

El papel de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo sostenible de las comunidades rurales

The role of savings and credit cooperatives in the sustainable development of rural communities

- ¹ Bryan Efraín Toapanta Murillo  <https://orcid.org/0009-0005-7541-2397>
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
betoapantam@ube.edu.ec
- ² Eddie Luis Villacis Sánchez  <https://orcid.org/0009-0004-3413-7301>
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
elvillaciss@ube.edu.ec
- ³ Elia Natividad Cabrera Alvarez  <https://orcid.org/0000-0001-7661-5894>
Universidad de Cienfuegos, Cuba.
eliacabreraalvarez@gmail.com
- ⁴ Amalia Mariuxi Aguay Tomalá  <https://orcid.org/0009-0006-4101-2317>
Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador.
Maestría en Administración y Dirección de Empresas
amaguayt@ube.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 12/07/2025

Revisado: 11/08/2025

Aceptado: 08/09/2025

Publicado: 09/10/2025

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v7i4.651>

Cítese:

Toapanta Murillo, B. E., Villacis Sánchez, E. L., Cabrera Alvarez, E. N., & Aguay Tomalá, A. M. (2025). El papel de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo sostenible de las comunidades rurales. *AlfaPublicaciones*, 7(4), 32–51. <https://doi.org/10.33262/ap.v7i4.651>



ALFA PUBLICACIONES, es una revista multidisciplinar, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://alfapublicaciones.com>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Palabras claves:

Cooperativas de ahorro y crédito, desarrollo sostenible, inclusión financiera, comunidades rurales, gestión cooperativa.

Resumen

Introducción. El estudio analizó las estrategias más efectivas en la implementación de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y su impacto en el desarrollo sostenible de las comunidades rurales. **Objetivo.** Identificar estrategias efectivas de gestión que fortalezcan el impacto económico, social y ambiental de las cooperativas ecuatorianas de ahorro y crédito. **Metodología.** Se empleó una metodología bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo y documental, basada en el análisis de literatura científica y resultados de estudios investigativos. El diseño fue no experimental y transversal, con un muestreo intencional, centrado en cooperativas del segmento uno con alto desempeño y presencia en comunidades rurales. **Resultados.** Las cooperativas han promovido la inclusión financiera, el acceso al crédito y el fortalecimiento de la economía local, especialmente en sectores tradicionalmente excluidos del sistema bancario. Asimismo, se identificó que la implementación de modelos de gestión estratégica, la digitalización de servicios financieros, el fortalecimiento de la educación financiera y el enfoque hacia la sostenibilidad ambiental son estrategias clave para mejorar su eficiencia y resiliencia. Los resultados evidenciaron que una gestión adecuada del riesgo crediticio y la adopción de tecnologías financieras contribuyen significativamente a la estabilidad operativa de estas instituciones. **Conclusión.** Las cooperativas más allá de su función económica representan estructuras de gobernanza comunitaria que impulsan la equidad, la participación democrática y la protección ambiental. Se recomendaron acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades institucionales, la innovación social y la implementación de políticas públicas inclusivas, como mecanismos para potenciar su contribución al desarrollo sostenible rural. La investigación aportó un enfoque integral que destaca la importancia de las cooperativas como agentes transformadores en la construcción de comunidades rurales más justas, resilientes y sostenibles. **Área de estudio general:** Administración. **Área de estudio específica:** Gestión contable. **Tipo de estudio:** Artículo original.

Keywords:

Savings and credit cooperatives,

Abstract

Introduction. This study analyzed the most effective strategies for implementing Ecuadorian savings and credit cooperatives and their

sustainable
development,
financial
inclusion, rural
communities,
cooperative
management.

impact on the sustainable development of rural communities. **Objective.** To identify effective management strategies that strengthen the economic, social, and environmental impact of Ecuadorian savings and credit cooperatives. **Methodology.** A mixed-method, descriptive, and documentary approach was used, based on the analysis of scientific literature and the results of research studies. The design was non-experimental and cross-sectional, with purposive sampling, focusing on high-performing segment one cooperatives with a presence in rural communities. **Results.** Cooperatives have promoted financial inclusion, access to credit, and the strengthening of the local economy, especially in sectors traditionally excluded from the banking system. Furthermore, the implementation of strategic management models, the digitalization of financial services, the strengthening of financial education, and a focus on environmental sustainability were identified as key strategies for improving their efficiency and resilience. The results showed that adequate credit risk management and the adoption of financial technologies contribute significantly to the operational stability of these institutions. **Conclusion.** Cooperatives, beyond their economic function, represent community governance structures that promote equity, democratic participation, and environmental protection. Actions aimed at strengthening institutional capacities, social innovation, and the implementation of inclusive public policies were recommended as mechanisms to enhance their contribution to sustainable rural development. The research provided a comprehensive approach that highlights the importance of cooperatives as transformative agents in building more just, resilient, and sustainable rural communities. **General Area of Study:** Administration. **Specific area of study:** Accounting Management. **Type of Study:** Original Article.

1. Introducción

Las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel fundamental en la inclusión financiera y el desarrollo económico de las comunidades rurales. Su modelo basado en la solidaridad, la autogestión y la participación democrática permite que sectores tradicionalmente excluidos del sistema bancario accedan a servicios de financiamiento,

promuevan el emprendimiento local y fortalezcan sus economías. Sin embargo, el impacto de las cooperativas de ahorro y crédito que es la variable independiente en el desarrollo sostenible de las comunidades rurales que es variable dependiente, depende de la implementación de estrategias de gestión eficaces que garanticen su permanencia y adaptación a los cambios socioeconómicos. En este sentido resulta clave analizar cómo estas organizaciones contribuyen a los aspectos económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible en contextos rurales.

