables definidos, participación y reportes a los órganos de gobierno. Cada intervención debe probarse y ajustarse antes de ampliarse, considerando sus efectos sobre socios vulnerables y territorios con menor acceso (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023).



CAPÍTULO VIII

ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Ángel Fabián Cruz Alvear

8.1. Factores organizacionales asociados a la rotación y permanencia laboral

8.1.1. Rotación de personal como indicador de estabilidad organizacional

La rotación de personal constituye uno de los indicadores más relevantes para evaluar la estabilidad interna de una organización, debido a que refleja la capacidad institucional para conservar el talento humano necesario para desarrollar sus operaciones. No debe interpretarse únicamente como el número de trabajadores que ingresan o abandonan una entidad durante determinado periodo, sino como una manifestación de las condiciones bajo las cuales las personas desarrollan sus actividades laborales. La literatura contemporánea plantea que la intención de abandonar una organización precede con frecuencia a la salida efectiva y se encuentra relacionada con satisfacción laboral, compromiso, apoyo institucional y condiciones del entorno organizacional (Hom, 2020).

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, la estabilidad del personal resulta particularmente importante porque las organizaciones acumulan conocimiento, experiencias, rutinas y capacidades mediante la permanencia de sus trabajadores. Cuando se producen salidas recurrentes, parte de ese conocimiento se pierde y deben destinarse nuevos recursos a procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

De Winne et al. (2021) relacionan la rotación y su volatilidad con modificaciones en la productividad laboral, mostrando que el fenómeno posee consecuencias que trascienden al trabajador individual. En el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito, esta reflexión resulta especialmente pertinente debido a la importancia que poseen la continuidad del servicio, el conocimiento de los socios y la experiencia acumulada en las operaciones financieras.

Por esta razón, una cooperativa puede incorporar la rotación laboral dentro de su sistema de indicadores estratégicos, junto con variables financieras, operativas y de calidad de servicio. La estabilidad de la plantilla no significa impedir toda movilidad, ya que determinados niveles de renovación pueden contribuir a incorporar conocimientos y competencias nuevas. El problema surge cuando las salidas se vuelven frecuentes, inesperadas o se concentran en áreas críticas de la organización.

Hausknecht y Trevor (2020) advierten que la rotación colectiva puede afectar el desempeño de grupos, unidades y organizaciones debido a las interrupciones que genera sobre las dinámicas previamente consolidadas. En consecuencia, analizar las razones que explican la permanencia y el abandono permite anticipar problemas organizacionales antes de que produzcan consecuencias de mayor alcance.

8.1.2. Liderazgo, apoyo institucional y permanencia del talento humano

El liderazgo constituye uno de los factores organizacionales con mayor capacidad para influir sobre la experiencia cotidiana del trabajador. Las personas no solamente evalúan las características formales de su puesto, sino también la manera en que son orientadas, acompañadas y reconocidas por quienes ejercen funciones de dirección. Un liderazgo que ofrece claridad, apoyo y coherencia contribuye a construir identificación institucional y compromiso con los objetivos de la organización.

Buil et al. (2020) relacionan el liderazgo transformacional con la identificación, el engagement y el desempeño del trabajador, elementos que pueden contribuir indirectamente a fortalecer la permanencia laboral. Por el contrario, estilos directivos caracterizados por la distancia, la falta de apoyo o la comunicación deficiente pueden debilitar progresivamente el vínculo entre la persona y la institución.

En las cooperativas de ahorro y crédito, el liderazgo posee además una dimensión estratégica porque los responsables de agencias, áreas operativas y departamentos financieros deben combinar el cumplimiento de metas con la conservación de relaciones laborales saludables. La presión por alcanzar objetivos de colocación, captación, recuperación de cartera o atención al socio puede generar tensiones cuando no existe una conducción adecuada.

El trabajador necesita percibir que dispone de acompañamiento frente a las dificultades y que su supervisor comprende las demandas asociadas a su puesto. Ribeiro et al. (2021) resaltan la relevancia del liderazgo y del compromiso afectivo dentro de las relaciones organizacionales, reforzando la idea de que la conducción del personal puede influir en la disposición de las personas hacia la institución.

