



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y LA CRISIS SANITARIA EN
LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad y Auditoría mención Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de Investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autor:

Judith Alexandra Durán Tapia

Director:

Mg. Diana Andrea Rosero Jiménez

Ambato – Ecuador

Octubre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JUDITH ALEXANDRA DURÁN TAPIA**, con cedula de ciudadanía 1600602708, autor del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y LA CRISIS SANITARIA EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS** en la **OFICINA DE POSGRADOS**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando os derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2023



Judith Alexandra Durán Tapia

CC. 1600602708

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y LA CRISIS SANITARIA EN
LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**

Línea de Investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autor:

Judith Alexandra Durán Tapia

Diana Andrea Rosero Jiménez, Eco. Mg.

CALIFICADOR

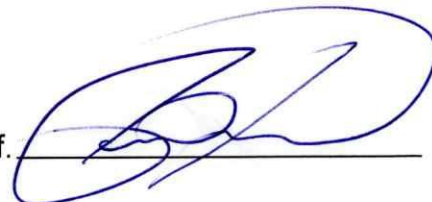
f.



Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f.



Hernán Paul Ortiz Coloma, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.



Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

OFICINA DE POSGRADOS

f.



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.


Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Octubre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JUDITH ALEXANDRA DURÁN TAPIA**, con cedula de ciudadanía 1600602708, autor del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y LA CRISIS SANITARIA EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS** en la **OFICINA DE POSGRADOS**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando os derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2023



Judith Alexandra Durán Tapia

CC. 1600602708

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y LA CRISIS SANITARIA EN
LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

Línea de Investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autor:

Judith Alexandra Durán Tapia

Diana Andrea Rosero Jiménez, Eco. Mg.

CALIFICADOR

f.



Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f.



Hernán Paul Ortiz Coloma, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.



Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

OFICINA DE POSGRADOS

f.



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.


Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Octubre 2023

DEDICATORIA

Le dedico el resultado de este trabajo a Dios, por haberme dado la vida. A mi familia, por estar presente en todo momento e inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía. A mi esposo, amigo y compañero de vida, Néstor por el apoyo incondicional en los buenos y malos momentos. Por ser el pilar fundamental para ser una mejor persona e impulsarme a cumplir hoy un sueño más de culminar el presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, directivos y profesores, por abrirme las puertas para continuar con mi formación académica y realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, por brindarme información para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A mi familia, que con sus palabras de apoyo me incentivaron a culminar este sueño.

Y a mi esposo Néstor, quien fue testigo de todo el proceso académico, y parte del sueño de culminar este proyecto.

RESUMEN

Las emergencias a nivel mundial son impredecibles y ocasionan desequilibrio. Las decisiones erradas de los gobiernos son la principal causa de la recesión económica e inestabilidad en el país, afecta directamente a los sectores políticos, económicos y sociales. En tal sentido, se observa que uno de los principales productos que se estudia en la economía de un territorio, es el indicador macroeconómico y el producto interno bruto, aquí se evidencia la reducción de los ingresos y la productividad de una empresa.

Con respecto, a las entidades financieras, son las primeras instituciones en percibir la reducción de la economía, por lo que tienen invertido su capital en créditos, y por tiempos de emergencia ha sido difícil recuperar. No obstante, han logrado mantenerse en pie, por su liquidez y cartera sólida. El objetivo principal, desarrollar un modelo de gestión de riesgo de crédito y la crisis sanitaria en instituciones del sistema financiero.

Como caso de estudio se trabajó directamente con la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. Para ello, se utiliza la metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, con el fin de buscar alternativas para reducir la cartera en riesgo que tienen las instituciones financieras. El proyecto de investigación propone como resultado, un modelo de gestión financiera, que contribuya a generar soluciones para la cartera en riesgo, que se ha incrementado en la emergencia sanitaria, y, a la vez, plantea una mejora en la toma de decisiones.

Palabras clave: cartera, riesgo, emergencia.

ABSTRACT

Global emergencies are unpredictable and cause imbalance. The wrong decisions of governments are the main cause of the economic recession and instability in the country, directly affecting the political, economic and social sectors. In this sense, it is observed that one of the main products studied in the economy of a territory is the macroeconomic indicator and the gross domestic product, here the reduction in income and productivity of a company is evident.

With respect to financial entities, they are the first institutions to perceive the reduction of the economy, since they have invested their capital in loans, and due to times of emergency it has been difficult to recover. However, they have managed to stay standing, due to their liquidity and solid portfolio. The main objective is to develop a credit risk management model and the health crisis in institutions of the financial system.

As a case study, we worked directly with the Small Business Savings and Credit Cooperative of Pastaza Ltda. To do this, we used the mixed, qualitative and quantitative methodology, in order to look for alternatives to reduce the portfolio at risk that the institutions have. financial. The research project proposes as a result, a financial management model that contributes to generating solutions for the portfolio at risk, which has increased in the health emergency, and, at the same time, proposes an improvement in making decision.

Keywords: portfolio, risk, emergency

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Evolución histórica del sistema financiero.	5
1.2. Funciones del sistema financiero.	5
1.3. Composición del sistema financiero ecuatoriano.	9
1.4. Instituciones financieras.	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
2.1. Enfoque de la investigación.	22
2.2. Tipo de estudio.	23
2.3. Técnicas e instrumentos	24
2.4. Hipótesis	24
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	41
3.1. Propuesta del modelo de gestión.	42
3.2. Fase I planificación.....	42
3.3. Fase II organización	52
3.4. Fase III dirección.	63
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentos del sistema financiero ecuatoriano	10
Tabla 2. Normativa Superintendencia de Bancos	19
Tabla 3. Normativa Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera	20
Tabla 4. Normativa Presidencia de la República del Ecuador	21
Tabla 5. Cálculo de la muestra	24
Tabla 6. Pregunta 1	25
Tabla 7. Pregunta 2	26
Tabla 8. Pregunta 3	26
Tabla 9. Pregunta 4	27
Tabla 10. Pregunta 5	27
Tabla 11. Pregunta 6	28
Tabla 12. Pregunta 7	28
Tabla 13. Pregunta 8	29
Tabla 14. Pregunta 9	30
Tabla 15. Pregunta 10	30
Tabla 16. Análisis de resultados pregunta 7	32
Tabla 17. Análisis de resultados pregunta 8	32
Tabla 18 Frecuencias observadas	33
Tabla 19 Frecuencias esperadas	33
Tabla 20. Cálculo del Chi cuadrado	36
Tabla 21. Objetivo macro	48
Tabla 22 Objetivo estratégico N.1	48
Tabla 23. Objetivo Estratégico N. 2	49
Tabla 24. Objetivo Estratégico N. 3	50
Tabla 25. Políticas estratégicas 2024	53
Tabla 26. Balance General proyectado	51
Tabla 27. Estado de Resultado proyectado	52
Tabla 28. Simbología de flujograma	62
Tabla 29. Plan de acción objetivo estratégico N.1	65

Tabla 30. Plan de acción objetivo estratégico N.2.....	66
Tabla 31. Plan de acción objetivo estratégico N.3.....	68
Tabla 32. Plan de acción objetivo estratégico N.4.....	69
Tabla 33. Plan de acción objetivo estratégico N.5.....	70
Tabla 34. Plan de acción objetivo estratégico N.6.....	71
Tabla 35. Plan de acción objetivo estratégico N.7.....	72
Tabla 36. Plan de acción objetivo estratégico N.8.....	73
Tabla 37. Indicadores no financieros para el área de crédito	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Chi cuadrado.....	36
Ilustración 2. Elementos del modelo de gestión	40
Ilustración 3. Organigrama Estructural	54
Ilustración 4. Organigrama estructural del área de crédito	56
Ilustración 5. Flujograma de proceso de crédito.....	62
Ilustración 6. Mapa de procesos.....	74

INTRODUCCIÓN

Los modelos económicos, han permitido que se creen distintas alternativas que genere un bienestar en la productividad de las instituciones, así como la de sus empleados y personas que hacen uso de los productos y servicios (Haro, 2021).

A través de la historia, el sector financiero ha sido de vital trascendencia para la economía de los países, dado que, es la fuente de financiamiento para los emprendimientos mediante los diferentes tipos de créditos que brinda y así mejorar el desarrollo económico, local y nacional, además, de contribuir a una alta calidad de vida para la población (Saa, 2022).

El perfeccionamiento y asegurabilidad económica a través del financiamiento de las instituciones se vieron afectados, debido a la emergencia sanitaria SARS-COV2 (COVID-19), en el que las decisiones para impedir los contagios incitaron el cierre total o parcial de casi todos los establecimientos y centros laborales, fábricas, cadenas de suministros, por lo que se interrumpió por un buen tiempo el flujo laboral y con ello se afectaron los ingresos individuales y por consiguiente la capacidad de pago de sus deudas (Proaño et al., 2022).

La crisis económica mundial presentó los peores escenarios de la historia, inicia con la reducción del precio del crudo, y tratar de recuperar una economía ya dañada es una tarea muy difícil para cualquier gobierno y mucho más, una que se inició en medio de esta situación donde las empresas pequeñas decayeron, el turismo desapareció, y el sector manufacturero quedó completamente congelado (Pasquel et al., 2021).

Debido a la situación crítica del país, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF) a través de la Superintendencia de Bancos (SB) y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) mediante resoluciones respectivas permitieron a las diferentes instituciones financieras realizar

discernimientos y administración de la cartera crediticia, mismos que permitieron la reducción tanto en cuota como interés (Patiño & Revelo, 2021).

Uno de los estudios actuados por el Banco Central del Ecuador (BCE) en septiembre del 2020 menciona que, por el confinamiento y la suspensión de casi todos los sectores productivos en el territorio ecuatoriano, debido a las causas de la pandemia produjo un resultado negativo en el desarrollo económico del país, según los datos publicados por el BCE, en el periodo marzo-junio 2020, el PIB se redujo en 12,4% en contraste al 2019 en el mismo período. El PIB referente al sector financiero disminuyó en 4.8 puntos porcentuales en su tasa interanual, esto debido principalmente por el decrecimiento en las operaciones de crédito en un 43,7% de este sector (Álvarez & Argudo, 2021).

El PIB referente al sector financiero disminuyó en 4.8 puntos porcentuales en su tasa interanual, esto debido principalmente por el decrecimiento en las operaciones de crédito en un 43,7% de este sector (Ortega & Soriano, 2021).

La JPRMF, mediante la Resolución No. 569-2020-F esbozada el 22 de marzo del 2020, dentro de la transitoria décima segunda, señala que se concebirá por diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias al proceso mediante el cual las organizaciones o instituciones financieras públicas o privadas refinancian o reestructuran las operaciones de crédito respaldadas en la presente resolución (Carrión et al., 2020).

Adicionalmente, en la transitoria décima tercera añade que, por requerimiento o necesidad de los socios o clientes o por iniciativa de las instituciones financieras, con autorización previa del cliente, se realizara cambios a condiciones originales de las operaciones de crédito de los diferentes segmentos. El presente diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias no generará costos adicionales ni comisiones para el cliente.

Esta decisión permite a los sectores del sistema financiero generar un alivio financiero a futuro y cumplir con sus obligaciones crediticias sin incurrir en diversas cargas financieras (incumplimiento, extrajudiciales y judiciales), para garantizar esto, ahora ofrecer a los clientes y socios aplazamientos especiales de crédito. obligaciones).

El Gobierno Nacional, mediante el Ministerio de Economía y Finanzas, crea el crédito “Reactívale Ecuador” cuyo principal objetivo es el de reactivar la economía y proteger las plazas de trabajo y las fuentes de empleo de las empresas en todo el país, mediante el otorgamiento de recursos económicos, para financiar diferentes actividades productivas como son, micro, pequeños y medianos productores, bajo esto permitirá cubrir sus obligaciones financieras, operativas y legales (Macancela, 2022).

Es por lo que, el estudio plantea como problema científico, ¿Cómo reducir el riesgo de crédito y la crisis sanitaria del sistema financiero? Considerándose para ello, la siguiente hipótesis: Si se diseña un modelo de gestión de riesgo de crédito para las instituciones del sistema financiero, entonces, mejoraría la información proactiva para la toma de decisiones en tiempos de crisis, en la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza.

El proyecto de investigación posee como finalidad diseñar un modelo de gestión de riesgo de crédito para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Pastaza. Para lo cual se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar los aspectos teóricos relacionados con un modelo de gestión de riesgo de crédito para las instituciones del sistema financiero, basado en criterios de diversos autores.
- Diagnosticar los factores de alto riesgo que afectan a la gestión de la cartera de créditos en la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza para la toma de decisiones gerenciales.

- Elaborar un modelo de gestión de riesgo de crédito y la crisis sanitaria en la Cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza.

El estudio ayuda a la cooperativa a perfeccionar la articulación entre las partes que la conforman para lograr sus objetivos estratégicos y evaluar sus resultados económicos para así mejorar la gestión de la organización.

Esta investigación se justifica con el modelo de gestión, permite conocer no solo los elementos internos de la organización sino los externos y cómo influye en la sociedad una correcta gestión de riesgos de créditos, luego de las repercusiones de la crisis sanitaria, disminuyendo sus riesgos y morosidad llevándolas a una mejora de su rentabilidad.

El enfoque integral y sistémico de este modelo será considerado para todas las cooperativas del sector, que enfrentan situaciones similares, sirviendo de guía metodológica para la gestión y toma de decisiones, donde su fundamental objetivo es el de generar bienestar para todos los participantes de la institución y sociedad.

Para obtener los resultados que se plasman en trabajo de investigación, se utilizó una metodología sistemática científica de tipo mixto, bajo los ilustraciones cualitativas y cuantitativas, que consintieron asemejar la información para el proceso de tratamiento de datos y el diseño de propuesta.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Evolución histórica del sistema financiero.

Fue creado con la finalidad de colocar y captar dinero a través de actividades económicas lícitas, mismas que son reguladas por los diferentes entes de control. Estas instituciones están integradas por bancos públicos o privadas, así como también las cooperativas, cajas financieras y mutualistas con la finalidad de canalizar el ahorro, tasas activas y pasivas de una parte de la población (Haro, 2021). Por otra parte, Tobar (2020) menciona que la intermediación financiera se divide en dos métodos; primero establecer un dinero para el ahorro, consecuentemente, el dinero ahorrado utilizado para generar operaciones crediticias que dan como resultado una ganancia por medio de un interés.

1.2. Funciones del sistema financiero.

Promueve la economía por medio de actividades lícitas, presenta un rol importante para la sociedad y por ende un país, en la que mediante la captación de dinero y mediante el procesamiento de dicho efectivo que genera operaciones crediticias (Tobar & Solano, 2020).

Una vez identificado el rol que cumple el sistema financiero, los autores González & Melo (2021) manifiestan las siguientes funciones:

- Fomentar y facilitar el ahorro a través de los depósitos a la vista y a plazo.
- Promoción de la intermediación financiera de las operaciones de margen.
- Creación de liquidez en diversos sectores productivos.
- Aportes a la estabilidad económica y financiera. Esto permite el desarrollo de una política monetaria agresiva a través de los organismos reguladores.
- Promulga resolución sobre el funcionamiento de las instituciones financieras mediante organismos de control del sistema financiero.

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

La Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera tiene a su cargo la formulación, ejecución y evaluación de la regulación y supervisión de las políticas públicas, financieras, crediticias, bursátiles, de seguros y de valores, es parte de la función de ejecución (Alcívar & Tandazo, 2015).

Según la Chóez (2016) en el artículo 14 del Código Orgánico Monetario y Financiero, las principales obligaciones y funciones de esta institución de control y regulación son:

- Regular las actividades de las Compañías de Seguros, salud prepagados y valores, así como pólizas gubernamentales de crédito y monetarias.
- Dictar normas que coadyuven a mantener la integridad, solidez, sostenibilidad y estabilidad del sistema financiero del país, según lo dispuesto en el artículo 309 de la Constitución Política de la República del Ecuador.
- Formular regulaciones para el sector financiero nacional con base en las opiniones de los reguladores.
- Divulgar políticas y dictar normas que promuevan la inclusión financiera en el país.
- Reglamentar los criterios y protocolos para determinar la existencia de una crisis sistémica, en consulta con la administración financiera, dentro de lo dispuesto por el artículo 290 numeral 7 de la Constitución de la República que prohíbe la nacionalización. Deuda Privada.

Superintendencia de Bancos.