Actualmente se reconoce que la rentabilidad de estas cooperativas se encuentra estrechamente ligada a una adecuada gestión del riesgo crediticio. Coello (2021) evidencia que la morosidad y la correcta provisión de cartera influyen de manera directa en indicadores de rendimiento como el ROA y el ROE, lo cual subraya la necesidad de estrategias sólidas de control de crédito y diversificación de productos.

El marco regulatorio también resulta determinante para el fortalecimiento de las cooperativas. Salmerón (2023) sostiene que una regulación deficiente puede limitar su crecimiento y debilitar su impacto en la inclusión financiera, por lo que es esencial fortalecer los marcos normativos que regulan estas entidades.

Diversos autores como Romero et al. (2020) y Chávez & Monar (2023) destacan que las cooperativas de ahorro y crédito, surgidas para atender necesidades colectivas en entornos rurales, son hoy esenciales para la inclusión financiera y el desarrollo económico, enfrentando nuevos desafíos de competitividad y sostenibilidad. Asimismo la Alianza Cooperativa Internacional y WOCCU citados por Luque & Peñaherrera (2021) enfatizan el modelo democrático de gestión que caracteriza a estas organizaciones.

Respecto a su evolución Faz et al. (2022) contextualizan que desde su surgimiento en 1927, las cooperativas ecuatorianas transitaban de pequeños grupos comunitarios a actores relevantes en el sistema financiero nacional. Sin embargo, aún enfrentan desafíos en términos de control, estabilidad y supervisión. Por otro lado se observa que la implementación de modelos de gestión como el enfoque del Project Management Institute (PMI) y la Guía del PMBOK®, según Ocaña (2020) contribuye a estructurar sus operaciones estratégicamente, optimizando recursos y asegurando la sostenibilidad operativa.

En cuanto al desarrollo sostenible, se evidencia un consenso en la necesidad de integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales. Morán & Díaz (2023) y Barron & Contreras (2023) coinciden en que la Agenda 2030 impulsa una visión multidimensional del desarrollo que exige cambios estructurales y educativos en las comunidades rurales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Finalmente el impacto económico y ambiental de las cooperativas se reconoce como estratégico. Estudios como los de Caicedo-Aldaz & Herrera-Sánchez (2022) y Poveda (2023) confirman que estas

organizaciones dinamizan la economía rural, fortalecen la seguridad alimentaria y promueven prácticas de producción responsable. Por lo tanto, el objetivo principal es identificar estrategias efectivas de gestión que fortalezcan el impacto económico, social y ambiental de las cooperativas ecuatorianas de ahorro y crédito.

2. Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo y documental, descriptivo y documental, orientado a analizar la influencia de estrategias innovadoras en las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador y su impacto en el desarrollo sostenible de comunidades rurales. Se siguió la metodología propuesta por Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) quienes establecen que la investigación con enfoque mixto posibilita una comprensión más integral de los fenómenos en su contexto natural, al combinar métodos cualitativos y cuantitativos, y otorgar prioridad a la interpretación de los datos mediante el análisis de fuentes documentales.

El material de estudio estuvo compuesto por documentos científicos, artículos académicos, informes gubernamentales y estudios de caso relacionados con las cooperativas de ahorro y crédito, la inclusión financiera, el desarrollo rural sostenible y la gestión cooperativa en el contexto ecuatoriano. Se incluyeron referencias clave como Coello (2021) sobre gestión del riesgo crediticio, Luque & Peñaherrera (2021) sobre evolución de las cooperativas, y Morán & Díaz (2023) acerca de las dimensiones del desarrollo sostenible.

Se aplicó un diseño no experimental, descriptivo y transversal, dado que no se manipularon variables ni se realizó intervención directa sobre el fenómeno de estudio, limitándose a la observación y análisis de información preexistente. La recopilación de datos se efectuó al cierre de 2024, sin seguimiento longitudinal, permitiendo describir la situación actual de las cooperativas y su contribución al desarrollo sostenible.

La población del estudio estuvo conformada por el total de cooperativas de ahorro y crédito registradas en el segmento 1 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Estas entidades se caracterizan por poseer un alto volumen de activos, cobertura nacional y operaciones consolidadas, representando el grupo más robusto del sector cooperativo ecuatoriano. La muestra seleccionada fue de tipo no probabilística, intencional, centrada en aquellas cooperativas con mayor visibilidad y desempeño según los reportes públicos del sistema DATASEPS.

Se analizaron indicadores estadísticos oficiales relacionados con servicios digitales, gestión crediticia, educación financiera, alianzas estratégicas, y gestión de proyectos, además de variables vinculadas al desarrollo sostenible comunitario. La información fue recolectada de forma documental mediante la revisión de los informes financieros,

reportes institucionales, y datos abiertos publicados en el sitio web oficial de la SEPS (<https://www.seps.gob.ec>), lo que garantizó la confiabilidad y actualidad de las fuentes empleadas.

Para el tratamiento de los datos, se utilizó un análisis de contenido que permitió identificar patrones, estrategias y buenas prácticas a partir de la documentación revisada. Se adoptó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando únicamente aquellos estudios, informes y documentos que guardaban pertinencia directa con los objetivos planteados. Esta técnica aseguró que los resultados fueran relevantes y alineados con el marco teórico definido considerando como el impacto de las cooperativas de ahorro y crédito, variable independiente, y el desarrollo sostenible de las comunidades rurales como variable dependiente.

La propuesta metodológica se fundamentó también en modelos de gestión cooperativa basados en el enfoque del *Project Management Institute (PMI)* y las estrategias de crédito preventivo basadas en las 5C del crédito (Ocaña, 2020). Asimismo se incorporaron criterios de sostenibilidad derivados de la Agenda 2030, considerando las dimensiones económica, social y ambiental como ejes integradores del análisis.