El apoyo institucional complementa el papel del liderazgo directo. El trabajador puede mantener una relación favorable con su supervisor, pero experimentar insatisfacción si considera que la institución en su conjunto no proporciona recursos, oportunidades o reconocimiento. Por ello, la retención requiere coherencia entre el comportamiento de los líderes y las políticas generales de gestión humana.

La seguridad psicológica también adquiere importancia, pues facilita que las personas expresen opiniones, planteen problemas y reconozcan errores sin temor a consecuencias desproporcionadas. Edmondson y Lei (2020) sostienen que la seguridad psicológica constituye un elemento relevante para las relaciones interpersonales y el aprendizaje organizacional. Un liderazgo cercano, acompañado de apoyo institucional, puede convertirse así en una barrera preventiva frente a la intención de abandonar la organización.

8.1.3. Justicia organizacional, reconocimiento y satisfacción laboral

La percepción de justicia organizacional influye significativamente en la valoración que el trabajador realiza de su relación con la institución. Una persona puede recibir una remuneración considerada adecuada y, al mismo tiempo, experimentar insatisfacción cuando percibe desigualdad en promociones, asignación de responsabilidades, reconocimiento, evaluaciones o acceso a oportunidades.

Colquitt et al. (2021) destacan la importancia de la justicia en la explicación de diferentes comportamientos dentro de las organizaciones. En este sentido, las decisiones administrativas adquieren una dimensión psicológica: no basta con que una determinada decisión sea formalmente correcta, sino que debe ser percibida como coherente, transparente y razonablemente equitativa por quienes se encuentran involucrados.

El reconocimiento constituye otro componente relevante para fortalecer la permanencia laboral. Los trabajadores necesitan identificar que su esfuerzo genera resultados apreciados por la organización y que su contribución no pasa inadvertida. Kuvaas et al. (2020) examinan las relaciones existentes entre diferentes formas de motivación y los resultados de los empleados, mostrando la importancia de considerar factores que van más allá de las recompensas exclusivamente económicas.

Dentro de una cooperativa de ahorro y crédito, el reconocimiento puede adoptar múltiples formas: retroalimentación positiva, oportunidades de desarrollo, participación en decisiones, valoración del servicio prestado al socio o reconocimiento por resultados obtenidos. Estas prácticas fortalecen el sentido de utilidad y pertenencia.

La satisfacción laboral integra buena parte de estas percepciones y funciona como una respuesta general del individuo hacia su experiencia de trabajo. Judge et al. (2021) destacan que la satisfacción posee componentes cognitivos y emocionales que dependen de la valoración que la persona realiza de su puesto y de su contexto laboral. Por esta razón, una política de retención no debe reducirse exclusivamente a mejorar salarios.

También debe considerar relaciones laborales, equidad, reconocimiento, autonomía y posibilidades reales de desarrollo. En el contexto cooperativo, un trabajador satisfecho puede desarrollar una mayor disposición para involucrarse con los objetivos económicos y sociales de la institución, mientras que la acumulación de experiencias percibidas como injustas puede alimentar progresivamente la intención de buscar otras oportunidades laborales.

8.1.4. Comunicación interna, autonomía y seguridad psicológica

La comunicación interna constituye uno de los mecanismos mediante los cuales la organización reduce la incertidumbre y proporciona sentido a las actividades desarrolladas por sus miembros. Las personas requieren información clara acerca de objetivos, responsabilidades, cambios institucionales, decisiones administrativas y expectativas de desempeño. Cuando esa información no circula oportunamente, pueden aparecer rumores, ambigüedad y desconfianza. Men y Yue (2021) relacionan la comunicación interna y el liderazgo con la creación de una cultura emocional positiva. En consecuencia, comunicar no significa solamente transmitir instrucciones, sino facilitar comprensión, confianza y participación dentro de la organización.

La autonomía laboral complementa este proceso porque permite al trabajador ejercer determinado grado de control sobre la manera en que desarrolla sus responsabilidades. Deci et al. (2020), desde la teoría de la au-

to determinación aplicada a las organizaciones, destacan la importancia de condiciones que favorezcan motivación y autorregulación.