Órgano encargado de dirigir, regular, evaluar, operar y supervisar las instituciones del sistema financiero nacional del Ecuador con el fin de regular y hacer cumplir las leyes y reglamentos (Farfán & Navarrete, 2021).

La Asamblea Nacional República del Ecuador (2014) en el Artículo 62 del Código Orgánico Monetario y Financiero, las primordiales ocupaciones de control y regulación son las subsiguientes:

- Monitorear, auditar, controlar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones de este Código de Conducta y las normas emitidas por la Comisión de Política y Regulación Monetaria;
- Aprobación de sociedades para extinguir y liquidar entidades que constituyen el sector público financiero.
- Aprobar la constitución, organización y liquidación de las organizaciones que constituyan el sector financiero privado.
- Controlar las actividades financieras reservadas a las instituciones del sistema financiero nacional, en particular a las personas naturales o jurídicas que captan fondos de terceros, contrarias a las disposiciones de este Código y que no formen parte de la economía nacional y solidaria;
- Ejercer la facultad de sancionar a cualquier empresa, persona o entidad bajo su control, que no cumpla con las disposiciones de este Código dentro de su jurisdicción.
- Velar por la estabilidad, solidez, funcionamiento ordenado y las normas que rigen las actividades financieras de las entidades bajo su control, mediante visitas periódicas de vigilancia preventiva extra situ y de inspección in situ.
- Asegurar que la información sobre las entidades bajo su control que deba ser de dominio público sea clara y veraz para que sea totalmente comprensible.
- Controlar y revisar las transmisiones de información reservada y reservada requerida por la Comisión de Política y Regulación Monetaria y Monetaria

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Es el órgano administrativo cuya función principal está directamente encima de los órganos registrados bajo la supervisión de empresas, valores y seguros, y cuyo objeto

es administrar la operación, liquidación y disolución de las empresas bajo su control y valoración (Haro, 2020).

Las responsabilidades principales de la entidad que constan en el portal web mencionadas por Vergara-Romero et al. (2020) y Villagrán (2015) son las siguientes:

- Dirección permanente de las actividades empresariales de los organismos del sector en su actividad empresarial (aseguradores, reaseguradores, profesionales, consultores, fabricantes de seguros e intermediarios de reaseguros).
- Resolver cuestiones relacionadas con reclamos y quejas de los clientes de los Miembros o Usuarios.
- Condenar a las instituciones que infrinjan la ley.
- Expide normas relacionadas con la Comisión de Política y Regulación Monetaria y Monetaria.
- Uso de software y programas de normalización para entidades controladas que realmente requieran intervención, disolución o liquidación forzosa.
- Identificar y evaluar el comportamiento corporativo de las organizaciones administradas, tales como: Constitución, Fusión, Modificación de Ley, Cambio de Nombre Comercial.

Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.

Organismos gubernamentales que protegen el capital a través de seguros de depósitos, fondos de liquidez y fondos de seguros privados y contribuyen a la estabilidad y confianza del sistema financiero nacional (Ruiz & Ricardo, 2021). Las principales ocupaciones según exterioriza en el Código en su artículo 80 son las siguientes:

- Administración de seguros de depósitos para el sector financiero público y privado para proteger el efectivo.
- Administración de fondos de liquidez del sector financiero público y privado nacional.
- Administra los fondos de seguros personales y los activos, pasivos y activos que los integran.
- Costear seguro de depósitos.
- Costear seguro privado.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Una organización creada con el propósito de administrar y supervisar las instituciones y organismos que constituyen el estado y la economía solidaria, en virtud de su registro de personalidad jurídica, autonomía administrativa y financiera, su estabilidad, solidez y buen hacer administrado comprobadamente (Saltos et al., 2016). Las principales atribuciones de control y regulación para según la Asamblea en su artículo 147 de la Ley Orgánica de Economía Popular son:

- Supervisión de las actividades económicas de los clientes y socios de las instituciones comprendidas en esta Ley.
- Fijar los precios de los servicios prestados por las Administraciones Públicas y las Instituciones Financieras Solidarias.
- Imponer sanciones.
- Las demás previstas por la ley y sus reglamentos.

1.3 Composición del sistema financiero ecuatoriano.

En Ecuador, el sistema financiero nacional se formó a partir de dos enfoques. La primera es la perspectiva pública y la segunda es la privada, encaminada a orientar

los ahorros de la población y brindarlos en forma de crédito, con el objetivo de generar utilidades; es decir, adquirir intermediación financiera (Granda et al., 2020).

En la Carta Magna de la Constitución del Ecuador, se enumera las tres clasificaciones del sistema financiero nacional y se detalla así;

Tabla 1. Segmentos del sistema financiero ecuatoriano

ENTIDADES	NORMATIVA
<p>Público (Bancos públicos)</p>	<p>Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.</p>
<p>Privado (Bancos, Sociedades financieras, Mutualistas)</p>	<p>Art. 312.- Las instituciones del sistema financiero privado, así como las empresas privadas de comunicación de carácter nacional, sus directores y principales accionistas, no serán titulares, directa ni indirectamente, de acciones y participaciones, en empresas ajenas a la actividad financiera o comunicacional, según el caso. Los respectivos organismos de control serán los encargados de regular esta disposición, de conformidad con el marco constitucional y normativo vigente.</p>
<p>Popular y solidario (Cooperativas de ahorro y crédito, Cajas y bancos comunales, Cajas de ahorro)</p>	<p>Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y Bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.</p>

Fuente: tomado a partir de Cárdenas (2016)

1.4 Instituciones financieras.

En el territorio ecuatoriano las financieras que prestan servicios de intermediación financiera son organizaciones creadas por la Super de Bancos para ofrecer productos y servicios mercantiles que satisfagan las insuficiencias de los clientes y toda la población en general que utiliza estos servicios (Cedeño & García, 2016).

Los autores, Solano & Tobar (2017), señalan que, el término institución financiera impregna todas las organizaciones cuyas actividades principales son los servicios bancarios y las principales actividades financieras, con excepción de las compañías de seguros y los fondos inmobiliarios.

Además, existen cuatro tipos de instituciones financieras en el Ecuador, y estas son:

- **Depositorio:** Una organización que acepta depósitos y otorga préstamos, también conocida como bancos, compañías de ahorro, cooperativas de crédito, compañías fiduciarias y prestamistas hipotecarios.
- **Financieras:** Las financieras se establecen con el propósito de prestar con la intención de obtener una ganancia. No ofrecen depósitos a sus clientes. Porque sus fondos provienen de instituciones de crédito o mercados financieros.
- **Instituciones Contratantes:** Compañías de seguros y fondos de pensiones.
- **Instituciones de Inversión:** Esta categoría se refiere a bancos de inversión, compañías de seguros y casas de bolsa (Cedeño-Alcívar & Bravo-Santana, 2020).

1.5 Elementos básicos del sistema financiero.

Para empezar, Quituisaca (2020), ratifica que coexisten tres compendios primordiales que son los siguientes:

- Los instrumentales o activos mercantiles.
- Los terceros.
- Mercados financieros.

Por otro lado, Chiavenato (2011), menciona que, los compendios que condescienden el sistema financiero nacional en el Ecuador son:

- Capitales.
- Consumidores.
- Medios tecnológicos.
- Medios materiales.
- Recurso humano (TH).
- Capitales financieros.

Asimismo, aduce que, las organizaciones alcanzarían sus metas y objetivos estratégicos con elementos y recursos que contribuyan a una operación eficiente. Por lo tanto, los recursos institucionales son recursos financieros, físicos y humanos, cada uno de los cuales contribuye a la productividad administrativa.

Clientes.

Ahora bien, Carrasco (2019), afirma que, la organización se funda en su razón de ser, el cliente, y se crea con el propósito de satisfacer gustos y preferencias ofreciendo productos y servicios a cambio de dinero. Las organizaciones, los empresarios y los clientes son las personas con las que interactúa para mejorar sus productos y servicios para llegar a los clientes que ya son parte integral de su empresa.

Recursos tecnológicos.

De este modo, Haro & Vanegas (2021), comentan que, los recursos tecnológicos son las herramientas, medios e instrumentos que permiten a las empresas coordinar otros recursos:

- Cadenas productivas, canales de distribución, modelos financieros, modelos de gestión, etc.
- Patentes, marcas, fórmulas, etc.
- Sistemas de Información y Comunicaciones.
- Gestión del Conocimiento.
- Recursos Materiales.

Capital humano.

Mientras tanto, Acevedo et al. (2007), asevera que, los recursos humanos son fundamentales para la sostenibilidad de los grupos sociales y que de ellos depende la dirección de los demás recursos que forman parte de la organización. Los recursos humanos son el capital más importante de una empresa y tienen ciertas características como: Innovación, creatividad, desarrollo empresarial, experiencia, emociones, habilidades que te diferencian de otros recursos.

Recursos financieros.

De la misma forma, Flores et al. (2020), menciona que, el aspecto de creación de empresas está directamente relacionado con los recursos financieros que son esenciales para la implementación de las decisiones. Un recurso financiero es capital o deuda financiada por una institución financiera y es un mecanismo importante para iniciar un negocio o expandirse en el mercado.

1.6 El crédito.

Vinculado al concepto de Izar & Ynzunza (2022), el crédito se define como un fideicomiso dado o recibido para realizar una promesa documentada a cambio de una cantidad económica o plusvalía del acreedor. Además, el crédito proporciona capital extranjero a los agentes o unidades de producción, lo que aumenta el patrimonio.

El crédito financiero es un negocio primario de los bancos y sociedades financieras en el que un socio o cliente designa a esa persona como deudor y solicita una determinada cantidad de dinero.

De manera similar, Espinoza (2020), atestigua que, el crédito es un circuito dinámico que da continuidad a los principios orientados al propósito del desarrollo financiero y económico empresarial. La eficiencia y la eficacia se basan en la adhesión a principios que funcionan eficazmente para aumentar la actividad productiva y el comercio.

Las cooperativas de ahorro y crédito rurales implementan sistemas y mecanismos ágiles para evaluar los procedimientos de aprobación de créditos como son las intenciones de crédito, entre otras. Así, el crédito cumple su ocupación como herramienta que aporta al desarrollo económico, asegura que el dinero retorne, minimiza el riesgo de crédito e implementa medidas de control interno oportunos, eficientes.

El estudio del medio del área de crédito se compone de una serie de procedimientos antes de la concesión del mismo, durante y después del crédito hasta que el dinero retorne en su totalidad, es vital comprobar que las actividades y operaciones que se comprime a los estatutos, normativas y políticas de crédito es productiva para el socios desde la misión institucional (Izar & Ynzunza, 2022).

La gestión de riesgo de crédito es creada con el propósito de proteger la solidez cambiaria y patrimonial de los establecimientos financieros acorde con su planificación

estratégica y cumplimiento de su plan anual de operaciones en cada uno de los departamentos, además de la medición del desempeño de los términos de desarrollo y rentabilidad (Espinoza, 2020).

La operación de crédito, como lo indica Izar & Ynzunza (2022), son beneficios otorgados a una persona natural o jurídica solvente por una institución cooperativa, bancaria o financiera. La cartera de préstamos de una empresa financiera se clasifica en cartera en dificultades, cartera envejecida y cartera sin intereses. La cartera final es la deuda de cartera neta actual y la deuda con entidades financieras. La cartera vencida forma parte del saldo de capital de la cartera de crédito y se encuentra en situación de incumplimiento. La cartera irregular es la diferencia entre el saldo de capital insoluto y la cartera morosa (Silva, 2020).

Además, Guallichico (2020), aduce que, un socio reportado como perdido por un administrador de cartera es considerado una cartera improductiva y previa aprobación de la junta o socios, la cartera será penalizada con una cuenta de deuda irrecuperable, decisiones que afectan la liquidez, la rentabilidad y las finanzas de una organización.

Las razones financieras son cifras y resultados obtenidos de estados financieros y notas y se entienden como expresiones cuantitativas del comportamiento o desempeño de una organización en todo o en parte. En algunos casos, desviaciones para las cuales se toman acciones correctivas o preventivas (Reyes et al., 2018).

1.7 Riesgo de crédito.

Para definir el concepto de riesgo de crédito, se analizará los distintos tipos de riesgos presentes en el negocio bancario, los cuales se clasifican según su naturaleza en siete grandes grupos según (Paz-Curbera, 2013):

- **Riesgo de crédito.** Hace referencia a la probabilidad de impago por parte del prestatario y al incumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato.
- **Riesgo de tipo de interés.** Inherente a la doble naturaleza del negocio bancario (operaciones de activo versus operaciones de pasivo) que hace que la entidad bancaria este mas expuesta ante cualquier modificación de los tipos de interés cuanto más abierta sea su posición, y cuanto mayor sea el *gap* entre la duración de su activo y su pasivo. Así, un cambio en los tipos de interés a medio o largo plazo tiene mayor efecto por el lado de activo, y si la alteración de los tipos de interés es al alza, los efectos negativos se manifiestan para aquellas entidades que tenga un *gap* negativo.
- **Riesgo de liquidez.** Es la probabilidad de que la entidad no satisface la totalidad de peticiones de liquidez ante una inesperada retirada masiva de fondos por parte de los depositantes, o bien que atraviere dificultades temporales para hacer frente a sus compromisos de pago vencidos como consecuencia de la incapacidad para deshacer posiciones, o porque obtenga financiación bajo condiciones gravosas.
- **Riesgo de mercado.** Es el derivado de perdidas en los precios de mercado de activos, pasivos y operaciones fuera del balance, que surge de la evolución desfavorable de los factores de riesgo subyacentes de los que depende el valor de las posiciones. La exposición al riesgo de mercado está determinada no sólo por la volatilidad de los factores de riesgo subyacentes, sino también por la sensibilidad de la cartera del banco a las variaciones en los mismos.
- **Riesgo operativo.** Surge como consecuencia del mal funcionamiento de los sistemas de control y gestión de la entidad en sentido genérico, e incluye una gran variedad de aspectos tales como el control interno de riesgos, los sistemas operativos de gestión, los sistemas informáticos, modelos de valoración inadecuados, así como posibles errores humanos y fraudes.
- **Riesgo de reputación.** Surge como resultado de la publicidad negativa de una entidad o un deterioro de su imagen frente a clientes.

- **Riesgo de insolvencia.** Es el último eslabón de la cadena sobreviene como consecuencia de los riesgos anteriores. Se produce ante situaciones en las que la entidad no dispone de capital suficiente para cubrir las pérdidas en las que ha incurrido. En este caso la entidad se declara en suspensión de pagos, y si ésta no se resuelve satisfactoriamente se declararía en quiebra procediéndose a liquidar sus activos.

En conclusión, existe riesgo de crédito en cualquier operación de activo, dado que, en presencia del problema de información asimétrica las entidades nunca disponen de información completa acerca del potencial prestatario y, además, hay que tener presente que la trayectoria pasada del prestatario no es representativa de su comportamiento futuro.

1.8 Indicadores de riesgo de crédito.

Ahora bien, la SEPS aduce que, el seguimiento del riesgo crediticio es fundamental para mantener la estabilidad del sistema financiero ecuatoriano y aplican los siguientes indicadores:

- **Morosidad:** Las tasas de interés vencidas se calculan sobre la cartera impaga total y neta, calculadas a partir de índices de cartera. Este indicador muestra la morosidad de los socios en los préstamos otorgados por las cooperativas (Golman et al., 2018).
- **Liquidez:** Este indicador mide la capacidad de hacer frente a las obligaciones a corto plazo, los activos que poseen y la facilidad de convertirse en efectivo, así como cumplir con los requisitos de los depositantes (Mantilla & Huanca, 2020).
- **Solvencia:** La capacidad de cada entidad financiera para hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo sin afectar su patrimonio (Castañer & Claramunt, 2017).

- **Rentabilidad:** Medir las ganancias, rentabilidad sobre Activos y sobre patrimonio (Sarango, 2021).

1.9 Principios de riesgo de crédito.

Para que las instituciones financieras cumplan con las regulaciones aplicables, siguen las pautas que se describen a continuación. Un plan estratégico claro con cada elemento coordinado. Como tal, los procesos, funciones, responsabilidades y tareas de los distintos niveles jerárquicos de la organización claramente definidos. Los sistemas de información y canales de comunicación a los socios utilizan un software con todas las herramientas que brinda la ciberseguridad para intercambiar información oportuna, veraz y confiable. La estrategia comercial de la empresa, incluidos los criterios de aceptación de riesgos basados en el mercado objetivo identificado y las características de los productos diseñados para ese mercado (Martínez, 2013).