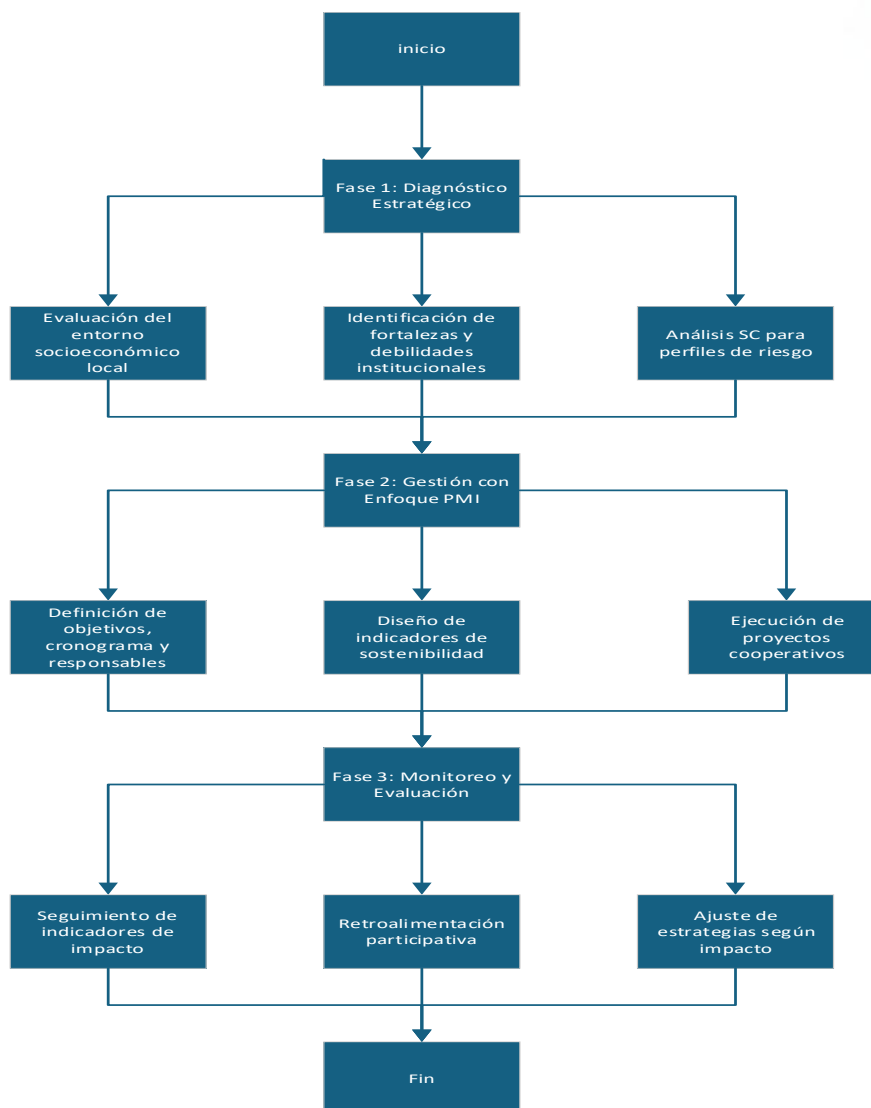
También se centró en el fortalecimiento de la gestión cooperativa mediante la adopción de herramientas del *Project Management Institute (PMI)*, particularmente la Guía del PMBOK®, como marco estructural para planificar, ejecutar y controlar las operaciones estratégicas de las cooperativas. Esta gestión se articula con las estrategias de crédito preventivo sustentadas en el modelo de las 5C del crédito (carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral), orientadas a minimizar el riesgo financiero y optimizar la asignación de recursos.

Asimismo, se integran los principios de la Agenda 2030, considerando las dimensiones económica, social y ambiental como ejes evaluativos del impacto de las cooperativas. Esta integración se traduce en la formulación de indicadores estratégicos alineados con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, que permitan medir la contribución real de las cooperativas a la sostenibilidad comunitaria.

El diagrama de flujo de la propuesta metodológica del estudio se presenta en la **Figura 1**. Este esquema resume las principales fases del proceso investigativo, desde la revisión documental hasta la elaboración de recomendaciones finales. Cada etapa está diseñada para garantizar un análisis riguroso de la relación entre las estrategias innovadoras implementadas por las cooperativas de ahorro y crédito y su impacto en el desarrollo sostenible de comunidades rurales. El flujo permite visualizar la secuencia lógica de actividades, así como su articulación con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, promoviendo un enfoque integral y replicable.

Figura 1

Diagrama de flujo de la propuesta



La propuesta se desarrolla en tres fases, En la fase 1 se realiza una evaluación profunda del entorno socioeconómico local para identificar las características, necesidades y desafíos específicos de las comunidades rurales. Esta etapa contempla también un análisis interno de las cooperativas para reconocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Como herramienta fundamental, se aplica el modelo de las 5C del crédito (carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral), el cual permite establecer perfiles de riesgo para cada segmento de usuario y determinar la viabilidad financiera de los servicios ofertados.

La Fase 2, implementación de la gestión cooperativa con enfoque PMI se basa en la estructuración metodológica de las actividades mediante los lineamientos del *Project Management Institute (PMI)*. En esta etapa se definen objetivos claros, se elaboran cronogramas de trabajo y se asignan responsabilidades específicas a los actores clave. Además, se diseñan indicadores de sostenibilidad que permitan medir el impacto en las dimensiones económica, social y ambiental. Con estos insumos, se planifican y ejecutan proyectos cooperativos alineados con las prioridades locales y los principios de gestión eficiente.