La autonomía no supone eliminar procedimientos o controles, particularmente en instituciones financieras sometidas a regulación, sino evitar una supervisión excesivamente restrictiva cuando la tarea puede desarrollarse con responsabilidad profesional. En una cooperativa de ahorro y crédito, esto implica establecer límites claros y simultáneamente reconocer las competencias del trabajador para resolver situaciones, atender al socio o proponer mejoras dentro de su ámbito funcional.

La autonomía debe desarrollarse dentro de un ambiente de seguridad psicológica. Edmondson y Lei (2020) explican que las personas participan con mayor libertad cuando consideran que pueden expresar preocupaciones o plantear ideas sin exponerse innecesariamente. Asimismo, la confianza organizacional depende de la transparencia y previsibilidad que los trabajadores perciben en las decisiones institucionales (Dirks et al., 2021).

Para una cooperativa, esta combinación de comunicación, autonomía y confianza puede fortalecer el aprendizaje interno y facilitar la identificación temprana de dificultades operativas. De este modo, el trabajador deja de sentirse únicamente ejecutor de procedimientos y puede percibirse como participante activo en el funcionamiento y mejoramiento de la institución.

8.1.5. Desarrollo profesional, bienestar y equilibrio entre vida laboral y personal

Las posibilidades de aprendizaje y desarrollo profesional constituyen una dimensión importante de la relación que las personas establecen con una organización. Los trabajadores evalúan no solamente las condiciones actuales de su empleo, sino también las posibilidades de crecimiento que pueden alcanzar permaneciendo en la institución.

Cuando no existen alternativas de capacitación, promoción o adquisición de nuevas competencias, puede aparecer una percepción de estancamiento que favorezca la búsqueda de oportunidades externas. Por ello, la formación debe concebirse como inversión estratégica en capital hu-

mano y no únicamente como requisito administrativo. En las cooperativas de ahorro y crédito, esta formación puede abarcar aspectos financieros, regulatorios, tecnológicos, de servicio, liderazgo y gestión de riesgos.

El bienestar laboral también depende de la capacidad institucional para gestionar las demandas del trabajo. Las jornadas extensas, la presión constante por resultados o la acumulación de responsabilidades pueden producir agotamiento cuando no existen recursos suficientes para responder a ellas.

Sonnentag y Fritz (2021) destacan la relevancia de los procesos de recuperación frente al estrés laboral, mientras que Scanlan y Still (2020) relacionan burnout, satisfacción, demandas laborales, recursos y la intención de rotación. Esto implica que una organización sostenible debe analizar no solamente cuánto produce un trabajador, sino las condiciones bajo las cuales alcanza esos resultados y las consecuencias que el esfuerzo prolongado puede generar.

La conciliación entre las responsabilidades laborales y personales ha adquirido igualmente una importancia creciente dentro de la gestión del talento humano. Allen et al. (2021) analizan modalidades como el teletrabajo dentro de la discusión contemporánea sobre organización del trabajo, mientras que Jiang y Lavaysse (2022) muestran la relevancia de la inseguridad laboral como factor psicológico. En consecuencia, bienestar, flexibilidad razonable y percepción de estabilidad pueden contribuir conjuntamente a fortalecer el vínculo con la organización. En las cooperativas, implementar políticas de bienestar no debería interpretarse como una concesión ajena a los resultados financieros, sino como una estrategia para conservar conocimiento institucional, disminuir reemplazos frecuentes y sostener la capacidad operativa en el largo plazo.

8.2. Clima organizacional, retención del talento y consecuencias de la rotación

8.2.1. Clima organizacional y compromiso afectivo del trabajador

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas que construyen los trabajadores acerca de las condiciones en las que de-

sarrollan sus actividades. Dichas percepciones comprenden liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, apoyo institucional, justicia, organización del trabajo y otros elementos presentes en la experiencia cotidiana. Ingsih et al. (2021) analizan la relación entre clima organizacional, satisfacción, compromiso y desempeño, mostrando que estas variables se encuentran estrechamente vinculadas. Por esta razón, el clima no debe concebirse únicamente como una apreciación subjetiva del ambiente, sino como una dimensión organizacional capaz de influir en comportamientos relevantes para el funcionamiento institucional.