1.10 Emergencia sanitaria.

El año 2020, ha sido un desafío de salud pública para el mundo y el país debido a la emergencia sanitaria, en el cual las autoridades de salud pública han implementado planes de emergencia encaminados a preparar y mantener la salud pública (Abreu et al., 2020). Todos los días hay emergencias de todo tipo en todo el mundo.

Así, el 11 de marzo, mediante Acuerdo Ministerial No. 00126-2020, el Ministerio de Salud de Ecuador declaró a Ecuador en emergencia sanitaria debido a la declaración de pandemia mundial por coronavirus. Posteriormente, el Presidente de la República de Lenin Moreno emitió el Decreto Presidencial No. 1017 del 16 de marzo, declaro estado de emergencia por desastre público para todo el territorio ecuatoriano (Álvarez Balseca, 2021).

1.11 Normativa emitida para el sector financiero.

El Gobierno Nacional convoca a entidades de control estratégicas del sector financiero nacional con el fin de salvaguardar la economía del país emitiendo las siguientes preceptivas por para batallar la emergencia sanitaria:

Tabla 2. Normativa Superintendencia de Bancos

NORMATIVA	DETALLE
Resolución No. SB-2020-496	Art 1.- Disponer a las entidades de los sectores financieros públicos y privados la implementación de un “Plan de Manejo de Emergencias: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos críticos y actividades básicas y servicios a los clientes. • Dotar de suministros sanitarios para la atención. • Definir la modalidad de trabajo. • Funcionamiento de: banca en línea, banca telefónica, cajeros automáticos, medios de pago, retiro de dinero, pagos en línea, entre otros.
Oficio SB-DS-2020-0143-O	Dirigido a las entidades del sistema financiero público y privado especificando los horarios de atención al público, atenderán por lo menos 5 horas diarias, entre las 09h00 y 14h00
Oficio SB-DS-2020-0144-O	Alivio financiero mediante la restructuración y refinanciamiento de créditos con 60 días plazo.
Circular SB-DS-2020-0003-C	Diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias.
Circular SB-2020-0004-C	Disminución de la carga operativa en instituciones controladas
Circular SB-IG-2020-0005-C	Mientras dure el estado de excepción en referencia, todos los billetes y monedas en poder de las entidades del Sector Financiero Público y Privado, serán sometidos a un proceso de sanitización continua, previo a ser proveídos a los usuarios financieros en canales presenciales y en cajeros automáticos en todo el territorio nacional.
Circular SB-IG-2020-0008-C	La Superintendencia de Bancos solicita a los defensores del cliente que informe para dar seguimiento y monitoreo, y garantizar la protección a consumidores de productos y servicios financieros de cada entidad bancaria.
Circular SB-DS-2020-005-C	Atención en canales presenciales y virtuales durante el estado de excepción, pago del bono de desarrollo humano, a fin de precautelar la salud de los beneficiarios.
Circular SB-DS-2020-0006-C	Atención en canales presenciales y virtuales durante el viernes y sábado santo.
Resolución SB-2020-0526	Apertura de cuentas de ahorros por personas naturales solo con la presentación de la cédula de identidad.

Fuente: elaboración propia

Las resoluciones, oficios y circulares emitidas por los reguladores bancarios como medidas transitorias frente a la pandemia, tienen como objetivo proteger y evitar la contaminación de la población por la pandemia del país, incentivando a las instituciones del sistema financiero a: Se han implementado medidas. Atención al cliente a través de reestructuraciones, canales virtuales, cajeros automáticos, banca móvil y sanitización constante de entidades financieras.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera tiene a su cargo la emisión de la política pública, la medición y el control de las políticas financieras, financieras, económicas, de seguros y valores en emergencias sanitarias y ha emitido la siguiente.

Tabla 3. Normativa Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

NORMATIVA	DETALLE
Resolución 568-2020-F	Se plantea el diferimiento de las obligaciones crediticias en el sector financiero popular y solidario, para que refinancien, reestructuren o noven los créditos por dos cuotas a partir del 16 de marzo del 2020.
Resolución 569-2020-F	El plazo de diferimiento de los créditos se extiende por lo menos 90 días sin entrar en morosidad y sin ser reportados como vencidos al registro de datos crediticios, además las entidades del sector financiero privado y público constituirán provisiones genéricas que irán desde el 0.2% y hasta el 2% del total de la cartera bruta.
Resolución 582-2020-F	Modificar los plazos de la resolución 569-2020-F ampliando 60 días adicionales para que clientes y Bancos puedan acogerse al diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias.
Resolución 583-2020-F	Normas para el funcionamiento del programa “Reactívale Ecuador”, es un crédito impulsado por el gobierno para apoyar a las MIPYMES, sectores afectados por la emergencia sanitaria.

Fuente: elaboración propia

El presidente de la República del Ecuador como principal poder en la asamblea constituyente cumple con la función de emitir decretos para correcto funcionamiento del estado y más aún ante una emergencia sanitaria.

Tabla 4. Normativa Presidencia de la República del Ecuador

NORMATIVA	DETALLE
Decreto 1017	<ul style="list-style-type: none"> • Decreta estado de excepción en todo el territorio nacional por coronavirus. • Dispone la movilización de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Ministerio de Salud Pública y Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. • Suspende el derecho de la libertad de tránsito y la libertad de reunión. • Libertad de tránsito para determinados sectores productivos, entre ellos los servicios bancarios.
Decreto 33	En el Artículo 1 de este decreto menciona la eliminación del registro de información histórica de obligaciones o deudas en el sistema financiero si esta deuda es menor a \$1.000,00; sin embargo, la eliminación del historial crediticio no implica la pérdida de los derechos de cobro de los acreedores de estas obligaciones.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Dentro de la presente investigación, se exhiben las diferentes herramientas e instrumentos que se aplicó para la recolección de la información; además, se resalta la forma en la que se realizó el tratamiento de la investigación para posteriormente obtener resultados.

2.1. Enfoque de la investigación.

Se desarrolló una metodología científica, basada en métodos mixtos, tanto cualitativos como cuantitativos, debido a que la investigación, requiere de información relevante para conocer las prácticas empresariales que implementa el propio modelo de gestión del riesgo de crédito.

Cuantitativo: se basa en la medición de características específicas asociadas a fenómenos sociales y económicos e identifica información en datos ponderados según los medios utilizados. Este método tiende a generalizar y normalizar los resultados (Cárdenas, 2018).

Cualitativo: tuvo como objetivo identificar información que asemeja otro tipo de insumos relevantes para cada propietario del proceso. Sus resultados extraídos no se consideran medidas que describan los fenómenos sociales en términos de las características percibidas por los elementos del contexto investigado (Herrera, 2017).

Diseño de investigación.

El diseño de investigación es no experimental basado en métodos transversales, orientado a la caracterización de procesos y objetivos estratégicos, a través del cual

se presenta el estado actual de los mismos en un informe para detallar decisiones oportunas para mejorar la gestión de los recursos disponibles (Agudelo & Aigner, 2008).

2.2. Tipo de estudio.

Investigación de campo

Se realiza en el lugar de los hechos, por un lado, mediante la recopilación sistemática de información primaria, (investigación básica, referencias) y, por otro lado, mediante la realización de entrevistas a representantes de la institución, encuestas a empleados y clientes.

Población y muestra

En el estudio se determinó dos tipologías de población que intervienen llanamente en el problema, la población incumbe a los empleados de la cooperativa, con un total de 123; por lo que, se establece una muestra (n) esgrimiendo la fórmula finita siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Se describe cada uno de los componentes que está conformada la misma, para obtener el resultado deseado.

Donde:

- **N:** Población o universo
- **Z:** Nivel de confianza
- **e:** Error muestral

- **P:** Probabilidad de que ocurra el evento estudiado.
- **Q:** Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Símbolo	Porcentaje
N	123
Z	1,96
e	3%
P	50%
Q	50%

Tabla 5. Cálculo de la muestra

Fuente: elaboración propia

$$n = \frac{1,96^2 * 123 * 0,5 * 0,5}{0,03^2 * (122) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 110.38$$

En la tabla 5, se obtiene como resultado un 1,96 en el nivel de confianza, un 50% de proporción de individuos, el 3% de error, y el tamaño de la muestra es de 110.38 que equivale a 110 entrevistas, que se aplicara a empleados de la cooperativa.

2.3 Técnicas e instrumentos

Para recabar la información, se consideró la técnica de encuesta, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas en las cuales se discutieron temas de gestión de riesgo de crédito para el desarrollo del modelo.

2.4 Hipótesis

H1 Si se diseña un modelo de gestión de riesgo de crédito para las instituciones del sistema financiero, entonces, mejoraría la información proactiva para la toma de

decisiones en tiempos de crisis, en la Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Elementos de la hipótesis

Variable dependiente: gestión de riesgo de crédito

Variable independiente: crisis sanitaria

2.5 Resultados

Se aplicó el instrumento a 110 empleados de la cooperativa de diferentes áreas y agencias a nivel nacional. Posterior se realizó la tabulación de datos, para el respectivo análisis e interpretación de resultados. Al aplicar las encuestas, se muestran los siguientes resultados:

Tabla 6. Pregunta 1

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
¿Recibió usted por parte de la CACPE PASTAZA algún tipo de inducción o capacitación para desempeñar correctamente sus funciones?	Si	108	98.18
	No	0	0.00
	Parcialmente	2	1.82
	Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

Una vez analizado los resultados del instrumento aplicado, encuesta, se evidencia que al iniciar en la entidad se les realiza la inducción sobre las actividades que desempeñaran y sobre la cooperativa preparándolos para brindar servicios de calidad. Solo el 1.82% manifiesta que la capacitación no fue la requerida.

Tabla 7. Pregunta 2

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Marque la periodicidad con la cual recibe capacitaciones por parte de la CACPE PASTAZA.	Mensual	15	13.64
	Trimestral	30	27.27
	Semestral	18	16.36
	Anual	47	42.73
	Nunca	0	0.00
	Total	110	100

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

De los empleados, el 42.73% menciona que las capacitaciones se realizan anualmente, el 27.27% las recibe trimestral, mientras que el 16.36% y 13.64% lo hacen semestral y mensualmente. Se aprecia que se realizan capacitaciones a todos los trabajadores, se recomienda aumentar la periodicidad con la que se efectúan teniendo en cuenta los cambios actuales.

Tabla 8. Pregunta 3

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
¿Considera que la CACPE Pastaza posee un nivel de confianza en la estabilidad del sistema financiero ecuatoriano?	Si	99	90.00
	No	0	0.00
	Parcialmente	11	10.00
	Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 90% de los trabajadores refieren adjudicar que la CACPE Pastaza a la vista de los socios y ciudadanos de Pastaza cuenta con un nivel de confianza alto y que por lo tanto tiene estabilidad en el mercado financiero, solo el 10% considera que este nivel de confianza es parcial, depende mucho de las circunstancias en las que se encuentra el socio en un momento determinado.

Tabla 9. Pregunta 4

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
¿La CACPE PASTAZA cuenta con un sistema de Control de Gestión Integral para evaluar los procesos internos y servicios que presta?	Si	71	64.55
	No	14	12.73
	No sabe	25	22.73
	Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

Solo el 64.55% de los sujetos de estudio manifiesta conocer que la institución dispone de un sistema de gestión para evaluar los métodos y servicios, el 22.73% no sabe al respecto y el 12.73% dice que no tiene un sistema, es importante señalar que la planificación estratégica de la cooperativa y al informe periódico derivado de esta es a lo que se hace alusión al responder.

Tabla 10.Pregunta 5

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
¿Cómo considera usted a la tasa de interés aplicada por la Cooperativa en el mercado financiero?	Malo	0	0.00
	Regular	0	0.00
	Bueno	18	16.36
	Muy bueno	33	30.00
	Excelente	59	53.64
	Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

Sobre la competitividad en el mercado es transcendental subrayar que en ningún escenario se considera ni regular ni malo, algo que es muy importante para la

obtención de resultados satisfactorios. El 53.64% manifiesta que las tasas de interés son excelentes, el 30% lo considera muy bueno y el 16.36% bueno.

Tabla 11. Pregunta 6

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
¿Cuáles son las causas por las que se da los índices de morosidad?	Pérdida del empleo	48	43.64
	Gastos emergentes (salud)	44	40.00
	Descuido	18	16.36
	Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

En cuanto a los índices de morosidad, de los empleados encuestados y en base a la información que les proporcionan los socios se obtiene que el 43,64% señala que la causa por la que no ha cancelado su crédito es por que perdió su empleo por lo que no cuenta con los ingresos suficientes para cubrir la cuota, el 40% señala que contrajo el COVID por lo que tuvo que realizar gastos médicos que no estuvieron planificados y el 16,36% no realizó sus pagos por descuido.

Tabla 12. Pregunta 7

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
¿Durante la crisis sanitaria los créditos otorgados por la Cooperativa fueron refinanciados por los socios?	Si	81	73.64
	No	18	16.36
	Parcialmente	11	10.00
	Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

Del total encuestado el 73.64% manifiesta que los socios acreedores de créditos realizaron el refinanciamiento de sus créditos, mientras que el 16.36% señalan que no y el 10% lo conoce parcialmente.

Tabla 13. Pregunta 8

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
En su opinión, ¿cuáles son los riesgos con mayor impacto en el desempeño del sistema financiero, si llegarán a materializarse?	Aumento de los costos de operación	47	43
	Problemas de liquidez de corto plazo	23	21
	Emergencias nacionales (sanitarias, climáticas, etc.)	40	36
	Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

El 43% de los funcionarios consideran que uno de los principales riesgos que atraviesa la cooperativa son los aumentos de los costos de operación lo que conllevaría a la disminución de la colocación de créditos, el 21% considera que los problemas de liquidez a corto plazo es el mayor riesgo financiero que atraviesa la cooperativa debido principalmente a la morosidad existente en la cartera de crédito y el 36% considera que las emergencias que atraviesa el país es un riesgo, este sería el causante del desempleo o de la disminución de las fuentes de ingresos de los socios.

Tabla 14. Pregunta 9

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
¿La CACPE PASTAZA dispone actualmente de algún mecanismo para evaluar el desempeño administrativo?	Si	84	76.36
	No	11	10.00
	Parcialmente	15	13.64
	Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

De los trabajadores, el 76.36% conoce que actualmente existe un componente para justipreciar el desempeño administrativo mientras que el 23.64% no lo conoce o sabe muy poco al respecto, esto en concordancia con las respuestas de la pregunta anterior pues al no conocer los procesos tampoco conocen su sistema de evaluación.

Tabla 15. Pregunta 10

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
¿Considera implementar indicadores que permita medir la gestión administrativa?	Si	99	90.00
	No	6	5.45
	Parcialmente	5	4.55
	Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación:

En cuanto a establecer ratios que permitan evaluar el nivel de desempeño de la gestión administrativa casi en su totalidad, el 90%, considera importante su establecimiento, solo el 10% refiere lo contrario, pero, por carencia de comprensión en el tema tratado. Luego de aplicar herramientas de investigación, 110 encuestas a se identificaron falencias que impactan el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos estratégicos. Los defectos fundamentales se enumeran en:

- Los empleados están capacitados en los campos en los que trabajan.

- La instalación cuenta con un plan estratégico para asegurar que no haya dominios de los empleados que impidan el logro de las metas establecidas.
- Se dice que solicita una evaluación del trabajo de gestión, pero no hay una cartera de trabajo de gestión.
- Las cooperativas prestan especial atención a sus clientes, tanto en términos de retención de clientes como de expansión de su cartera.
- Existen indicadores para medir la gestión, pero es discutible que no existan herramientas para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las cooperativas.

2.6. Chi cuadrado

Para verificar la relación de dependencia entre variables cualitativas se basa en un contraste estadístico χ^2 (Chi- Cuadrado), cuyo cálculo permita afirmar con un nivel de confianza estadístico determinado si los niveles de variable cualitativa dicotómicas (Si o No) influyan en la hipótesis planteada.

2.6.1. Combinación de frecuencias

Para establecer la equivalencia de las variables se relacionan las preguntas No. 7 y No. 8 para el análisis de las variables dependiente e independiente.

Pregunta 7.- ¿Durante la crisis sanitaria los créditos otorgados por la Cooperativa fueron refinanciados por los socios?

Tabla 16. Análisis de resultados pregunta 7

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	81	73.64
No	18	16.36
Parcialmente	11	10.00
Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Pregunta 8.- En su opinión, ¿cuáles son los riesgos con mayor impacto en el desempeño del sistema financiero, si llegaran a materializarse?