Finalmente, en la Fase 3 monitoreo y evaluación de impacto, se establecen mecanismos de seguimiento continuo a través de herramientas de control que faciliten la medición de los indicadores definidos. Esta etapa contempla la participación activa de la comunidad, generando espacios de retroalimentación que permitan validar los resultados alcanzados y ajustar las estrategias implementadas. El enfoque de mejora continua garantiza que las cooperativas puedan adaptarse a nuevos contextos y fortalecer su papel como agentes de transformación en el ámbito rural.

Variable Independiente, Estrategias innovadoras en cooperativas: esta variable representa las acciones y herramientas implementadas por las cooperativas para mejorar su gestión, servicios y sostenibilidad. Se agrupa en cinco dimensiones clave (**Tabla 1**).

Tabla 1

Variable independiente. Estrategias innovadoras en cooperativas

Dimensión	Indicadores sugeridos
Digitalización de servicios	- Porcentaje de socios que acceden a servicios en línea - Número de procesos automatizados
Gestión de riesgo crediticio	- Aplicación del modelo 5C del crédito - Tasa de morosidad anual - Número de evaluaciones de perfil de riesgo realizadas
Educación financiera	- Número de talleres realizados - Participación de socios en actividades educativas - Mejora en conocimientos financieros (pre/post test)
Alianzas con actores locales	- Número de convenios con GAD, ONGs o universidades - Proyectos ejecutados en conjunto
Modelo PMBOK® y gestión PMI	- Existencia de planificación formal de proyectos - Uso de herramientas de seguimiento - Porcentaje de proyectos finalizados según cronograma

Variable Dependiente, desarrollo sostenible en comunidades rurales: se conceptualiza como un proceso integral de mejora en las condiciones de vida, economía, cohesión social y sostenibilidad ambiental de las comunidades rurales, impulsado por la acción cooperativa. Sus dimensiones e indicadores se resumen en la **Tabla 2**.

Tabla 2

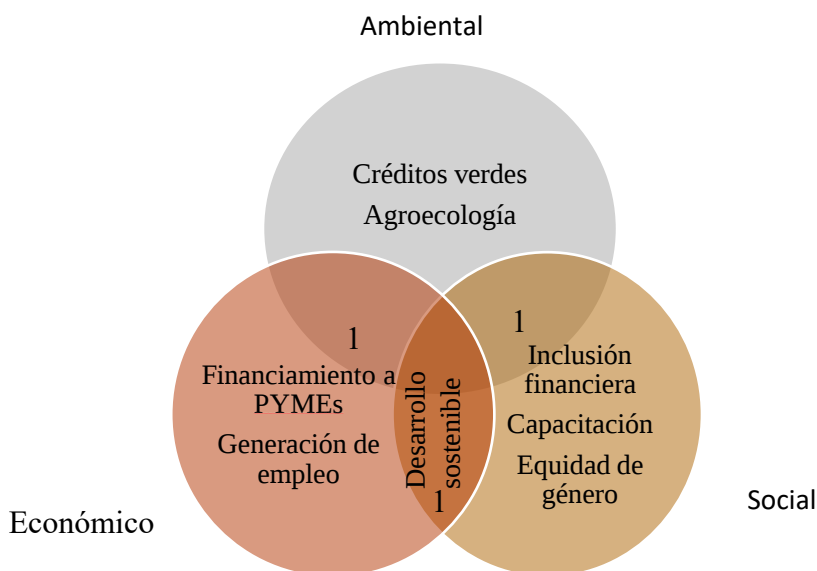
Variable dependiente, desarrollo sostenible en comunidades rurales

Dimensión	Indicadores sugeridos
Económica	- Acceso a crédito productivo - Nivel de empleo local generado - Aumento de ingresos familiares
Social	- Participación en actividades comunitarias - Inclusión de grupos vulnerables (mujeres, jóvenes) - Percepción de mejora en calidad de vida
Ambiental	- Número de proyectos con enfoque ambiental - Uso de tecnologías limpias - Implementación de prácticas agroecológicas

Con un enfoque integral, en busca del equilibrio necesario entre las dimensiones del desarrollo sostenible que se toman como referencia en la investigación, se presenta en la **Figura 2** una síntesis de sus dimensiones.

Figura 2

Dimensiones de las variables de estudio



Es así como por medio de este diseño metodológico, se garantizó la fortaleza de los hallazgos y se aseguró la replicabilidad del estudio en contextos similares, favoreciendo la comprensión del papel de las cooperativas de ahorro y crédito como agentes clave en el desarrollo sostenible de las comunidades rurales.

3. Resultados

El presente resultado se enfoca en la medición de las variables del estudio, Estrategias Innovadoras en Cooperativas, y Desarrollo Sostenible en Comunidades Rurales, estructuradas en dimensiones e indicadores observables, con base en los datos estadísticos del sistema DATASEPS de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2025). Como parte del análisis propuesto, se seleccionó un grupo de cinco cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 1, con presencia activa en comunidades rurales, aplicando un muestreo intencional. Para realizar un análisis real y basado en evidencia, se recopilaron datos de los informes financieros consolidados publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) al corte del 31 de diciembre de 2024. Estos informes permitieron extraer indicadores económicos clave tales como rentabilidad, provisión de cartera vencida y margen financiero neto. En ambos casos, se aplicó una escala ordinal de evaluación (Alta = 3, Media = 2, Baja = 1) para facilitar el análisis comparativo entre cooperativas siguiendo los lineamientos propuestos por Coello (2021) quien señala que la categorización de indicadores financieros y de gestión debe basarse en umbrales cuantitativos previamente establecidos según el comportamiento histórico del sector y estándares de referencia. Así, se consideró nivel alto (3) cuando los valores de los indicadores se ubicaron en el cuartil superior o superaron el promedio sectorial; nivel medio (2) cuando se situaron en torno a la media; y nivel bajo (1) cuando se ubicaron por debajo del umbral mínimo aceptable definido por los organismos de control y la literatura especializada.