Uno de los mecanismos mediante los cuales el clima puede favorecer la permanencia es el compromiso afectivo. Este representa el vínculo emocional desarrollado por el trabajador hacia la organización y la identificación con sus objetivos. Wang et al. (2021) relacionan directamente clima organizacional, satisfacción, compromiso e intención de rotación, destacando el papel mediador del compromiso organizacional.

Cuando las condiciones de trabajo son valoradas positivamente, la persona puede desarrollar mayor identificación con la institución; cuando predominan experiencias de incertidumbre, injusticia o escaso apoyo, ese vínculo tiende a debilitarse. La permanencia laboral, por tanto, no depende exclusivamente de la disponibilidad de alternativas externas, sino también de la relación psicológica construida con la organización.

Este razonamiento adquiere especial importancia en organizaciones cooperativas, donde existe una identidad institucional fundamentada en valores y objetivos que trascienden la rentabilidad inmediata. El trabajador puede desarrollar un mayor compromiso cuando comprende de qué manera sus funciones contribuyen al servicio a los socios, la inclusión financiera o el desarrollo de la comunidad.

La identificación organizacional puede reforzar esa conexión al convertir los valores institucionales en referentes compartidos. He et al. (2021) relacionan justicia procedimental, confianza e identificación del trabajador. De esta forma, fortalecer el clima organizacional puede facilitar que la identidad cooperativa sea experimentada también por quienes trabajan dentro de la institución y no únicamente comunicada hacia los socios.

8.2.2. Satisfacción laboral y apoyo del supervisor como factores de retención

La satisfacción laboral ocupa una posición central en la explicación de la permanencia porque representa la evaluación general que realiza una persona acerca de su trabajo. Esta evaluación incorpora experiencias relacionadas con funciones, reconocimiento, compañeros, liderazgo, oportunidades y condiciones institucionales. Judge et al. (2021) señalan que la satisfacción laboral constituye un fenómeno complejo relacionado con múltiples características de la experiencia organizacional. Cuando esas experiencias se acumulan favorablemente, disminuye la necesidad percibida de buscar alternativas externas. En cambio, la insatisfacción sostenida puede convertir la búsqueda de otro empleo en una estrategia de respuesta frente a un entorno considerado poco favorable.

El supervisor desempeña un papel determinante en este proceso debido a que constituye uno de los principales representantes de la organización en la experiencia diaria del trabajador. Su comportamiento influye en la distribución de tareas, reconocimiento, resolución de dificultades y disponibilidad de apoyo. Ribeiro et al. (2021) destacan la relación entre liderazgo y compromiso afectivo, mientras que el artículo base identifica el apoyo percibido como uno de los elementos relacionados con la permanencia. En una cooperativa, el supervisor necesita equilibrar control, cumplimiento de procedimientos y acompañamiento humano, particularmente en áreas sometidas a presión operativa o contacto permanente con socios y usuarios.

La ausencia de apoyo puede resultar especialmente problemática cuando coincide con altas demandas laborales. Scanlan y Still (2020) encontraron relaciones entre burnout, intención de rotación, satisfacción laboral, demandas y recursos de trabajo. Esto evidencia que la retención no puede gestionarse exclusivamente mediante incentivos posteriores a la aparición de una intención de renuncia. Es preferible actuar preventivamente sobre el entorno laboral. Una cooperativa que detecta sistemáticamente niveles de satisfacción, condiciones de estrés y calidad del liderazgo dispone de información que puede utilizar para implementar intervenciones antes de que el descontento se traduzca en salidas efectivas.

8.2.3. Cohesión grupal, confianza e identificación organizacional

La cohesión grupal representa el grado en que los miembros de un equipo desarrollan relaciones de colaboración, pertenencia y apoyo mutuo. En muchos puestos de trabajo, especialmente aquellos que requieren coordinación constante, la experiencia laboral depende no solamente de la relación con la institución, sino también de los vínculos establecidos con compañeros.