Tabla 17. Análisis de resultados pregunta 8

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Aumento de los costos de operación	47	43
Problemas de liquidez de corto plazo	23	21
Emergencias nacionales (sanitarias, climáticas, etc.)	40	36
Total	110	100.00

Fuente: elaboración propia

Matriz de frecuencias observadas

Tabla 18 Frecuencias observadas

Pregunta 8 VARIABLE DEPENDIENTE En su opinión, ¿cuáles son los riesgos con mayor impacto en el desempeño del sistema financiero, si llegaran a materializarse?		Pregunta 7 VARIABLE INDEPENDIENTE ¿Durante la crisis sanitaria los créditos otorgados por la Cooperativa fueron refinanciados por los socios?			
		Alternativas			
		Si	No	Parcialmente	Total
alternativas	Aumento de los costos de operación	32	9	6	47
	Problemas de liquidez de corto plazo	13	7	3	23
	Emergencias nacionales (sanitarias, climáticas, etc.)	36	2	2	40
Total		81	18	11	110

Fuente: elaboración propia

Matriz de frecuencias esperadas

Tabla 19 Frecuencias esperadas

Pregunta 8 VARIABLE DEPENDIENTE En su opinión, ¿cuáles son los riesgos con mayor impacto en el desempeño del sistema financiero, si llegaran a materializarse?		Pregunta 7 VARIABLE INDEPENDIENTE ¿Durante la crisis sanitaria los créditos otorgados por la Cooperativa fueron refinanciados por los socios?			
		Alternativas			
		Si	No	Parcialmente	Total
alternativas	Aumento de los costos de operación	34,61	7,69	4,7	47
	Problemas de liquidez de corto plazo	16,94	3,76	2,3	23
	Emergencias nacionales (sanitarias, climáticas, etc.)	29,45	6,55	4,00	40
Total		81	18	11	110

Fuente: elaboración propia

2.6.2. Planteamiento de la hipótesis

Modelo lógico

Hipótesis nula

H₀ = Si se diseña un modelo de gestión de riesgo de crédito para las instituciones del sistema financiero, entonces, **NO** se mejora la información proactiva para la toma de decisiones en tiempos de crisis, en la Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Hipótesis alternativa

H₁ = Si se diseña un modelo de gestión de riesgo de crédito para las instituciones del sistema financiero, entonces, **SI** se mejorara la información proactiva para la toma de decisiones en tiempos de crisis, en la Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Modelo estadístico

$$X^2 = \Sigma \frac{F_o - F_e}{F_e}$$

Donde:

X²= chi cuadrado

Σ = sumatoria

F_o = Frecuencia observada

F_e = Frecuencia esperada

Nivel de confianza y significancia

El nivel de confianza recomendado es del 95% para lo que para el cálculo se lo aplica, siendo NC=95% es decir 0.95 y el nivel de significancia se calcula a partir de este, $\alpha = (1-0.95)$; $\alpha=0.05$.

Grados de libertad

$$gl = (\text{filas}-1) * (\text{columnas}-1)$$

$$gl = (3-1) * (3-1)$$

$$gl = 2 * 2$$

$$gl = 4$$

De la tabla de distribución del Chi cuadrado = 9,4877

Decisión

Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa si el valor de Chi cuadrado calculado es menor a 9,4877 con una confiabilidad de 0,05 y cuatro grados de libertad.

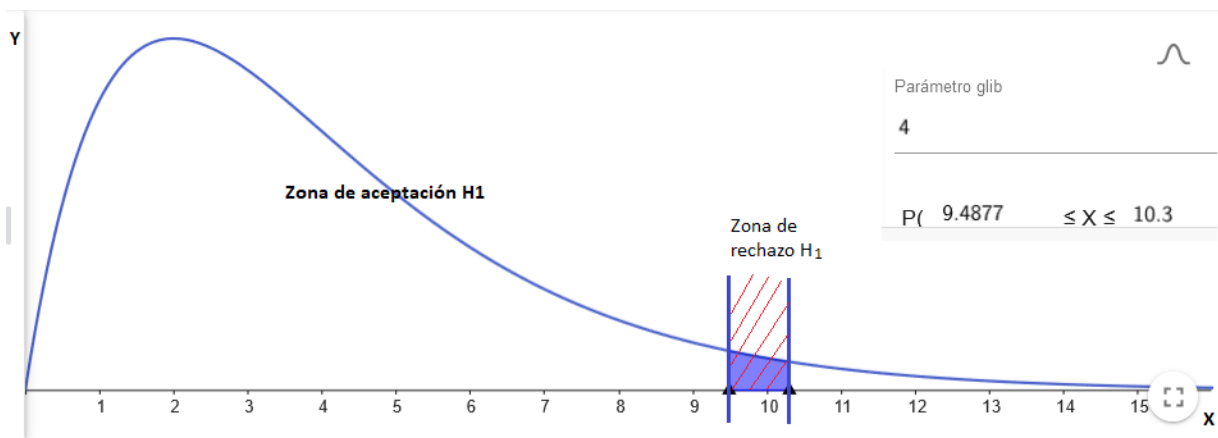
Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa si el valor de Chi cuadrado calculado es mayor a 9,4877 con una confiabilidad de 0,05 y cuatro grados de libertad.

Tabla 20. Cálculo del Chi cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
32	34,61	-2,61	6,81	0,20
9	7,69	1,31	1,71	0,22
6	4,70	1,30	1,69	0,36
13	16,94	-3,94	15,49	0,91
7	3,76	3,24	10,47	2,78
3	2,3	0,70	0,49	0,21
36	29,45	6,55	42,84	1,45
2	6,55	-4,55	20,66	3,16
2	4,00	-2,00	4,00	1,00
110	Total			10,30

Fuente: elaboración propia

Ilustración 1. Chi cuadrado



Fuente: elaboración propia

Decisión final

A partir de la información obtenida se verificó la validez de la hipótesis alterna, por medio del cálculo del chi cuadrado con las preguntas 7 y 8 se llegó a la conclusión que el chi cuadrado calculado (10,30) fue mayor al chi cuadrado tabular (9,4877), aceptándose la hipótesis alternativa:

Si se diseña un modelo de gestión de riesgo de crédito para las instituciones del sistema financiero, entonces, Si se mejora la información proactiva para la toma de

decisiones en tiempos de crisis, en la Cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

2.7. Caracterización de la Cooperativa.

La Cooperativa de ahorro y crédito fue fundada en el sistema financiero ecuatoriano por empresarios de la Cámara de Pequeñas Empresas de Pastaza, con la iniciativa de ayudar a los ciudadanos a través de la intermediación financiera El Acuerdo Ministerial No. 593 del 15 de abril de 1987 aprobó el estatuto de las cooperativas como 'Pequeños Industriales Puyo.

El 28 de octubre de 1987, el Dr. Edgar Acuña fue designado Gerente General de la entidad financiera. La situación económica y estructural de las cooperativas fue complicada en los primeros tiempos. Más aun teniendo en cuenta que el entorno financiero a lo largo de los años ha visto algunas firmas financieras con recursos económicos e infraestructura con los que es más que imposible competir. Basta decir que para una población activa de 20.000 había dos cooperativas y cinco bancos. En 1987, la cooperativa contaba con 50 socios y activos por S/. 182.475.

A lo largo de su existencia, ha logrado resultados progresivos positivos y consistentes que lo han llevado a una fortaleza económica que le ha permitido convertirse en líder del sistema financiero de Amazónico, que incluye bancos considerados los más grandes del país. La agencia tiene su sede en la Provincia de Pastaza, y ha estado en funcionamiento desde enero de 1988. Actualmente es una entidad controlada por la SEPS.

Contrariamente a todas las expectativas, CACPE Pastaza logró un crecimiento de 38.53% en su primer año y desde entonces se ha convertido en un líder en desarrollo socioeconómico en los estados en los que se encuentra.

Todo socio que haya actuado conforme al concepto de democratización del capital y haya suscrito un certificado de depósito está facultado para participar en las decisiones del órgano de gobierno de la institución.

Al 2021, cuenta con 144 mil socios, más de \$200 millones de dólares en activos y presencia en 8 provincias del país como son: Pastaza, Morona Santiago, Napo, Orellana, Tungurahua, Cuenca, Loja, y Pichincha.

Su finalidad principal es:

- Promoción del bienestar económico de los empleados.
- Brindar capacitación conjunta a todos los miembros.
-

A través de sus servicios, promueve los principios de ayuda, autonomía y autorregulación como base fundamental para el funcionamiento y desarrollo de las cooperativas.

Facilitar los vínculos y la integración con otras entidades nacionales o extranjeras relevantes para sus actividades.

Las actividades de intermediación financiera se realizan mediante la captación de fondos de socios y clientes a través de cuentas de depósito a plazo. Brindar servicios de crédito preferenciales en mercados influyentes para satisfacer las necesidades de financiamiento de consumidores, fabricantes, servicios y microempresas. La creatividad y la eficiente gestión de se reflejan en la creación de productos y servicios de vanguardia, que gracias a su éxito son copiados por otras financieras del país y del mundo. También estuvo involucrado en la creación de importantes organizaciones

como COONECTA y FINANCOOP, entidades que promueven el uso de cajeros automáticos por parte de las instituciones financieras en la economía nacional y solidaria.

2.8. Elementos del modelo de gestión.

Con la elaboración del modelo de gestión de riesgo de crédito se pretende mejorar los resultados estratégicos de la cooperativa, al contar con una herramienta fundamental y necesaria que proveerá al personal administrativo a evitar riesgos y pérdidas de capital.

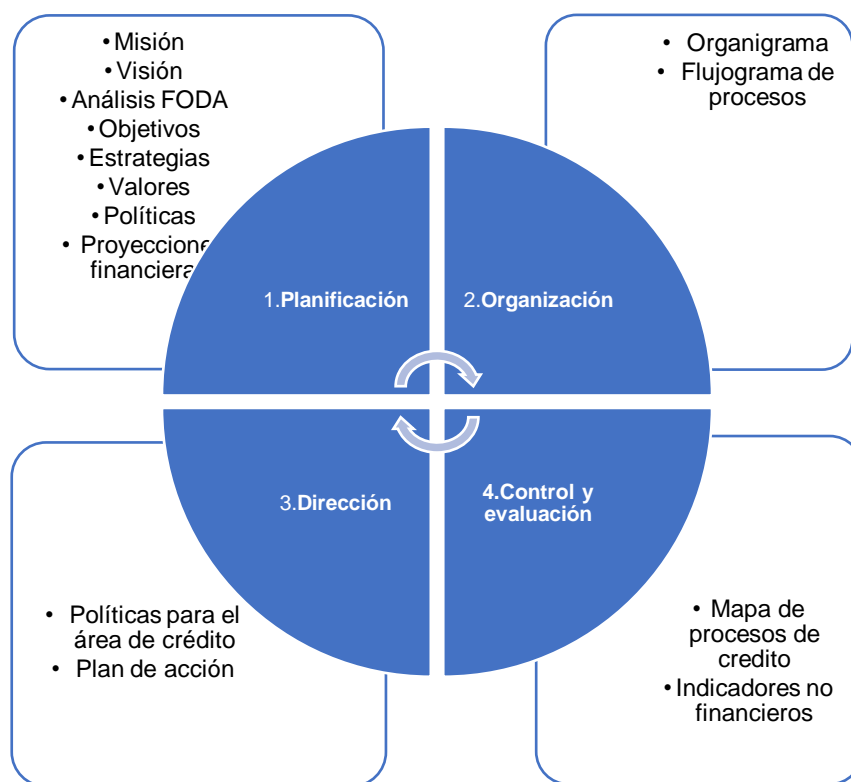
La propuesta cumple en que, al ejecutar el modelo propuesto orientará a todo el personal a tomar buenas decisiones para evitar el riesgo de pérdidas y fracaso empresarial y se demuestra porque cuenta con el apoyo y predisposición de las autoridades y funcionarios de la cooperativa.

Como elementos del modelo de gestión tenemos 4 ítems:

- **La planificación:** Esta es la primera fase donde se determinan los próximos pasos: investigación del sistema financiero, estrategias, metas, políticas y enfoques de objetivos, y acciones a realizar en el POA de la cooperativa.
- **La organización:** La segunda etapa es el conjunto de normas, cargos, conductas y ética que los funcionarios respetarían. La función principal de una organización es organizar y coordinar los recursos disponibles, como personas, bienes y fondos. En cuanto a la organización, no existe un organigrama funcional que defina el orden jerárquico de los funcionarios actualmente activos.

- **La dirección:** Es la tercera etapa en la que se establecen los lineamientos a seguir en el área de crédito además de la elaboración de planes de acción que permitan el logro de los objetivos estratégicos propuestos.
- **El control y evaluación:** Se evalúa el desarrollo general de la cooperativa. Además, se brinda herramientas que le permiten gestionar el desarrollo de indicadores que le permiten conocer el progreso de cada indicador.

Ilustración 2. Elementos del modelo de gestión



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para dar cumplimiento al objetivo específico de la investigación, en este capítulo, se desarrolla elementos de la gestión de riesgo de crédito para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Tema

Modelo de gestión de riesgo de crédito para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE PASTAZA).

Objetivo general:

- Elaborar un modelo de gestión de riesgo de crédito que permita el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Objetivos específicos:

- Revisar la estrategia general de la cooperativa mediante el análisis de la información contenida en su misión, visión, políticas, valores, objetivos estratégicos y presentar las metas concretas en concordancia a su plan estratégico.
- Elaborar una matriz DAFO y un mapa estratégico en la que se tengan en cuenta las estrategias definidas y propuestas de creación de valor.
- Formular indicadores de gestión financieros y no financieros, así como mecanismos para su evaluación, control y seguimiento.

3.1 Propuesta del modelo de gestión.

El desarrollo del modelo de gestión de riesgo de crédito para la CACPE Pastaza esta comprendido en 4 fases, planificación, organización, dirección, control y evaluación.

3.2 Fase I planificación.

En esta fase se desarrolla la propuesta de la misión y visión, objetivos, estrategias, valores, políticas y las proyecciones financieras.

Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito con auténtica vocación social, creada para impulsar el progreso de nuevos socios, sus negocios y la comunidad, a través de créditos y ahorros especialmente creados a su medida.

Visión

Ser reconocida como la cooperativa de trato humano que es líder en impulsar el progreso de sus socios y comunidad en la región amazónica y sierra del Ecuador.

Análisis FODA

A partir de la evaluación desarrollada en la investigación, se constataron los siguientes elementos que conforman el análisis FODA.

Análisis externo: Oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Fomentar la producción local y de la nación ecuatoriana apoyada en pequeños productores, agricultores y microempresarios, utiliza el Sistema Financiero Masivo Solidario como modelo económico que permita el desarrollo del sector masivo.

- Disponibilidad de la información en el sitio web oficial del órgano de administración. Esto nos permite analizar los mercados financieros del sector en el que estamos posicionados.
- Posibilidad de apoyar zonas rurales a través de convenios firmados con el BID para promover la inclusión financiera.
- Configura créditos preaprobados para acceder cuando lo necesites.
- Un mercado creciente para los sistemas financieros cooperativos.
- Crecimiento del sector microempresarial y sector masivo solidario.
- Inclusión Financiera en Sectores Prioritarios.
- Alianzas estratégicas entre cooperativas.
- Alianzas con instituciones públicas.

Amenazas:

- Crecer y ampliar la competencia en todo el sector ecuatoriano.
- Cierre de cooperativas debido a malas métricas financieras y mala gestión.
- Competencia desleal.
- Inestabilidad política y económica del gobierno.
- Reactivación de volcanes.
- Socios inactivos que buscan una mejor ventaja competitiva.
- Clientes usuarios de servicios no financieros de otras instituciones.
- Aumento del sobreendeudamiento de la población por falta de educación financiera.
- Prestamistas ilegales que pagan en exceso a las comunidades.
- Evolución de los tipos de interés.
- Recesión financiera en el país.
- Brote de pánico financiero.
- Crisis económica por COVID.
- Fraude y Falsificación de Empresas Financieras.

Análisis Interno: Gestión en Productos-Mercado.

Fortalezas

- Eficiencia en el servicio.
- Préstamos ágiles y oportunos.
- Decisiones rápidas, siguiendo mercados financieros.
- Banca móvil personalizada.
- Capacitación en Educación Financiera.
- Buena imagen en implementación de sorteos.
- Puntos de expansión de servicios.
- Calidad Humana.
- Personal profesional de microfinanzas y cooperativas.
- Riesgo de crédito descentralizado.
- Capacidades de valoración y análisis de crédito bien desarrolladas.
- Cumple con las normas reguladoras de crédito.