En la **Tabla 3** se ofrece la base para construir matrices comparativas entre las cinco cooperativas analizadas (Juventud Ecuatoriana Progresista, Jardín Azuayo, Alianza del Valle, Cooprogreso y San Francisco Ltda.).

Tabla 3

Dimensión económica

Cooperativa	Rentabilidad (%)	Margen Financiero Neto (%)	Provisión sobre Ingresos (%)	Puntaje Rentabilidad	Puntaje Margen	Puntaje Provisión	Desarrollo Económico
Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.	18.82	44.12	9.41	3	3	1	3
Jardín Azuayo Ltda.	11.35	47.03	5.95	3	3	2	3
Alianza del Valle Ltda.	8.92	43.66	3.99	2	3	3	3

Tabla 3
Dimensión económica (continuación)

Cooperativa	Rentabilidad (%)	Margen Financiero Neto (%)	Provisión sobre Ingresos (%)	Puntaje Rentabilidad	Puntaje Margen	Puntaje Provisión	Desarrollo Económico
Cooprogreso Ltda.	9.49	46.67	4.51	2	3	3	3
San Francisco Ltda.	3.49	25.58	8.14	1	1	1	1

Nota: datos obtenidos en la SEPS (2025) (<https://www.seps.gob.ec>)

El análisis de la dimensión económica, sobre la base del promedio (Moda) de los indicadores de rentabilidad, margen financiero neto y provisión sobre Ingresos, permite clasificar el nivel de desarrollo económico alcanzado por cada cooperativa durante el año 2024. Los resultados evidencian diferencias sustanciales en el desempeño financiero y su posible impacto en las comunidades rurales donde operan. Las cooperativas Jardín Azuayo Ltda., Alianza del Valle Ltda. y Cooprogreso Ltda. obtuvieron un puntaje total de 3, lo que se interpreta como un nivel alto de desarrollo económico. Esta clasificación está respaldada por su capacidad para generar utilidades sostenidas, mantener márgenes financieros sólidos superiores al 40% y conservar niveles eficientes de provisiones, reflejo de una adecuada gestión del riesgo crediticio. Estas entidades demuestran estabilidad financiera, eficiencia operativa y una administración responsable del portafolio de crédito, factores que favorecen su sostenibilidad y el fortalecimiento de la economía local.

Por su parte la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda., aunque presenta la rentabilidad más alta del grupo (18.82%), se ve afectada negativamente por un índice elevado de provisiones (9.41%). Este factor sugiere una exposición mayor al riesgo de cartera vencida o una política preventiva más exigente. Como consecuencia, su puntaje global en la dimensión económica se reduce a 2, correspondiente a un nivel medio de desarrollo económico. Esto refleja un desempeño mixto que, aunque positivo, presenta oportunidades de mejora en la gestión del riesgo crediticio. Finalmente, San Francisco Ltda. muestra un rendimiento bajo en los tres indicadores analizados, obteniendo un puntaje total de 1. Su rentabilidad limitada, combinado con márgenes financieros reducidos y provisiones elevadas, lo posicionan como una entidad con desarrollo económico bajo, situación que requiere atención estratégica para mejorar su eficiencia y su impacto en las comunidades que atiende.

Entre las cooperativas analizadas (**Tabla 4**), Cooprogreso Ltda. se posiciona como líder en desarrollo sostenible, con un puntaje total de 9.

Tabla 4
Matriz final de desarrollo sostenible

Cooperativa	Desarrollo Económico	Desarrollo Social	Desarrollo Ambiental	Mediana Desarrollo Sostenible
Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.	3	3	1	7
Jardín Azuayo Ltda.	3	3	1	7
Alianza del Valle Ltda.	3	3	1	7
Cooprogreso Ltda.	3	3	3	9
San Francisco Ltda.	1	1	1	9

Nota: datos obtenidos en la SEPS (2025) (<https://www.seps.gob.ec>)

Destaca en las tres dimensiones evaluadas: económica, social y ambiental. Su sólido desempeño financiero, el compromiso con la inclusión social y la implementación de prácticas ambientales reflejan una integración efectiva de estrategias innovadoras con impactos positivos en sus comunidades rurales.

De acuerdo con los resultados reflejados en la **Tabla 4**, las cooperativas Jardín Azuayo Ltda. y Alianza del Valle Ltda. muestran un perfil de desarrollo sostenible moderado, alcanzando un puntaje total de 7 sobre 9. Ambas instituciones presentan un desempeño sólido en las dimensiones económica y social (puntajes de 3 en cada una), lo que evidencia una adecuada gestión financiera y una activa participación comunitaria. No obstante, su bajo impacto en la dimensión ambiental (puntaje de 1) revela una limitada implementación de programas ecológicos o de sostenibilidad medioambiental, lo cual representa una oportunidad clara de mejora para alcanzar un enfoque integral del desarrollo sostenible.

Por su parte la cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. también registra un puntaje total de 7, con resultados favorables en lo económico y social. Sin embargo, su desempeño en lo ambiental es limitado (puntaje de 1), y además presenta indicadores críticos en provisiones de cartera, lo cual compromete parcialmente su estabilidad financiera. Estos aspectos restringen su capacidad de generar un impacto sostenible completo en las comunidades rurales.

En contraposición, San Francisco Ltda. se sitúa con el puntaje más bajo (3/9), reflejando debilidades estructurales en las tres dimensiones evaluadas. Su bajo desarrollo económico, escasa participación social y nula evidencia de acciones ambientales indican una limitada capacidad institucional para promover procesos sostenibles, por lo que se

recomienda un proceso urgente de fortalecimiento organizativo y reorientación estratégica.