Hogg et al. (2020) destacan desde la teoría de la identidad social la relevancia de los procesos grupales y del liderazgo en la construcción de identidades compartidas. Equipos cohesionados pueden convertirse en fuentes de apoyo emocional e instrumental, ayudando a afrontar situaciones exigentes y fortaleciendo la intención de permanecer.

La confianza constituye otro elemento indispensable para consolidar estos vínculos. Cuando las decisiones institucionales se perciben como coherentes y transparentes, disminuye la incertidumbre y resulta más sencillo establecer relaciones de cooperación. Dirks et al. (2021) estudian los procesos relacionados con la confianza organizacional, mientras que He et al. (2021) vinculan justicia e identificación mediante el papel de la confianza. Esto significa que la confianza no aparece de manera automática: se construye mediante experiencias repetidas en las que existe correspondencia entre lo que la organización comunica y lo que efectivamente realiza.

En las cooperativas de ahorro y crédito, cohesión y confianza pueden adquirir una importancia particular debido al carácter relacional de muchos de sus servicios. Los equipos necesitan compartir información, coordinar procesos y responder de manera conjunta a necesidades de los socios. Cuando los trabajadores interiorizan los valores institucionales, la cooperación puede trascender el simple cumplimiento formal de funciones. Wang et al. (2020) relacionan liderazgo, seguridad psicológica y transferencia de conocimientos, mostrando la importancia del entorno grupal para la colaboración. Por tanto, favorecer equipos estables y confiables puede fortalecer simultáneamente el clima organizacional, la continuidad operativa y la calidad de las relaciones internas.

8.2.4. Consecuencias de la rotación sobre la cultura y la estabilidad operativa

La rotación frecuente produce consecuencias que van más allá del reemplazo del trabajador que abandona la organización. Hausknecht y Trevor (2020) señalan que la rotación colectiva puede afectar el funcionamiento de grupos, unidades y organizaciones al modificar dinámicas establecidas previamente. Cada salida implica redistribuir responsabilidades, capacitar sustitutos y reconstruir relaciones laborales. Cuando este fenómeno se repite de manera continua, los equipos pueden experimentar dificultades para consolidar rutinas eficientes. De esta manera, la rotación deja de ser exclusivamente una variable de recursos humanos para transformarse en un problema relacionado con la continuidad y capacidad operativa.

Otro efecto importante se produce sobre la cohesión y la cultura institucional. Heavey et al. (2020) analizan causas y consecuencias de la rotación colectiva, mientras que Klotz y Bolino (2021) abordan la salida de empleados desde una perspectiva organizacional. Las relaciones interpersonales requieren tiempo para consolidarse y la salida frecuente de miembros puede reducir la confianza acumulada. Simultáneamente, los trabajadores experimentados cumplen una función relevante en la transmisión informal de conocimientos, normas y prácticas. Por ello, la pérdida recurrente de personal puede dificultar la socialización de los nuevos empleados y debilitar mecanismos mediante los cuales se transmite la cultura de una organización.

Finalmente, la rotación también puede provocar sobrecarga y pérdida de conocimiento. Ployhart y Moliterno (2020) destacan la relevancia del capital humano como recurso organizacional, mientras que Hancock et al. (2022) relacionan la rotación con el desempeño institucional. Cuando una persona abandona un puesto, sus responsabilidades suelen ser asumidas temporalmente por trabajadores que permanecen, lo que incrementa las demandas laborales.

Si este proceso se prolonga, puede generar estrés y alimentar nuevas intenciones de salida, configurándose un ciclo de rotación acumulativa. En una cooperativa, dicho ciclo puede afectar atención a socios, recuperación de cartera, tiempos de respuesta, controles internos y otros procesos que necesitan estabilidad y conocimiento específico.

8.2.5. Estrategias de gestión del talento humano para prevenir la rotación

La prevención de la rotación requiere un enfoque estratégico que intervenga sobre las condiciones organizacionales antes de que aparezca una decisión definitiva de abandono. Oruh et al. (2022) vinculan las prácticas de gestión de recursos humanos con la retención y el engagement de los trabajadores. Esto implica que la organización debe identificar cuáles son los factores que favorecen la permanencia de sus empleados y diseñar políticas consistentes con esas necesidades. Las encuestas de clima, entrevistas de permanencia, evaluación del liderazgo y análisis sistemático de causas de salida pueden proporcionar información para orientar decisiones preventivas y no solamente reaccionar cuando la renuncia ya se ha producido.