Debilidades

- Introducción limitada de nuevos miembros.
- Falta de educación financiera (agencia).
- Web sin opciones de transacción.
- Carencia de cajeros propios en otras ciudades.
- Carencia de innovación en nuevos productos y servicios.
- Problemas con transacciones en cajeros lenta resolución.
- Carencia de calidad e integridad a socios y clientes.
- Carencia de segmentación de mercado en carteras y depósitos.
- Carencia de continuidad de productos y servicios.
- Carencia de segmentación de socios por división de producción.
- Gestión integrada Falta de sistemas - seguridad, calidad y medio ambiente.

- Falta de personal con perfiles adecuados para información de mercado y control de calidad.
- No hay plan de apoyo.
- Insuficiente evaluación del impacto de los planes de intervención.
- Mala gestión de la información del cliente.
- No hay metodología de desarrollo de nuevos productos.
- Baja productividad de ciertos administradores de crédito.
- Aumento de miembros inactivos.
- Falta de programación en los planes de publicidad y marketing.

Análisis Interno: Gestión Financiera y productividad.

Fortalezas

- Estructuras de cartera adecuadas.
- Proporcionar una buena imagen institucional: gestión financiera y estructuras de información.
- Incumplimiento gestionado.
- Proporcionar carteras improductivas apropiadas.
- Proporción de activos productivos a no productivos.
- Crecimiento continuo del capital.
- Controles de costos mejorados.
- Margen de responsabilidad adecuado.
- Buenos indicadores de liquidez.
- Eficiencia y rentabilidad.
- Satisfecho todos los requisitos de los 25 a 100 máximos depositantes.

Debilidades

- Gastos operativos altos.
- Deficiente control interno en Tesorería.

- Falta de determinación de costos en productos financieros.
- Inadecuadas captaciones.

Análisis Interno: Gestión Organizacional

Fortalezas

- Buena imagen institucional en la Región Amazónica.
- Reconocimientos realizados a la institución.
- Fidelización de los socios.
- Compromiso de los empleados.
- Infraestructura propia.
- Ampliación de puntos de servicio para la comunidad.
- Contar con un orgánico funcional y estructural.
- Contar con un Comité Normativo.
- Existen Planes de Contingencia.

Debilidades

- En ciertas adquisiciones se adjudica la proforma más económica y no el beneficio.
- No se ejecutan oportunamente las políticas aprobadas.
- Sistema informático no cumple con las expectativas.
- Falta de comunicación y las diferentes áreas, departamentos y agencias.
- No se cumple con los comités establecidos en los manuales.
- Falta de innovación de procesos.
- No se cuenta con un esquema de control interno estructurado.
- No se dispone de manuales actualizados.
- No se cuenta con un proceso definido para adquisiciones mayores a \$60.000,00 dólares.

- Incumplimiento de requerimientos de seguridades físicas.
- Espacio físico reducido en las Oficinas Matriz, Mariscal y Macas.
- Falta de definición de algunos procesos y controles en diferentes áreas.
- Mínima gestión de Responsabilidad Social.
- Falta de Servicio social.

Análisis Interno: Gestión Recurso Humano.

Fortalezas

- Elevado porcentaje del personal que se encuentre totalmente comprometido.
- Rango superior al 90% de satisfacción laboral.
- Oportunidades de escalafón/ascenso.
- Estabilidad laboral.
- Beneficios laborales y sociales.
- Personal capacitado.

Debilidades

- Oferta laboral limitada en la Región.
- No se cuenta con políticas y procedimientos para la ejecución de entrevistas al personal.
- Pruebas psicotécnicas desactualizadas.
- No se realizan visitas domiciliarias, para asegurar la idoneidad del candidato.
- Inexistencia de servicio externo de psicólogo para apoyo al personal.
- No se cuenta con un funcionario especializado en la formación y adiestramiento en las áreas de negocios.
- No se cuenta con un medio virtual para facilitar la comunicación del personal.
- Metodología de evaluación de desempeño muy subjetiva.
- Inexistencia de planes de carrera.

- Inexistencia de planes de sucesión.
- Falta de personal en todas las áreas para contingencias y reemplazos.
- Falta de actividades de integración del personal por oficinas operativas.
- Falta de reconocimiento al personal por el día de su aniversario en la institución (saludo especial en mensaje automático en computador del funcionario).
- Falta de incentivos recreacionales para el personal operativo por el cumplimiento de metas.

Objetivos y estrategias

En base a la situación actual de la institución financiera, se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo Macro: Alcanzar un crecimiento del 18% en los Activos totales hasta el año 2024, se propone cada año crecer el 6%.

Tabla 21. Objetivo macro

Objetivo macro	2022	2023	2024
Crecimiento sobre el Activo	6%	6%	6%

Fuente: elaboración propia

Objetivos Estratégicos:

- Objetivo estratégico N. 1:** Mantener en todos los períodos una cartera en riesgo no mayor al 4%.

Tabla 22 Objetivo estratégico N.1

Objetivo estratégico	2022	2023	2024
Cartera en riesgo menor a (Cartera que no devenga intereses + cartera vencida / cartera bruta)	4,0%	3,8%	3,5%

Calidad de Cartera por oficina			
Puyo	4,0%	3,5%	3,3%
Shell	2,0%	1,8%	1,8%
Tena	6,0%	6,0%	5,5%
Mariscal	2,0%	1,8%	1,6%
Macas	3,5%	3,0%	3,0%
Ambato	4,0%	3,8%	3,5%
Arajuno	1,0%	1,0%	1,0%
Consolidado	4,0%	3,7%	3,5%

Fuente: elaboración propia

Estrategias:

- Realizar una reingeniería del proceso de crédito.
 - Fortalecer la capacidad de análisis de créditos de los ejecutivos de crédito.
 - Reestructurar la gestión de cobranza de Cartera de Crédito para apoyo y monitoreo de la oficina Matriz y las Agencias.
2. **Objetivo estratégico N. 2:** Incrementar las Captaciones (vista e inversiones), mejorar la estructura de fondeo de la institución.

Tabla 23. Objetivo Estratégico N. 2

Estructura de Captaciones	2022	2023	2024
Ahorros a la Vista	45%	55%	60%
Depósitos a Plazo	55%	45%	40%

Fuente: elaboración propia

Estrategias:

- Diseñar y aplicar técnicas de captación y fidelización de clientes a través de valores agregados y servicios complementarios.
- Incrementar la estructura de Ahorro a la Vista al 60%, Depósito a Plazo Fijo al 40%.
- Mantener un nivel de crecimiento en las Captaciones, superior al del año 2021.

3. **Objetivo estratégico N. 3:** Conseguir una organización de Cartera.

Tabla 24. Objetivo Estratégico N. 3

Tipo de Crédito	2022	2023	2024
Cartera de Consumo	30%	30%	30%
Cartera de Vivienda	5%	5%	5%
Cartera de Microcrédito	65%	65%	65%

Fuente: elaboración propia

Estrategia:

Fortalecer la estructura de Microcrédito.

4. **Objetivo estratégico N.4:** Fortalecer los controles internos según Leyes vigentes.

Estrategias:

- Fortalecer la estructura del Área de Prevención de Lavado de Activos.
- Mejorar los procedimientos de debida diligencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Normativa.
- Garantizar la identificación de todos los clientes potenciales, actuales, permanentes y ocasionales de la cooperativa.

5. **Objetivo estratégico N. 5:** Lograr la satisfacción del socio en un 95% en el 2022.

Estrategia:

Monitorear de manera permanente la satisfacción de los socios y clientes.

6. **Objetivo estratégico N. 6:** Vigorizar el sistema de gestión de Talento Humano, considerar un alto nivel de satisfacción laboral del 94%, para fidelizar a los empleados y obtener mejores resultados.

Estrategias:

- Fortalecer y actualizar las políticas para permanencia y desvinculación del personal.
 - Implementar procesos de formación dirigidos a mejorar las cualificaciones de los empleados.
 - Rediseñar los programas de motivación y crear nuevos incentivos para el personal.
7. **Objetivo estratégico N. 7:** Fomentar las diligencias que se adapten a la cooperativa en el desempeño de la Responsabilidad Social.

Estrategias:

- Realizar y promover actividades de responsabilidad social con el grupo de interés Socios.
8. **Objetivo estratégico N. 8:** Fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad Industrial, con una cultura de seguridad industrial en cada trabajador, haciendo de ellos los principales actores.

Estrategias:

- Verificar los índices de cumplimiento de los organismos de seguridad y salud.
- Capacitar al personal en seguridad y salud ocupacional.

Valores

Los valores cooperativos que se proponen están alineados con la misión, visión y objetivos institucionales.

- **Honestidad:** Expresada en operaciones diarias realizadas con total transparencia para permitir el crecimiento de los destinatarios y proveedores de servicios.
- **Responsabilidad:** Expresión eficiente y eficaz del trabajo en equipo orientado a la toma y ejecución de decisiones para clientes y socios.
- **Lealtad:** Lealtad interna y externa, incluyendo el manejo cuidadoso de la información, el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la cooperativa y el desempeño responsable de sus respectivas funciones.
- **Solidaridad:** El apoyo y la cooperación de todos los socios cooperativos hacia sus socios y comunidades para el bien común.

Políticas

Las siguientes políticas se establecen con el propósito de orientar las actividades de la cooperativa para que ayuden a alcanzar los objetivos institucionales.

- Liquidez General superior al 25% con el cálculo $(\text{Fondos disponibles} + \text{Inversiones}) / \text{Total de Captaciones del público}$.
- Mantener un 70% $(\text{Cartera Bruta de Crédito} / \text{Activo total})$.
- Mantener el 70% $(\text{Captaciones} / \text{Activo total})$.
- Mantener una cartera en riesgo inferior a 4 puntos porcentuales.
- Mantener un nivel de provisiones mayor al 100% frente a la cartera en riesgo.
- Mantener un máximo del 12% de las Obligaciones Financieras frente al total del Activo.
- El ROA mayor al 1.5% frente al total del Activo.

- El ROE mayor al 8% frente al total del Activo.

Posteriormente, se ostenta una tabla resumen de las trascendentales políticas estratégicas a implementarse hasta el 2024:

Tabla 25. Políticas estratégicas 2024

ESTRUCTURA FINANCIERA CACPE PASTAZA	Línea Base Proyección Dic - 2021	Dic / 2022	Dic / 2023	Dic / 2024
Fondos disponibles + Inv. / Total Activo	21.08%	19.20%	19.20%	19.20%
Cartera Bruta / Total Activos	74.38%	74.43%	74.43%	74.43%
Activos Fijos / Total Activos	1.67%	3.05%	3.05%	3.05%
Pasivo / Activo	80.49%	79.91%	79.91%	79.91%
Obligaciones Público / Total Activo	73.71%	74.92%	74.92%	74.92%
Obligaciones Público / Total Pasivo	91.57%	93.75%	93.75%	93.75%
Ahorros a la vista / Total Pasivo	33.67%	34.38%	34.38%	34.38%
Depósitos a Plazo Fijo / Total Pasivo	54.82%	56.21%	56.21%	56.21%
Obligaciones financieras / Total Pasivo	3.22%	1.05%	1.05%	1.05%
Obligaciones financieras / Total Activo	2.59%	0.84%	0.84%	0.84%
Otros Pasivos / Total Pasivo	0.13%	0.12%	0.12%	0.12%
Patrimonio / Activo	19.51%	20.09%	20.09%	20.09%
Capital Social / Total Patrimonio	30.51%	33.78%	33.78%	33.78%
Reservas / Total Patrimonio	51.18%	54.08%	54.08%	54.08%

Fuente: elaboración propia

Proyecciones financieras

Para las proyecciones financieras se considera un escenario moderado, mismo que se realiza con la canasta familiar básica, precio del barril del petróleo, desempleo, entre otros.

Tabla 26. Balance General proyectado

BALANCE GENERAL		LINEA BASE	2022	2023	2024
		dic-21			
1	ACTIVO				
11	Fondos disponibles	27313782,84	28920338,16	27283337,89	25738997,99
13	Inversiones	41521016,34	41521016,34	39170770,12	36953556,72
14	Cartera de créditos	143859599,47	135089290,39	127442726,78	120228987,53
16	Cuentas por cobrar	3227266,32	2776039,41	2618905,11	2470665,20
17	Bienes realizables adjud. por pago	663255,33	698114,43	658598,52	621319,36
18	Propiedades y equipo	5733365,56	2950016,98	2783034,89	2625504,61
19	Otros activos	5795745,69	3641610,68	3435481,78	3241020,55
TOTAL ACTIVOS		228114031,55	215596426,39	203392855,10	191880051,96
2	PASIVOS				
21	Obligaciones con el publico	177355411,15	163959327,9	154678611,20	145923218,10
23	Obligaciones inmediatas	24645,75	23361,87	22039,50	20791,98
25	Cuentas por pagar	6530162,96	11960422,29	11283417,18	10644733,04
26	Obligaciones financieras	5352604,76	5352604,76	5049627,21	4763799,37
29	Otros Pasivos	534054,38	534054,38	503824,89	475306,52
TOTAL PASIVOS		189796879,00	181829771,17	171537519,98	161827849,01
3	PATRIMONIO				
31	Capital social	11315010,61	9323667,6	8795912,83	8298030,96
33	Reservas	22963448,84	19830574,55	18708089,20	17649140,76
35	Superávit por valuaciones	2267937,95	2267937,95	2139564,12	2018456,71
36	Resultado	1770755,15	2344475,12	2211768,97	2086574,51
TOTAL DE PATRIMONIO		38317152,55	33766655,22	31855335,12	30052202,94
TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO		228114031,55	215596426,39	203392855,10	191880051,96

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Estado de Resultado proyectado

ESTADO DE RESULTADOS		LINEA BASE	2022	2023	2024
		dic-21			
4	Gastos				
41	Intereses causados	11107572,09	10141865,88	9567797,98	9026224,50
42	Comisiones causadas	102695,78	96882,81	91398,88	86225,36
43	Pérdidas financieras	4280,76	4038,45	3809,86	3594,21
44	Provisiones	2137315,74	1679359,90	1584301,79	1494624,33
45	Gastos de operación	8498292,61	8017257,17	7563450,14	7135330,31
47	Otros gastos y perdidas	143634,35	135504,10	127834,06	120598,17
48	Imp. y participación a empleados	1088079,83	1026490,40	968387,17	913572,80
TOTAL GASTOS		23081871,16	21101398,71	19906979,88	18780169,68
5	Ingresos				
51	Int. y descuentos ganados	24000420,21	22641905,82	21360288,47	20151215,51
52	Comisiones ganadas	156042,58	147209,98	138877,34	131016,36
53	Utilidades financieras	2732,8	2578,11	2432,18	2294,51
54	Ingresos por servicios	145818,66	137564,77	129778,09	122432,16
55	Otros ingresos operacionales	10041,58	9473,19	8936,97	8431,10
56	Otros ingresos	537570,48	507141,96	478435,81	451354,54
TOTAL INGRESOS		24852626,31	23445873,84	22118748,86	20866744,18
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		1770755,15	2344475,13	2211768,98	2086574,50

Fuente: elaboración propia

3.3 Fase II organización

Esta fase considerada como el conjunto de reglas y comportamientos que siguen y cumplen todos los funcionarios que se hallan en la cooperativa, la actividad primordial de esta organización es la de situar y sistematizar todos los recursos aprovechables: materiales, financieros, y humanos. Se desarrolla la estructura interna de la cooperativa, el organigrama y el flujograma de los procesos que se relacionan con la actividad de los créditos.