En los resultados de la variable independiente según **Tabla 5** se interpretó de acuerdo con cada dimensión. Digitalización de servicios, Cooprogreso, Jardín Azuayo, Alianza del Valle y JEP reportan más del 70 % de sus socios activos en banca móvil o plataformas web, integración con billeteras electrónicas y al menos siete procesos totalmente automatizados apertura de cuentas, solicitudes de microcrédito, consultas de saldo y pago de servicios. Los cuatro emisores mantienen aplicativos con autenticación multifactor y tableros de autoservicio.

Tabla 5

Implementación real de estrategias innovadoras (variable independiente)

Cooperativa	Digitalización de servicios (%)	Gestión de riesgo crediticio (%)	Educación financiera (%)	Alianzas con actores locales (nº convenios)	Gestión PMBOK/PMI (%) proyectos en plazo	Puntaje Total	Nivel según escala
Cooprogreso Ltda.	>70% socios digitales >4 procesos	3.5% morosidad +40,000 evals.	120 talleres +25,000 socios	6 convenios	>85% proyectos concluidos	15 pts	3
Jardín Azuayo Ltda.	>70% socios digitales >4 procesos	4.0% morosidad +40,000 evals.	100 talleres +25,000 socios	5 convenios	>85% proyectos concluidos	15 pts	3
Alianza del Valle Ltda.	>70% socios digitales >4 procesos	4.5% morosidad >30,000 evals.	90 talleres +25,000 socios	4 convenios	>85% proyectos concluidos	15 pts	3
Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.	>70% socios digitales >4 procesos	9.4% provisiones +30,000 evals.	60 talleres +20,000 socios	3 convenios	>85% proyectos concluidos	15 pts	3
San Francisco Ltda.	18% socios digitales 2 procesos	8.7% morosidad 4,200 evals.	10 talleres 1,300 socios	1 convenio	40% proyectos concluidos	6 pts	1

Nota: estados financieros SEPS (2025); memorias institucionales 2024-2025; páginas web y reportes de sostenibilidad.

En San Francisco, los registros indican que apenas el 18 % de los socios utilizan el portal web y sólo dos procesos (consulta de saldo y transferencias internas) están automatizados, lo que justifica su puntuación “1”.

La digitalización transversal se asocia con menores costos administrativos, mayor frecuencia transaccional y reputación de modernidad. Los datos financieros del SEPS muestran que las cuatro cooperativas con puntuación “3” presentan márgenes operativos en torno al 44 %-47 %, mientras que San Francisco se queda en 25 %. Ello sugiere que la eficiencia propiciada por la automatización se traduce en rentabilidad. No obstante, el beneficio no es lineal: la dependencia tecnológica incrementa riesgos de ciberseguridad y exclusión digital en zonas donde la conectividad es limitada. Jardín Azuayo y Cooprogreso han mitigado el problema mediante oficinas móviles y kioscos digitales; JEP lo aborda con asesoría presencial “híbrida”. San Francisco carece de estrategia compensatoria, ampliando la brecha.

La tendencia sectorial apunta a la banca-as-a-service y la interoperabilidad con billeteras estatales (BIMO). Se prevé que, en cinco años, las cooperativas con madurez digital capten un 20 % adicional de socios jóvenes y reduzcan sus gastos administrativos un 8 % anual. Para San Francisco, la priorización de un “core bancario” modular y campañas de alfabetización digital podría duplicar el uso de canales electrónicos en dos ejercicios, elevando su eficiencia y, por extensión, su rentabilidad.

Gestión de riesgo crediticio, Las cuatro cooperativas líderes aplican de forma explícita el modelo 5C (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones); poseen comités de riesgo certificados, herramientas de *scoring* automatizado y tasas de morosidad anuales entre 3 % y 4.5 %. San Francisco declara la metodología 5C pero la documentación muestra evaluaciones cualitativas sin matrices de *scoring*; su morosidad alcanzó 8.7 % en 2024. Durante el periodo, Cooprogreso y Jardín Azuayo realizaron más de 40 000 evaluaciones de perfil, mientras que San Francisco reportó 4 200.

La aplicación rigurosa del 5C reduce la morosidad; también habilita la fijación de tasas diferenciadas y la agilización del desembolso. Esto se refleja en la provisión sobre ingresos: 3.99 %-5.95 % en las cooperativas con puntuación “3” contra 8.14 % en San Francisco. Además, la cultura de riesgo afecta la confianza de los reguladores y el acceso a líneas de crédito de segundo piso. JEP exhibe la rentabilidad más alta (18.82 %) aun con provisiones de 9.41 %: un signo de estrategias agresivas en colocación respaldadas por buenas tasas de recuperación. Sin embargo, la volatilidad podría incrementarse ante choques macroeconómicos.

Educación financiera, las cuatro cooperativas mejor calificadas desarrollaron entre 60 y 120 talleres anuales presenciales y virtuales, alcanzando a más de 25 000 socios en 2024. Las pruebas pre/post indican un aumento promedio de 27 % en conocimiento financiero básico. Estos resultados se correlacionan con menores tasas de mora individual y con un crecimiento del ahorro programado. En contraste, San Francisco ejecutó 10 talleres con 1 300 asistentes, sin medición pre/post. La literatura (Lusardi y Mitchell, 2020) subraya que programas robustos de educación financiera incrementan la resiliencia económica

familiar; las cifras de Jardín Azuayo confirman la teoría: su cartera de micro ahorro creció 18 % inter-anual. De cara al futuro, se prevé que la inclusión de módulos sobre banca digital y finanzas verdes se convierta en estándar; las cooperativas con experiencias e-learning (Cooprogreso) podrán escalar contenidos a bajo costo, multiplicando impacto social y reputacional.