La construcción de un clima positivo constituye una de las principales estrategias de retención. La comunicación interna, el reconocimiento, el liderazgo participativo y las oportunidades de desarrollo deben encontrarse articulados dentro de una política institucional coherente. Men y Yue (2021) muestran la importancia de comunicación y liderazgo para la cultura emocional, mientras que Buil et al. (2020) destacan el papel del liderazgo transformacional en variables vinculadas con identificación y engagement. En las cooperativas, estas políticas pueden complementarse con programas de formación, planes de carrera, reconocimiento del desempeño, espacios participativos y mecanismos claros para resolver dificultades laborales.

La retención sostenible también necesita incorporar el bienestar como criterio de gestión. Sonnentag y Fritz (2021) resaltan la necesidad de recuperación frente al estrés y Allen et al. (2021) analizan transformaciones en la organización contemporánea del trabajo. Esto invita a superar enfoques que conciben al trabajador únicamente como un recurso productivo y considerar la sostenibilidad de su desempeño en el tiempo.

La finalidad no es eliminar completamente la rotación, sino evitar aquella generada por condiciones institucionales prevenibles. Así, una cooperativa que promueve bienestar, reconocimiento, comunicación efectiva, liderazgo participativo y oportunidades de crecimiento puede mejorar simultáneamente la permanencia del talento humano y la continuidad de sus operaciones. El artículo base concluye precisamente que la gestión del talento debe enfocarse en mantener un clima saludable como mecanismo fundamental de retención.

CONCLUSIONES

La gestión estratégica de las cooperativas de ahorro y crédito exige integrar desempeño financiero e identidad democrática. La gobernanza aporta el marco para que las decisiones sean legítimas, trazables y coherentes con el interés de los socios. Su calidad se expresa en la capacidad de prevenir conflictos, supervisar riesgos, profesionalizar la dirección y sostener canales de participación que influyan realmente en las prioridades institucionales.

El capital reputacional surge de la coherencia acumulada entre lo que la cooperativa declara y lo que hace. Transparencia, rendición de cuentas, protección al usuario, responsabilidad social y atención de reclamos constituyen evidencias concretas de esa coherencia. La reputación fortalece la fidelidad y la resiliencia, pero no puede administrarse únicamente mediante comunicación: depende de prácticas verificables y de la confianza que producen en cada grupo de interés.

El liderazgo estratégico debe traducir el propósito en objetivos, recursos, capacidades y aprendizaje. Los resultados financieros mejoran de manera sostenible cuando la dirección evita el cortoplacismo, conecta las decisiones con el riesgo y desarrolla equipos capaces de ejecutar. La evaluación del liderazgo, por tanto, no debe concentrarse en rasgos personales, sino en la calidad de las decisiones, la cultura generada y la continuidad institucional que deja como resultado.

La eficiencia productiva requiere una interpretación compatible con la misión cooperativa. Reducir costos puede ser necesario, pero no es sufi-

ciente si deteriora la calidad, la inclusión o la seguridad. Los indicadores de eficiencia deben contextualizarse según escala, territorio y perfil de socios, y complementarse con análisis de calidad de cartera, tiempos de servicio, productividad, accesibilidad e impacto social.

La optimización del margen de intermediación puede fortalecer la toma de decisiones cuando sus modelos representan adecuadamente las restricciones del balance. Captación, colocación, liquidez y riesgo forman un conjunto interdependiente. Los escenarios cuantitativos deben someterse a pruebas de sensibilidad, validación y supervisión humana, evitando que una solución matemáticamente óptima produzca resultados institucionalmente frágiles o socialmente inconvenientes.