Organigrama

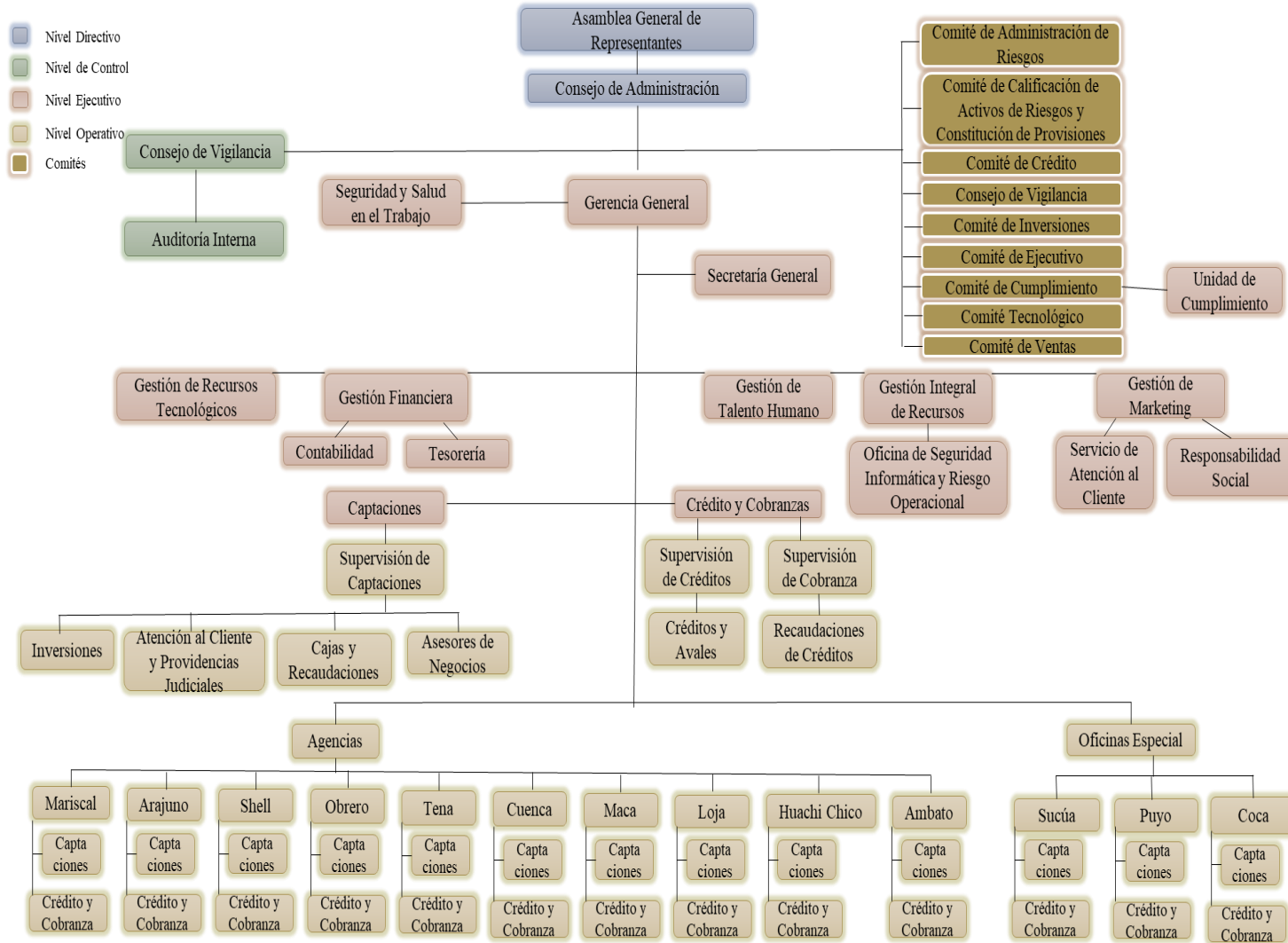
El presente organigrama muestra la estructura interna de la cooperativa a través de 5 niveles:

- **Nivel Directivo:** en este nivel se encuentra la máxima autoridad, las cooperativas están representadas por la Asamblea General de Socios y de entre ellos se elige al Consejo de Administración.
- **Nivel de Control:** en este nivel se encuentra Auditoría Interna y el Consejo de Vigilancia conformado por tres representantes de la asamblea de socios.
- **Nivel Ejecutivo:** en este nivel se encuentran las jefaturas de cada uno de los departamentos de la cooperativa.
- **Nivel Operativo:** en este nivel se encuentran todo el personal de la cooperativa y agencias.
- **Comités:** en este nivel se encuentran los comités creados por normativa, lo conforman personal de la cooperativa y miembros de los Consejos y Asamblea de socios.

La estructura organizativa y administrativa se consolida en función de la dinámica de trabajo, crecimiento y objetivos trazados por la institución.

Teniendo en cuenta la estructura y funciones de la cooperativa se elabora el siguiente organigrama estructural.

Ilustración 3. Organigrama Estructural



Fuente: tomado a partir de CACPE PASTAZA (2021)

Funciones:

- **Asamblea General de Representantes de Socios.**

Máxima autoridad interna a través de la cual se toman las decisiones para las más altas funciones del organismo. Se compone de un número de socios seleccionados por la ley. El mandato de los representantes es de cuatro años, pudiendo ser reelegidos por un tiempo determinado. Tiene la facultad de controlar y determinar los estados financieros, aprobar informes anuales y presupuestos distintos de los inventariados por el directorio y la administración, y nombrar auditores externos e internos.

- **Consejo de Administración.**

Órgano de gobierno, integrado por cinco miembros principales, con hasta nueve suplentes designados, por períodos de cuatro años, renovables por una sola vez. Tiene la autoridad para regular las tareas operativas y administrativas, para nombrar comités y miembros del comité. Nombramiento y cese de directivos por causa justificada. Aprueba presupuestos, propone reformas y políticas fiscales, aprueba balances, vela por el buen funcionamiento de las cooperativas y aprueba manuales de políticas y procedimientos.

- **Gerencia General.**

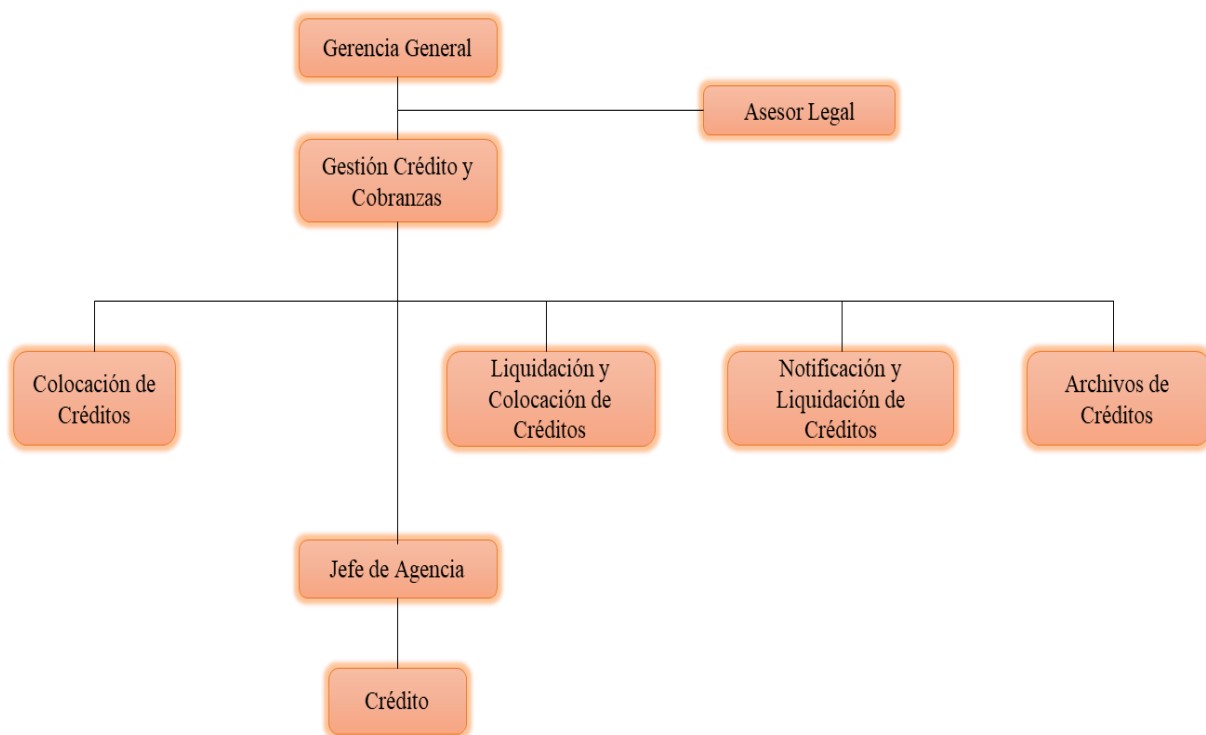
-

Es el representante legal que se nombra por tiempo indefinido. Ejecuta las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva y determina la mejor estrategia.

Estructura y funciones del Área de Crédito.

Se instituye la siguiente estructura eficaz para el área de crédito.

Ilustración 4. Organigrama estructural del área de crédito



Fuente: elaboración propia

- **Funciones generales del Área de Crédito.**

-

Dependiendo del tamaño de la organización, el director general de la Cooperativa se constituirá como director general de crédito y la casa matriz tendrá al director de crédito y cobranza. Y al jefe de la agencia en la oficina de administración.

La función de crédito y cobranza está a cargo de un oficial de crédito y cobranza que reporta al gerente general. El objetivo de esta área es maximizar la rentabilidad,

calidad y cobranza de la cartera de crédito a través de sus servicios de gestión eficiente y eficaz. De acuerdo con los planes, normas, políticas, reglas y procedimientos establecidos dentro de la cooperativa.

Sin perjuicio de las características específicas que se determinen en el proceso de concesión para cada producto, las características generales y básicas de los créditos y áreas de cobro son:

Del jefe de crédito y cobranzas:

- Planificar, organizar, ejecutar y administrar el financiamiento a nivel nacional;
- Administrar el proceso crediticio de acuerdo con las reglas, procedimientos y lineamientos establecidos.
- Preparar los informes de calificación de cartera requeridos, etc.
- Supervisa la adecuada valoración de los préstamos y coordina con los oficiales de crédito para asegurar la calidad de la cartera.
- Planificar, organizar y administrar las acciones de la cartera morosa.
- Coordinar con el Departamento Jurídico para coordinar los procedimientos de cobro judicial.
- Participar en la planificación y elaboración del presupuesto operativo de las cooperativas.
- Creación de productos crediticios para mantener y mejorar la competitividad de las instituciones.
- Delegar en el Directorio la revisión de la cartera de crédito y las opciones tecnológicas del socio antes de remitir las opciones y recomendaciones a un Organismo Aprobador, y realizar las inspecciones o seguimientos posteriores al préstamo según se considere apropiado, y/o verificar la existencia y exhaustividad de la garantía.

- Elaboración y análisis de informes estadísticos sobre otorgamiento de préstamos, morosidad, carteras en riesgo y otros informes complementarios que se estimen necesarios para la evaluación del proceso crediticio.
- Elaboración y análisis de informes estadísticos sobre el crecimiento y desarrollo del mercado crediticio en el ámbito de influencia de la cooperativa.
- Colaborar con los equipos de alta gerencia para desarrollar e implementar estrategias para administrar la morosidad y mejorar la calidad general de la cartera.
- Informes delegados en formularios.
- y otras funciones especificadas en el manual de funciones y descripción del puesto.

De los jefes de Agencia:

- Planificación, organización, ejecución y gestión de préstamos en instituciones;
- Administrar el proceso de crédito de acuerdo con las reglas, procedimientos y lineamientos establecidos en este Reglamento;
- Preparar informes de calificación de cartera y demás informes requeridos en relación con la agencia.
- Supervisa las calificaciones crediticias apropiadas y coordina con los oficiales de crédito institucionales para garantizar la calidad de la cartera.
- Planificar, organizar y administrar las actividades de cartera morosa.
- Coordinar con el Departamento Jurídico para realizar actividades de cobranza judicial.
- Participar en la planificación.
- Mantener la competitividad de la agencia y Generar ideas de productos crediticios para mejorar.
- Investigación y análisis de tendencias en los mercados de acción de agencia para prever posibles reformas de las políticas vigentes.

- Delegar la revisión de las carteras de crédito de los socios a los oficiales de crédito junior.
- Ordenar inspecciones antes de la concesión de los préstamos, si está justificado en el ámbito de las actividades de la agencia.
- Disponer las inspecciones o seguimientos posteriores a la concesión, según se estime conveniente, para verificar el uso de los recursos y/o el cumplimiento de la existencia e integridad de las garantías.
- Elaboración y análisis de informes estadísticos sobre otorgamiento de créditos, morosidad, carteras en riesgo y otros informes complementarios que se estimen necesarios para la evaluación de los procesos crediticios relacionados con las entidades gubernamentales.
- Elaboración y análisis de informes estadísticos sobre el crecimiento y desarrollo del mercado crediticio en el ámbito de influencia de la cooperativa.
- Trabajar con los equipos de ejecución para desarrollar e implementar estrategias para gestionar los pagos atrasados y, en general, mejorar la calidad de las carteras de las agencias.
- y las demás funciones especificadas en la descripción del puesto y función.

Funciones de los Ejecutivos de Crédito:

- Analizar y preparar reportes crediticios para todo tipo de préstamos otorgados.
- Brindar un servicio cortés y amistoso a los miembros, independientemente de su género, y esperar recompensas materiales.
- Recabar información sobre los clientes de la cooperativa.
- Comentar la interpretación de la información recibida.
- Verificar que en el expediente concuerden las manifestaciones realizadas con la información recibida.
- Administrar la morosidad de la cartera.
- Mantener actualizada la información de los clientes con operaciones de crédito en curso y actualizarla por lo menos para cada nueva operación.

- Mantener un sistema de seguimiento eficaz para detectar posibles problemas de socios.
- Informar al superior jerárquico de situaciones que enfrente el cliente que pone en peligro la recuperación de los fondos prestados.
- Fomentar la asignación de recursos a los sectores y socios ejecutores de actividades.
- En el caso de microcréditos, proporcionar a los solicitantes fondos para evaluar la solvencia.
- Participar en las votaciones del comité de crédito en defensa de los préstamos presentados.
- Consulta en los archivos de tu sistema y documentos del buró de crédito el historial crediticio de tu socio.
- Notificar a los socios, deudores solidarios ya los deudores solidarios las deudas morosas como parte de las gestiones de cobro y procedimientos extrajudiciales y judiciales.
- Informar a los clientes sobre todos los servicios que presta la cooperativa.
- Prestar a los prestatarios, socios y público en general los diversos servicios que presta la cooperativa.
- Participar en las campañas de publicidad y mercadeo que realicen las cooperativas para captar nuevos clientes.
- Visitar al cliente para verificar la veracidad de la información proporcionada.
- Atender a los clientes que tengan problemas para cumplir con los medios de pago prescritos o que tengan discrepancias en cuanto a los montos de los pagos.
- Preparar expedientes de crédito para su presentación al correspondiente nivel de aprobación.
- Compilar una lista semanal de visitas a clientes morosos e informar los resultados de las visitas a su supervisor inmediato.
- Otros, manuales de funciones y descripciones de puestos.

- Verificar que las carteras de crédito sometidas a revisión crediticia contengan la información completa del tipo de crédito otorgado conforme a las condiciones de documentación y aprobación previstas en este reglamento.
- Efectuar el trámite de créditos aprobados por las autoridades correspondientes, ingresar información al sistema.
- Almacenamiento de los documentos generados durante el cómputo de créditos en los respectivos expedientes de los socios solicitantes.
- Administrar Expediente de Crédito.



Flujograma de procesos

Para que se desarrolle de mejor manera el trabajo en el área de créditos se elabora un flujograma que contiene cada paso y acción, para que sirva de guía a los oficiales de crédito.