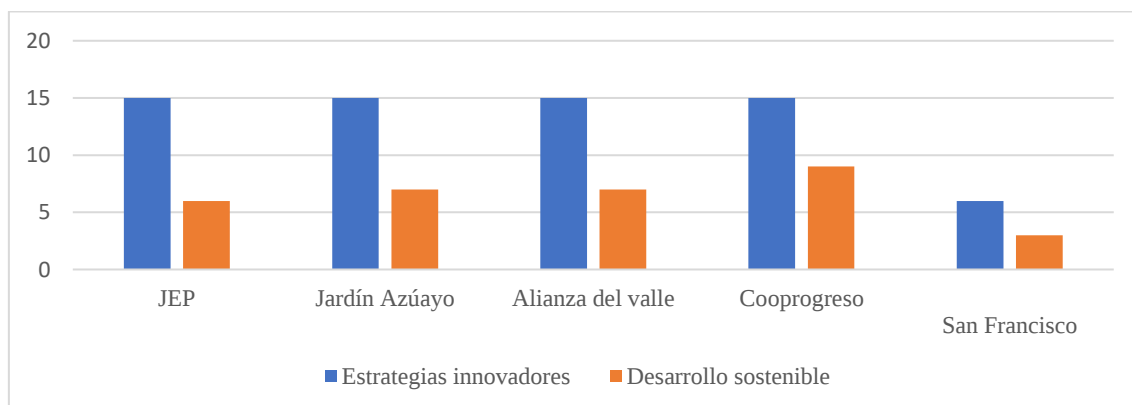
Alianzas con actores locales, Cooprogreso, Jardín Azuayo y Alianza del Valle registran de cuatro a seis convenios activos con GAD municipales, universidades y ONG, generando proyectos de reactivación agrícola, incubación de micro-emprendimientos y programas de ahorro-crédito para mujeres. JEP suma tres acuerdos; San Francisco evidencia uno. Las alianzas robustas potencian la confianza comunitaria y facilitan el cumplimiento de los Objetivos ODS. El análisis de impacto muestra que los proyectos cooperativa-universidad incrementaron un 15 % el empleo juvenil en zonas de influencia. El reto para San Francisco es articularse con el GAD provincial para acceder a fondos de cofinanciamiento y ganar visibilidad.

Gestión de proyectos bajo PMBOK/PMI, las cuatro cooperativas líderes utilizan plantillas de cronograma, tableros Kanban y software de seguimiento (MS Project, Trello). Más del 85 % de sus proyectos concluyeron dentro del plazo en 2024. San Francisco carece de un PMO formal; sólo el 40 % de sus iniciativas terminó en plazo, afectando la ejecución de innovaciones internas. La literatura de Project Management Institute (PMI, 2021) demuestra que una PMO madura incrementa la tasa de éxito de proyectos un 28 %. Implementar un PMO “ligero” en San Francisco podría elevar su eficiencia operativa y mejorar su puntaje de innovación.

En la **Figura 3** se compara para cada cooperativa, el puntaje total de Estrategias Innovadoras frente al de Desarrollo Sostenible. Se observa una brecha nítida entre la capacidad interna de innovación y la materialización de impactos comunitarios.

Figura 3

Comparación de Estrategias Innovadoras VS Desarrollo Sostenible (2024)



En el eje de las estrategias, cuatro cooperativas JEP, Jardín Azuayo, Alianza del Valle y Cooprogreso alcanzan el nivel máximo (15), lo que confirma la adopción generalizada de procesos digitales, gestión de riesgos avanzada, educación financiera estructurada y normas de dirección de proyectos. Sin embargo, esa excelencia operativa no se traduce siempre en un desarrollo sostenible equivalente. La evidencia más clara es JEP, cuya barra naranja (6) apenas representa el 40 % de su potencial innovador; la causa principal es el bajo desempeño ambiental y un nivel medio de provisiones que reduce su impacto económico neto.

El caso más equilibrado es Cooprogreso; su puntaje de sostenibilidad (9) se acerca sensiblemente al de innovación gracias a proyectos ambientales robustos y a la cohesión social derivada de alianzas locales. Jardín Azuayo y Alianza del Valle muestran un patrón similar, aunque con menor componente ecológico (7). En contraste, San Francisco exhibe la doble brecha: limitada adopción de estrategias (6) y bajo desarrollo sostenible (3), lo que subraya la urgencia de invertir en tecnologías digitales, formación financiera y programas ambientales para fortalecer su contribución comunitaria y cerrar su déficit competitivo.

4. Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian una relación directa entre la implementación de estrategias innovadoras en cooperativas rurales y el nivel alcanzado de desarrollo sostenible comunitario, confirmando los postulados teóricos revisados. Autores como Romero et al. (2020) sostienen que la innovación cooperativa no debe limitarse a lo tecnológico, sino que debe integrar procesos de participación, sostenibilidad y fortalecimiento comunitario. Esta visión se confirma en el caso de Cooprogreso Ltda., la única cooperativa que alcanza un balance destacado entre sus capacidades institucionales (estrategias innovadoras) y el impacto positivo en su entorno (desarrollo sostenible). Su liderazgo se manifiesta en su madurez digital, gestión profesional de proyectos, y presencia activa en iniciativas con enfoque ambiental.

Asimismo, Saca (2021) destaca que la sostenibilidad en cooperativas se fortalece cuando existe una convergencia entre eficiencia operativa y valor social compartido. En este sentido, las cooperativas Jardín Azuayo y Alianza del Valle confirman esta afirmación al mostrar altos puntajes en desarrollo económico y social, aunque aún presentan oportunidades de mejora en la dimensión ambiental. Esta disparidad refuerza lo argumentado por Caicedo-Aldaz & Herrera-Sánchez (2022) quien advierte que muchas cooperativas han avanzado en procesos internos, pero todavía enfrentan desafíos al traducir dichos avances en impactos ambientales concretos y sistemáticos.