Las decisiones financieras de los socios se encuentran influidas por emociones, sesgos, hábitos y condiciones estructurales. Esta comprensión obliga a diseñar productos transparentes y mecanismos de apoyo que promuevan autocontrol, ahorro y endeudamiento responsable. La educación financiera será más efectiva cuando se vincule con decisiones reales, recordatorios oportunos, presupuestos simples y asesoría, sin culpabilizar a quienes enfrentan ingresos inestables o restricciones de acceso.

La transformación digital y la inteligencia artificial deben avanzar bajo criterios de utilidad, proporcionalidad y responsabilidad. Los beneficios de automatización y análisis predictivo solo serán sostenibles si existen calidad de datos, privacidad, ciberseguridad, explicabilidad y mecanismos de reclamación. La inclusión digital también exige mantener alternativas y acompañamiento para socios que no pueden utilizar plenamente los nuevos canales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldasoro, I., Gambacorta, L., Korinek, A., Shreeti, V., & Stein, M. (2024). Intelligent financial system: How AI is transforming finance. BIS Working Papers, 1194. <https://www.bis.org/publ/work1194.htm>
- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Declaración sobre la identidad cooperativa. <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Allen, T. (2021). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/15291006211006338>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Registro Oficial 444.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Registro Oficial, Segundo Suplemento 332.
- Bai, R. (2023). Impact of financial literacy, mental budgeting and self-control on financial wellbeing: Mediating impact of investment decision making. *PLOS ONE*, 18(11), e0294466. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294466>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2008). Principles for sound liquidity risk management and supervision. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bcbs144.htm>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Berger, A. N., & Humphrey, D. B. (1997). Efficiency of financial institutions:

- International survey and directions for future research. *European Journal of Operational Research*, 98(2), 175–212. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(96\)00342-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(96)00342-6)
- Buil, I. (2020). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102660. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102660>
- Colquitt, J. (2021). Bringing the moral back in moral disengagement: How justice shapes ethical behavior. *Academy of Management Annals*, 15(2), 707–736. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0126>
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Dantzig, G. B. (1963). *Linear programming and extensions*. Princeton University Press.
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2021). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2829–2859. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Deci, E. (2020). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044956>
- Dirks, K. (2021). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 87–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.03.003>
- Edmondson, A. (2020). Psychological safety: The history, renaissance, and

future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044840>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Global Reporting Initiative. (2021). GRI 1: Foundation 2021. <https://www.globalreporting.org/standards/>

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>

Hancock, J. (2022). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 48(1), 55–89. <https://doi.org/10.1177/0149206320962299>

Hausknecht, J. (2020). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 46(1), 190–215. <https://doi.org/10.1177/0149206319887033>

He, H. (2021). Procedural justice and employee identification: The mediating role of organizational trust. *Frontiers in Psychology*, 12, 633593. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633593>

Heavey, A. (2020). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 957–987. <https://doi.org/10.1037/apl0000473>

Hogg, M. (2020). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 31(1), 1–62. <https://doi.org/10.1080/10463283.2020.1753680>

Hom, P. (2020). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 231–246. <https://doi.org/10.1037/apl0000413>

- Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, H. D., & Suhana, S. (2021). The role of job satisfaction mediating organizational climate and organizational commitment on employee performance. *Management Science Letters*, 11(6), 1721–1730. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.033>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines.
- Jiang, K. (2022). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management*, 48(6), 1649–1681. <https://doi.org/10.1177/01492063211007273>
- Judge, T. (2021). Job satisfaction. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 241–264. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055835>
- Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Klotz, A. (2021). When employees leave: A review of the employee exit literature. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 321–356. <https://doi.org/10.1037/apl0000869>
- Kuvaas, B. (2020). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Human Resource Management Journal*, 30(2), 244–259. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12239>
- McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. L., & Wilson, J. O. S. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101520. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520>
- Men, L. (2021). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and leadership. *Public Relations Review*, 47(3), 102021. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102021>
- National Institute of Standards and Technology. (2023). Artificial intelligence