Simbología del flujograma de procesos

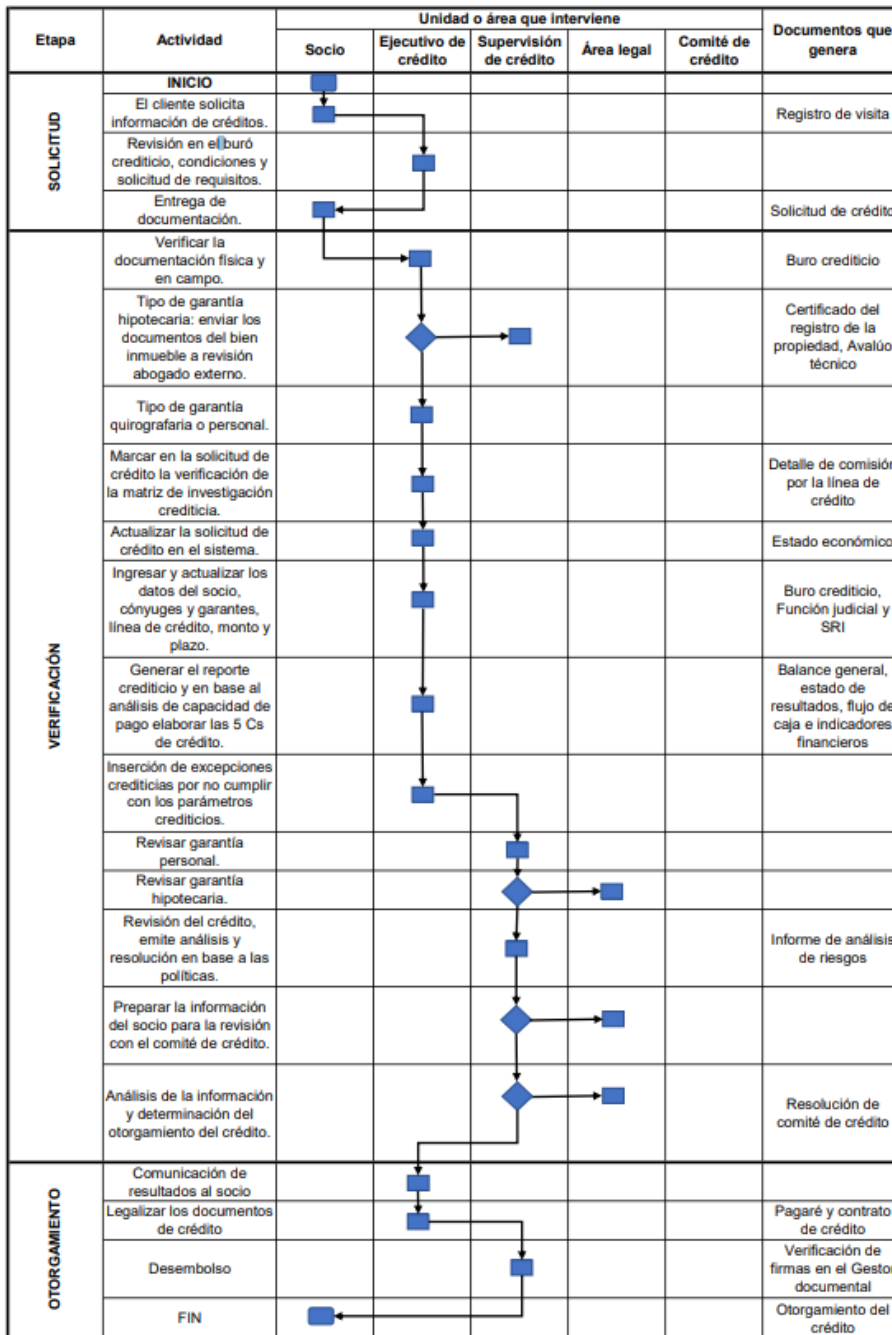
Para la ejecución del flujograma del proceso de créditos, se empleó la siguiente simbología:

Tabla 28. Simbología de flujograma

SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio/Final	Representa el inicio y final de un proceso.
	Línea de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso.

Fuente: elaboración propia

Ilustración 5. Flujograma de proceso de crédito



Fuente: elaboración propia

3.4 Fase III dirección.

En esta fase se desarrolla políticas de cobranza para el área de créditos y un plan de acción por cada objetivo estratégico propuesto.

Políticas de cobranza para el área de crédito.

Una política de cobranza es una combinación de procedimientos, incluyendo técnicas, que son muy generales desde ciertos aspectos, dependiendo del monto gastado.

Los siguientes lineamientos tienen por objeto posibilitar el desarrollo de mejores controles en el proceso de cobro de deudas a fin de reducir situaciones adversas y evitar perjuicios a las cooperativas.

Política y cobranzas preventivas:

- **Análisis de Solvencia-Garantías:** Se analizan las garantías que se otorga a favor de la solvencia del solicitante y cooperativas como términos clave para ayudar a evitar el almacenamiento en mora.
- **Montos-Plazos:** Con el fin de determinar los plazos, montos y demás variables relacionadas con la mora y la recuperación, se preparan por medios razonables en una forma practicable y aprobada para su aplicación.
- **Técnicas de Accesibilidad:** El proceso de investigación se lleva a cabo mediante llamadas telefónicas, mensajes de texto y a través de WhatsApp, correo electrónico, visita in situ.

La Cooperativa establecerá un equipo de cobranzas que permita el seguimiento y cobro de los saldos vencidos, teniendo en cuenta la extensión geográfica y el momento de la morosidad.

Etapas de préstamos morosos

Los procedimientos legales de préstamos morosos comienzan el día 61 de la fecha de vencimiento del préstamo y se aplican a todos los tipos de préstamos administrados por la Cooperativa.

Si se permite la liquidación de la deuda de cartera vencida, los costos de cobranza correspondientes serán a cargo del socio de la siguiente manera.

- Gastos legales de recaudación.
- Tipo de interés moratorio.
- Intereses de demora.
- Costos de primas de seguros.

Si el Socio no acredita el valor de la prima calculado en cuotas mensuales, este valor se acumulará para el cobro inmediato de dividendos en el futuro.

Los gastos de gestión de cobro se facturan al cobrador y/o al socio donde se realiza el proceso de gestión de cobro. Esto es por los dividendos pagados inmediatamente.

Plan de acción

Un plan de acción es una hoja de ruta que ayuda a lograr metas y objetivos, en este apartado se desarrolla un plan de acción para cada objetivo estratégico.

Tabla 29. Plan de acción objetivo estratégico N.1

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Indicador	Seguimiento	Responsable
1. Mantener en todos los períodos una cartera en riesgo no mayor al 4%.	Realizar una reingeniería del proceso de crédito.	Redefinir el proceso de crédito para mitigar el riesgo.	Segmentar a los ejecutivos de crédito por nivel de riesgo.	Cartera en riesgo = Nro. de créditos colocados/ Total cartera vencida.	Anual	Jefe de créditos
		Realizar capacitaciones periódicas de educación financiera.	Capacitar al 1% de socios	% de socios capacitados = Nro. de socios capacitados/Total de socios	Semestral	Responsabilidad Social
	Fortalecer la capacidad de análisis de créditos de los ejecutivos de crédito.	Capacitar a los ejecutivos de crédito y cobranzas periódicamente.	Realizar una capacitación mensual a los ejecutivos de crédito y cobranzas sobre colocación, recuperación y políticas de crédito.	% de empleados capacitados= Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Trimestral	Talento Humano
		Realizar encuentros de Ejecutivos de Crédito.	Programar 2 charlas de motivación al año para ejecutivos de crédito y cobranza.	% de empleados capacitados= Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Semestral	Talento Humano
	Reestructurar la gestión de cobranza de Cartera de Crédito para apoyo y monitoreo de la oficina Matriz y las Agencias.	Implementar un sistema de gestión de cobranzas móvil.	Contratar una App de cobros para ejecutivos de crédito y cobranza.	% de créditos recuperados= Nro. de créditos recuperados/ Total de cartera vencida.	Mensual	Jefe de cobranzas
		Gestionar ante el organismo de control el cobro de comisiones por gestión de cobranzas.	Mejorar la recuperación de cartera de créditos vencidos.		Anual	Jefe de cobranzas
		Analizar la estructura del Área de Cobranzas, y redefinir sus funciones	Implementar un manual de funciones.		Anual	Jefe de cobranzas

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Plan de acción objetivo estratégico N.2

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Indicador	Seguimiento	Responsable
2. Incrementar las Captaciones (vista e inversiones), mejorar la estructura de fondeo de la institución.	Diseñar y aplicar técnicas de captación y fidelización de clientes a través de valores agregados y servicios complementarios	Gestionar la implementación de corresponsales no bancarios.	500 corresponsales en toda la cooperativa.	% de corresponsales no bancarios = Nro. de servicios otorgados/ Total de corresponsales no bancarios.	Mensual	Jefe comercial
		Evaluar la gestión de Call Center.	Atender el 100% de los requerimientos.	Nivel de servicio = Nro. de llamadas recibidas/ Efectividad del servicio	Mensual	Jefe de captaciones
		Realizar campañas de activación de cuentas.	Activar el 80% de las cuentas inactivas.	% de socios activos = Nro. socios activos/Total de socios	Mensual	Jefe de captaciones
	Incrementar la estructura de Ahorro a la Vista al 60%, Depósito a Plazo Fijo al 40%,	Orientar las aperturas de cuenta a la vista en las zonas rurales.	300 Aperturas de cuenta	% socios con que residen en áreas rurales = Nro. De socios que residen en área rural/Total socios	Mensual	Jefe comercial
		Gestionar convenios con organizaciones y gremios que permitan como contraparte la Captación de Ahorros a través de la Educación Financiera.	10 aperturas de cuenta por capacitación	Promedio de ahorros = Total ahorros/total socios activos	Mensual	Jefe comercial
		Impulsar la apertura de cuenta básica a beneficiarios del Bono de desarrollo Humano y de discapacidades.	200 Aperturas de cuentas básicas, que reciban el bono en la cuenta	% socios con ingresos menores o iguales al SBU = Nro. De socios con ingresos menores o iguales al SBU/Total socios	Mensual	Jefe comercial

	Mantener un nivel de crecimiento en las Captaciones, superior al del año 2021.	Analizar la factibilidad de apertura de nuevas oficinas en otras plazas.	1 Agencia por año	% de agencias nuevas= Nro. de apertura de agencias/Total de agencias	Anual	Jefe comercial
		Impulsar el uso de la Banca Móvil, con captaciones nuevas en todas las Oficinas.	Capacitar al 1% de socios	% de socios capacitados = Nro. de socios capacitados/Total de socios	Mensual	Responsabilidad Social
		Capacitar a todo el personal de la Cooperativa en Técnicas de Venta, Atención al cliente y productos y servicios financieros.	Realizar una capacitación mensual a los asesores de negocios de toda la institución.	% de empleados capacitados= Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Mensual	Talento Humano
		Mantener activas las Brigadas Promocionales de Captaciones en todas las Oficinas durante todo el año.	Realizar una vez al mes promoción de campo las 16 agencias.	% de promociones = Nro. de promociones/ Total de apertura de cuentas.	Mensual	Jefe comercial

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Plan de acción objetivo estratégico N.3

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Indicador	Seguimiento	Responsable
3. Conseguir una organización de Cartera	Fortalecer la estructura de Microcrédito	Dotar de herramientas de análisis en campo al personal de Microcrédito, para que se analicen los créditos in situ.	Contratar App móvil de análisis de capacidad de pago para asesores de crédito	% de promoción de créditos= Nro. de créditos promocionados/Total de créditos colocados.	Anual	Jefe de créditos
		Determinar metas de colocación por segmentos de microcréditos (minoristas, acumulación simple y acumulación ampliada)	Establecer estructura de Meta de créditos por asesor Microcrédito 60%, consumo 30% y vivienda. 10%	% de colocación de microcréditos= Nro. de microcréditos colocados/Total de créditos colocados.	Mensual	Jefe de créditos
		Impulsar promociones agresivas que incrementen la colocación de los microcréditos	Diseñar líneas de microcrédito de fácil acceso y a tasa baja.	% de colocación de microcréditos= Nro. de microcréditos colocados/Total de créditos colocados.	Mensual	Jefe de créditos

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Plan de acción objetivo estratégico N.4

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Indicador	Seguimiento	Responsable
4. Fortalecer los controles internos según Leyes vigentes.	Fortalecer la estructura del Área de Prevención de Lavado de Activos.	Incorporar más personal a la Unidad de Cumplimiento.	Contratar un suplente para el área de cumplimiento.	% de empleados del área= Nro. de empleados contratados/ Total de empleados de la Unidad de Cumplimiento.	Anual	Talento Humano
	Mejorar los procedimientos de debida diligencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Normativa.	Actualizar la parte correspondiente de debida diligencia constante en el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.	Actualizar periódicamente el Manual de la Unidad de cumplimiento.	% de actualizaciones del Manual	Trimestral	Unidad de cumplimiento
		Capacitar a todos los empleados de la cooperativa en Prevención de Lavado de Activos y debida diligencia.	Dictar una capacitación trimestral en temas de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos.	% de empleados capacitados= Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Trimestral	Unidad de cumplimiento
	Garantizar la identificación de todos los clientes potenciales, actuales, permanentes y ocasionales de la cooperativa.	Contratación del portafolio de servicios electrónicos del Registro Civil Identificación y Cedulación.	Contratar la plataforma del Registro Civil Identificación y Cedulación para el área de negocios.	% de empleados capacitados= Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Anual	Jefe comercial
		Difusión al personal de atención al cliente, créditos y áreas responsables sobre la utilización de los servicios electrónicos del Registro Civil Identificación y Cedulación.	Asignación de usuarios y claves para acceso a la plataforma del Registro Civil.	% de empleados capacitados= Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Anual	Jefe comercial

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Plan de acción objetivo estratégico N.5

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Indicador	Seguimiento	Responsable
5. Lograr la satisfacción del socio en un 95%.	Monitorear de manera permanente la satisfacción de los socios y clientes	Establecer una metodología de atención al cliente.	Definir el proceso de atención al cliente a través de un Manual.	Numero de manuales del área.	Mensual	Jefe comercial
		Contratar un responsable para evaluar la atención al cliente.	Realizar el proceso interno de contratación de personal	% de empleados nuevos = Nro. de empleados contratados/ Total de empleados.	Mensual	Talento Humano
		Mejorar el proceso de inducción con énfasis en la atención al cliente.	Capacitación periódica a los asesores de negocios y crédito.	% de empleados capacitados = Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Mensual	Jefe comercial
		Mensajes a socios seleccionados por onomástico, por puntualidad en el pago total en el crédito con 0 días de mora, por la confianza al depositar su dinero en captaciones.	Contratar paquetes telefónicos para envío de mensajes y correos personalizados.	Nivel de satisfacción = Nro. de quejas recibidas/Total de socios	Mensual	Jefe comercial

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Plan de acción objetivo estratégico N.6

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Indicador	Seguimiento	Responsable
6. Vigorizar el sistema de gestión de Talento Humano, considerar un alto nivel de satisfacción laboral del 94%, para fidelizar a los empleados y obtener mejores resultados.	Fortalecer y actualizar las políticas para los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.	Mejorar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.	Tercerizar la selección de personal.	% de rotación de empleados = Nro. de empleados desvinculados/ Total de empleados.	Mensual	Talento Humano
		Implementar un plan de carrera, sucesión y promoción del personal.	Realizar convenios con Universidades e Institutos para promoción y otorgamiento de BECAS para funcionarios.	% de empleados formados = Nro. de empleados en proceso de formación/Total de empleados con formación académica de tercer nivel	Anual	Talento Humano
		Actualizar y Socializar el Reglamento Interno de Trabajo a todo el personal.	Actualizar periódicamente el Reglamento interno.	% de empleados capacitados = Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Anual	Talento Humano
	Implementar procesos de formación dirigidos a mejorar las cualificaciones de los empleados.	Mejorar el proceso de inducción al personal nuevo que ingresa a la Institución.	Capacitar periódicamente al personal nuevo.	% de empleados capacitados = Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Trimestral	Talento Humano
	Rediseñar los programas de motivación y crear nuevos incentivos para el personal.	Realizar actividades de integración recreativas entre empleados y familiares.	Realizar 2 integraciones en el año con familiares de empleados.	% de empleados capacitados = Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Semestral	Talento Humano
		Implementar reconocimiento al personal por el día del trabajador.	Reconocimiento por años de servicio y mejor empleado.	% de rotación de empleados = Nro. de empleados desvinculados/ Total de empleados.	Anual	Talento Humano

Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Plan de acción objetivo estratégico N.7

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Indicador	Seguimiento	Responsable
7. Fomentar las diligencias que se adapten a la cooperativa en el desempeño de la Responsabilidad Social.	Realizar y promover actividades de responsabilidad social con socios y clientes.	Incluir en todos los convenios que se firme o que renueve la institución, una cláusula para que reciban Educación Financiera los beneficiarios de dicho convenio.	Firma de convenios de créditos, descuentos y educación financiera en todas las oficinas y agencias.	% de convenios= Nro. de capacitaciones otorgadas/ Total de convenios.	Mensual	Coordinador de Responsabilidad Social
		Impartir charlas de Educación Financiera dirigido a socios y a la comunidad.	Capacitar al 1% del total de socios y clientes.	% de socios capacitados= Nro. de socios capacitados/ Total socios y clientes.	Mensual	Coordinador de Responsabilidad Social
		Entregar becas a hijos de socios de escasos recursos económicos en todas las oficinas.	Entregar en el mes de agosto becas y kits escolares.	% de ejecución del POA = Valor presupuestado/Valor ejecutado	Mensual	Coordinador de Responsabilidad Social
		Ejecutar fondo de solidaridad para casos de extrema necesidad, enfermedades, accidentes o catástrofes naturales para socios y empleados.	Asignar un fondo presupuestario para emergencias de empleados y socios.	% de ejecución del POA = Valor presupuestado/Valor ejecutado	Mensual	Coordinador de Responsabilidad Social
		Realizar campaña medicas gratuitas en agencias.	Realizar una campaña gratuita en cada provincia.	% de campañas medicas = Nro. de campañas medicas planificadas/Total campañas medicas ejecutadas.	Mensual	Coordinador de Responsabilidad Social

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Plan de acción objetivo estratégico N.8

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta	Indicador	Seguimiento	Responsable
8. Fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad Industrial, con una cultura de seguridad industrial en cada trabajador, haciendo de ellos los principales actores.	Verificar los índices de cumplimiento de los organismos de seguridad y salud	Brindar seguimiento al cumplimiento de metas del área de Seguridad y Salud y Organismos Paritarios de SST.	Verificar el cumplimiento de actividades en el POA.	% de cumplimiento de metas = Avance mensual/Total de metas.	Mensual	Talento Humano
	Capacitar al personal en prevención de accidentes y enfermedades profesionales.	Socialización de Política de SST y Reglamento Interno de Higiene y Seguridad.	Capacitar semestralmente a todo el personal sobre Política de SST y Reglamento Interno de Higiene y Seguridad.	% de empleados capacitados= Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Semestral	Coordinador de Seguridad y salud ocupacional.
		Capacitar Brigadas de Emergencia.	Conformar las brigadas de emergencia y capacitar sobre el tema.	% de empleados capacitados= Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Anual	Coordinador de Seguridad y salud ocupacional.
		Capacitar a conductores en manejo defensivo.	Brindar capacitación y exámenes médicos a empleados conductores.	% de empleados capacitados= Nro. de empleados capacitados/ Total de empleados.	Anual	Coordinador de Seguridad y salud ocupacional.