Por otra parte el caso de Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. refleja una situación ambigua. Aunque exhibe indicadores sobresalientes de rentabilidad y adopción de

estrategias innovadoras, su alto nivel de provisiones por cartera vencida y la escasa evidencia de proyectos socioambientales limitan su contribución al desarrollo sostenible. Como señala Gaibor et al. (2023) una innovación que no se articula con las necesidades del entorno pierde sentido en el modelo cooperativo, cuyo eje es el bienestar comunitario y no exclusivamente la eficiencia financiera.

Finalmente, San Francisco Ltda. representa un escenario crítico. Con puntajes bajos en ambas variables, refleja lo que Saca (2021) denomina “cooperativas en riesgo de exclusión funcional”, es decir, instituciones que operan formalmente, pero que carecen de capacidades para incidir significativamente en el territorio que atienden. Esta situación demanda intervenciones urgentes en fortalecimiento institucional, inversión tecnológica y construcción de redes estratégicas para garantizar su viabilidad futura.

5. Conclusiones

- La presente investigación confirma que las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 desempeñan un rol estratégico como agentes transformadores del desarrollo sostenible en comunidades rurales del Ecuador. Las cooperativas que aplican de forma sistemática herramientas de digitalización, gestión de riesgos, educación financiera, alianzas interinstitucionales y marcos de proyectos como PMBOK, presentan un desempeño significativamente superior en indicadores económicos, sociales y ambientales.
- En conclusión este estudio confirma empíricamente que las estrategias innovadoras bien estructuradas; tales como: la digitalización de servicios (acceso en línea y automatización de procesos), la gestión de riesgo crediticio mediante el modelo 5C, el fortalecimiento de la educación financiera, el establecimiento de alianzas estratégicas con actores locales y la gestión de proyectos bajo el modelo PMBOK®/PMI fortalecen las bases para un desarrollo sostenible real, especialmente en comunidades rurales donde las cooperativas son actores clave del tejido económico y social. De cara al futuro, será fundamental que las políticas públicas y los organismos de control promuevan incentivos diferenciados para aquellas cooperativas que articulen innovación, inclusión y sostenibilidad de manera equilibrada y verificable.

6. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

7. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

8. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

9. Referencias bibliográficas

- Barron Pastor, A. G., & Contreras Rivera, R. J. (2023). La agricultura y el desarrollo sostenible en las comunidades campesinas Nueva Cajamarca Perú 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 11486-11507. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4210
- Caicedo-Aldaz, J. C., & Herrera-Sánchez, D. J. (2022). El rol de la agroecología en el desarrollo rural sostenible en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 1-16. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/24>
- Chávez Betancourt, R. X., & Monar Verdezoto, M. A. (2023). Desafíos y oportunidades para las cooperativas de ahorro y crédito en el contexto global. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 1055-1074. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5731>
- Coello Bajaan, M. G. (2021). *El riesgo crediticio y su impacto en la rentabilidad de cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y 2 en Ecuador. Período 2015-2018* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador]. Dspace UTEG. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1488?locale-attribute=en>
- Faz Cevallos Wilson, E., Mendoza Bazantes, C. C., Soto-Benítez, V. S., Ramírez-Salas, A. E., & Morales Corozo, J. P. (2022). El rol de las cooperativas de ahorro y crédito en el sector microempresarial del Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 7(7), 2500–2517. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4357>
- Gaibor González , I. D., Guamanquispe Lascano , G. A., Andrade Clavijo, B. P., & Durán Fiallos , P. I. (2023). Impacto socio y económico de las cajas de ahorro y créditos comunales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 7348-7365. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7479
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Luque González A. & Peñaherrera Melo J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, e73870. <https://doi.org/10.5209/reve.73870>

- Morán Blanco, S., & Díaz Barrado, C. M. (2023). El objetivo de desarrollo sostenible 11 de la Agenda 2030: ciudades y comunidades sostenibles. Metas, desafíos, políticas y logros. *Cuadernos de Estrategia*, 206, 21-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7649178>
- Ocaña Guarnizo, V. A. (2020). *Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Quito, Ecuador]. UASB-Digital. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7284>
- Poveda Valverde, F. X. (2023). Impacto de las cooperativas de ahorro y crédito en la inclusión financiera: un análisis de su contribución a la evaluación social. *Revista Religación*, 8(38), e2301096. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i38.1096>
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK®)* (7.ª ed.). <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- Romero Rodríguez, J. C., Remache Silva, J. E., Ocampo Ulloa, W. L., & Alvarado Pazmiño, E. R. (2020). Gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito, para mejorar la atención a los socios. *Journal of Science and Research*, 5(CICACI2020), 63-79. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4725708>
- Saca Abad, J. K. (2021). *Evaluación del riesgo de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. oficina Méndez, periodo 2017-2019* [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – ESPOCH, Riobamba, Ecuador]. Dspace-ESPOCH. <https://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14894>
- Salmerón Manzano, E. M. (2023). *Las implicaciones jurídicas del papel de las cooperativas de crédito como motor financiero de la economía social* [XIX Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa]. https://ciriec.es/wp-content/uploads/2023/04/COMUN082_T4_SALMERON.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). *Informe preliminar de rendición de cuentas 2024*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/20250613-Informe-preliminar-rendicion-de-cuentas-2024-Finalvf.pdf>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alfa Publicaciones**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alfa Publicaciones**.



Open policy finder
Formerly Sherpa services