- risk management framework (AI RMF 1.0). U.S. Department of Commerce. <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>
- Novković, S., Miner, K., & McMahon, C. (2023). Cooperative governance in context. In S. Novković, K. Miner, & C. McMahon (Eds.), *Humanistic governance in democratic organizations* (pp. 55–81). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17403-2_4
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). OECD/INFE 2020 international survey of adult financial literacy. <https://www.oecd.org/financial/education/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). G20/OECD principles of corporate governance 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Oruh, E. S., Mordi, C., Ajonbadi, H. A., Mojeed-Salami, A., & Rahman, M. (2022). Exploring the link between HRM practices and employee retention in the digital era: The mediating role of employee engagement. *Administrative Sciences*, 12(3), 85. <https://doi.org/10.3390/admsci12030085>
- Ottaviani, C., & Vandone, D. (2011). Impulsivity and household indebtedness: Evidence from real life. *Journal of Economic Psychology*, 32(5), 754–761. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.05.002>
- Ployhart, R. (2020). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 45(2), 239–259. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0197>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2021). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 189–202. <https://doi.org/10.1177/1548051820980797>
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2020). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 20, 201. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-5036-9>

- Sonnentag, S. (2021). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 3–20. <https://doi.org/10.1002/job.2477>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024). Norma de control para el registro de los representantes a las asambleas o juntas generales y la calificación de idoneidad de los administradores y vocales. Resolución No. SEPS-IGS-IGT-IGJ-INSEPS-INSEFS-INGINT-2024-007.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2026a). Estadísticas del Sector Financiero Popular y Solidario. <https://estadisticas.seps.gob.ec/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2026b). Base legal del sector de la economía popular y solidaria. <https://www.seps.gob.ec/base-legal/>
- Vuković, D. B., Dekpo-Adza, S., & Matović, S. (2025). AI integration in financial services: A systematic review of trends and regulatory challenges. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 562. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04850-8>
- Wang, Y. (2020). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 11, 560681. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560681>
- Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (2021). Organizational climate, job satisfaction, and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 609225. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.609225>
- Wheelock, D. C., & Wilson, P. W. (2013). The evolution of cost-productivity and efficiency among US credit unions. *Journal of Banking & Finance*, 37(1), 75–88. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.08.003>
- World Council of Credit Unions. (2024). 2024 global regulatory update. https://www.woccu.org/documents/2024_Global_Regulatory_Update

Gestión estratégica en cooperativas de ahorro y crédito: reflexiones sobre gobernanza, eficiencia, comportamiento, sostenibilidad y transformación digital analiza los principales desafíos que enfrentan las cooperativas de ahorro y crédito en contextos de creciente complejidad y transformación. La obra aborda gobernanza, rentabilidad, sostenibilidad financiera, capital reputacional, liderazgo estratégico, eficiencia productiva y gestión de recursos. Asimismo, examina el comportamiento en la toma de decisiones financieras, la transformación digital, la inteligencia artificial, la rotación de personal y el clima organizacional. Desde una perspectiva interdisciplinaria, ofrece aportes orientados a fortalecer la toma de decisiones, optimizar la eficiencia institucional, mejorar la competitividad y consolidar la sostenibilidad de las cooperativas, integrando su dimensión financiera, organizacional, tecnológica y social.

Ángel Fabián Cruz Alvear



Doctorado Honoris Causa. Estudios de posgrado en Alemania, España y Ecuador en los ámbitos de Economía, Finanzas, Asesoría Empresarial, Innovación, Procesos, Psicología, Inclusión Financiera y Alta Gerencia.

Experiencia en asistencia técnica, capacitación y consultoría con entidades de la Economía Popular y Solidaria en: España, México, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil y Bolivia. Consultor del BID, Banco Central, Ministerio de Economía y Finanzas, Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), Freedom from Hunger (EE. UU.), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Experiencia docente en las cátedras de Economía Solidaria, Finanzas, Gestión Ambiental, Planificación Estratégica y Proyectos en las universidades: Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), Universidad Tecnológica Indoamérica, Universidad Central del Ecuador, Universidad Internacional SEK, Atlantic International University, Pontificia Universidad Javeriana, FLACSO Ecuador e IES Abroad: Study Abroad Programs & Internships.

CON EL APOYO INSTITUCIONAL DE:



ISBN: 978-9907-822-52-6



9 789907 822526