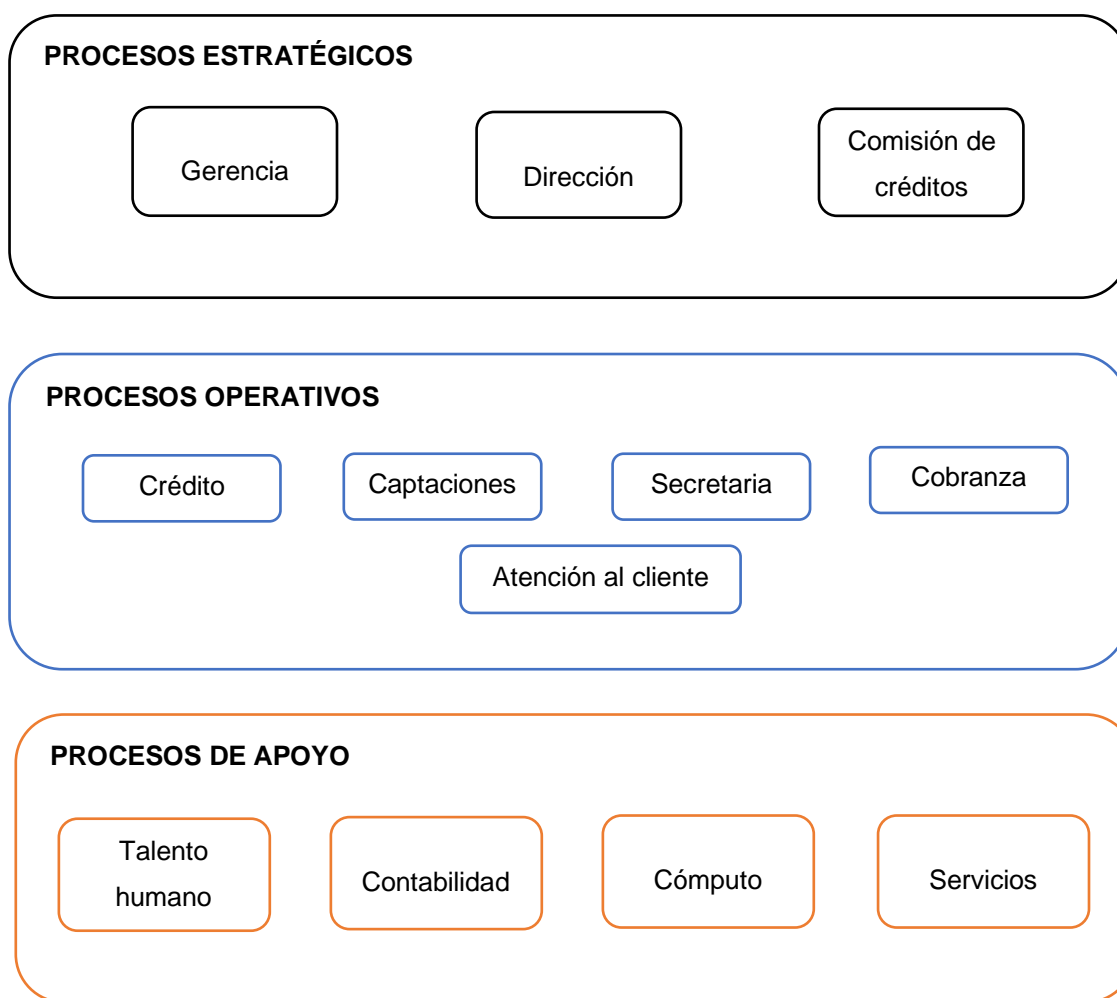
Fuente: elaboración propia

3.5 Fase VI control y evaluación

Dentro de esta fase se elabora, el mapa estratégico para el área de créditos. Esta comprendido por 3 procesos; procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Mapa estratégico para el área de créditos

Ilustración 6. Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia

Posterior, se proponen los siguientes indicadores no financieros, además de los ya establecidos en el sector.

Tabla 37. Indicadores no financieros para el área de crédito

Nombre de indicador	Fórmula
Nivel de aprobación de créditos	$\frac{\text{Número de solicitudes aprobadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$
Nivel de aprobación de créditos	$\frac{\text{Número de días de aprobación}}{\text{Número de días estimados de aprobación}}$
Nivel de negación de créditos	$\frac{\text{Número de solicitudes negadas}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$
Nivel de cumplimiento colocación de cartera	$\frac{\text{Total de cartera colocada mensual}}{\text{Total de cartera presupuestada}}$
Nivel de gestión oficial de crédito	$\frac{\text{Número de solicitudes sin proceso}}{\text{Número de solicitudes ingresadas}}$
Crecimiento de cartera	$\frac{\text{Saldo final de cartera} - \text{Saldo inicial de cartera}}{\text{Saldo inicial de cartera}}$
Promedio atención de crédito horas trabajadas	$\frac{\text{Número de solicitudes ingresadas}}{\text{Total de horas trabajadas en el mes}}$

Fuente: elaboración propia

Se sugiere como medida de control una matriz de cumplimiento basada en el Cuadro de Mando Integral. Esto proporciona una perspectiva más amplia sobre las decisiones estratégicas que afectan directamente la calidad del proceso y del servicio. Esto es por las perspectivas financieras, los clientes, los procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento se consideran objetivos estratégicos.

Este modelo le permite seguir el ritmo de sus resultados financieros mientras observa y evalúa su progreso en el desarrollo de las habilidades y la adquisición de los intangibles necesarios para el crecimiento futuro.

CONCLUSIONES

- Una fundamentación de aspectos teóricos relacionados con los modelos institucionales de gestión del riesgo de crédito del sistema financiero, a partir de los criterios de diversos autores, proporcionó una base de conocimiento para el desarrollo de las propuestas.
- Una evaluación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza sobre los factores de alto riesgo que afectan la gestión de la cartera de crédito identificó falencias que impedían el logro de los objetivos propuestos por la gerencia.
- Con un modelo de gestión diseñado, las entidades responsables cuentan con una herramienta de fácil manejo con lineamientos y manuales que detallan cada paso y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.
- El modelo propuesto apoya la mejora continua en el desarrollo de los procesos productivos, la cultura de la calidad y las actividades fomenta el trabajo en equipo, orienta la mejora de la comunicación entre los miembros de las diferentes disciplinas y se enfoca en los resultados, permite la mejora continua de sus procedimientos de gestión, que son no solo relacionado con el desempeño económico, sino también con la competitividad de la empresa.

RECOMENDACIONES

- El modelo de gestión financiera se actualiza según sea necesario para mejorar a medida que evoluciona, y depende de la gerencia realizar modificaciones donde se necesiten cambios.
- Es importante que el personal esté dispuesto a cambiar para que el modelo propuesto sea aplicable y alcance los objetivos y metas planteados. Todo ello encaminado a coordinar acciones encaminadas a la mejora humana y al crecimiento empresarial.
- La aplicación de un modelo de gestión crediticia ayuda a mantener una cartera morosa mínima de las cooperativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, M. R. P., Tejeda, J. J. G., & Guach, R. A. D. (2020). Características clínico-epidemiológicas de la COVID-19. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19(2), 1–15.
- Acevedo, M. C., G, I. C. M., Maya, J. J. V., González, M. N. V., Mejía, T. B., & Economía –SIEDE–, U. E. S. de I. en. (2007). Capital humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral. *Cuadernos de Investigación*, 56, Art. 56. <https://publicaciones.eafit.edu.co>
- Agudelo Viana, L. G., & Aignerén Aburto, J. M. (2008). *Diseños de investigación experimental y no-experimental*. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/2622>
- Alcívar Mejía, J. F., & Tandazo Naranjo, J. E. (2015). *Propuesta del diseño e implementación de un modelo de un sistema de alerta temprana en línea, para la junta de política y regulación monetaria y financiera del Ecuador* [Thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Ingeniería en Gestión Empresarial]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11174>
- Álvarez Balseca, D. F. (2021). *Los procesos de las operaciones del sistema financiero como estrategia para combatir la emergencia sanitaria en la ciudad de Baños de Agua Santa* [BachelorThesis]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/33357>
- Alvarez Cabrera, C. R., & Argudo Preciado, K. S. (2021). *El covid 19 y su impacto en el comercio internacional del ecuador durante el periodo 2020-2021* [BachelorThesis, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/59443>
- Álvarez-Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. *Repositorio Institucional - Ulima*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818>
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. *Código Orgánico Monetario y Financiero*, 104.
- Cárdenas, J. (2018). *Investigación cuantitativa*. <https://doi.org/10.17169/refubium-216>

- Cárdenas, M. I. C., Mejía, I. S. C., & Erraez, J. (2016). Las exposiciones del sistema financiero ecuatoriano: Un enfoque desde la teoría de redes. *Monetaria*, XXXVIII(1), 83–130.
- Carrasco, S. (2019). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Carrión Intriago, F., Burbano Villarreal, H. A., & Pérez Padilla, S. (2020). *Acción de protección en contra de la Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por cobros indebidos en los diferimientos extraordinarios de obligaciones crediticias por parte de entidades financieras*. <https://repositorio.dpe.gob.ec/handle/39000/2825>
- Castañer, A., & Claramunt Bielsa, M. M. (2017). *Solvencia II (2ªed.)*. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/107502>
- Cedeño, J. W. M., & García, M. I. G. (2016). Una reflexión sobre la inmigración y la remesa en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 239–251.
- Cedeño-Alcívar, L., & Bravo-Santana, V. (2020). LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS Y SU APOORTE AL SECTOR MICROEMPRESARIAL ECUATORIANO: *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN* - ISSN: 2697-3456, 4(7), Art. 7. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7.0032>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1145>
- Chóez Chóez, G. A. (2016). *El código orgánico monetario y financiero y su incidencia en las compañías de seguros del Ecuador* [MasterThesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13640>
- Espinoza Rosero, G. B. (2020). El Crédito Bancario y las Pymes en Ecuador. *Yachana Revista Científica*, 9(9), 77–90. <https://doi.org/10.1234/yach.v9i2>
- Farfán Jiménez, D. E., & Navarrete Aguilar, J. A. (2021). *Incidencia de la calidad del servicio en la satisfacción de los usuarios de las instituciones financieras de la*

ciudad de Guayaquil. <http://201.159.223.180/bitstream/3317/16291/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-589.pdf>

- Flores, A. E. Q., Custodio, E. E. V., Rivera, A. S. M., & Falcón, E. P. A. (2020). Gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros UGEL-04-2020. *CIID Journal*, 1(1), Art. 1. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.62>
- Golman, M., Bekerman, M., Golman, M., & Bekerman, M. (2018). ¿Qué determina la morosidad en las microfinanzas? El caso de la Asociación Civil Avanzar. *Problemas del desarrollo*, 49(195), 127–151. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2018.195.62527>
- González, A. L., & Melo, J. P. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: El desafío de ser cooperativas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 138, 76–92.
- Granda, E. M. O., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. E. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10 (Julio-Diciembre 2020)), 195–225.
- Guallichico Guayasamín, A. M. (2020). *Fortalecimiento de la cultura financiera sobre la base del análisis de los indicadores de cartera improductiva de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Previsión, Ahorro y Desarrollo”*. [MasterThesis, Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica]. <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1833>
- Haro, A. (2021). INCLUSIÓN FINANCIERA Y DESARROLLO TERRITORIAL: UNA OBSERVACIÓN A LA COBERTURA GEOGRÁFICA DEL INSTRUMENTO CREDITICIO AGROPECUARIO. *AULA VIRTUAL*, 2(05), Art. 05.
- Haro, A. F., & Vanegas, C. (2021). Evaluación de las capacidades de innovación. *Avances de investigación*, 8(1), 7–24.
- Haro, A. S. (2020). Caracterización epidemiológica de covid-19 en Ecuador. *InterAmerican Journal of Medicine and Health*, 3, 1–7. <https://doi.org/10.31005/iajmh.v3i0.99>
- Haro-Sarango, A. (2021). Estructura de Gobierno Corporativo: Un aplicativo para la transparencia y mejora empresarial en Ecuador. *Rev. cient. cienc. soc.*, 3(2), 111–121.

- Herrera, J. (2017). *La investigación cualitativa*.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1167>
- Izar Landeta, J. M., & Ynzunza Cortés, C. B. (2022). El Impacto del Crédito y la Cobranza en las Utilidades. *POLIANTEA; Vol. 13 No. 24 (2017): Poliantea; 47-62*. <https://doi.org/10.15765/plnt.v13i24.701>
- Macancela Torres, B. H. (2022). “Estrategias adoptadas por las MiPymes para la reactivación económica en Azogues-Ecuador”. *Universidad Católica de Cuenca*. <https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/12000>
- Mantilla, J., & Huanca, B. (2020). Cuentas por cobrar y Liquidez en una empresa de servicios. *SCIÉENDO, 23(4)*, Art. 4. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2020.030>
- Martínez Martínez, M. del M. (2013). *Gestión de Riesgo en las entidades financieras: El riesgo de crédito y morosidad*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/3654>
- Molina, E. C., Córdova, J. F. D., & Panchi, E. P. T. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de ciencias sociales, 26(2)*, 192–205.
- Ortega Guerrero, K. A., & Soriano Zuñiga, B. A. (2021). *Créditos del sistema financiero al sector agropecuario del Ecuador. Período 2016-2020* [BachelorThesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54914>
- Pasquel, D. A. L., Dutan, J. G. A., & Sharup, M. M. T. (2021). El impacto de la crisis sanitaria COVID-19 en la administración de las organizaciones de Economía Popular y Solidaria. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica, 5(1)*, 17–22.
- Patiño Soto, D. P., & Revelo Revelo, V. E. (2021). *Impacto de la rentabilidad de bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito en la recaudación tributaria período 2019-2020 COVID* [BachelorThesis, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Carrera de Finanzas y Auditoría]. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/handle/21000/27126>
- Proaño-Altamirano, G. E., Llerena-Barreno, E. A., & García-Tamayo, G. H. (2022). Reflexión sobre la gestión del riesgo de crédito en las Instituciones Financieras ecuatorianas durante la pandemia por la COVID-19. *REVISTA DE*

- INVESTIGACIÓN SIGMA*, 9(02), Art. 02.
<https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2834>
- Quituisaca Gualpa, S. C. (2020). *Análisis del mercado bursátil y de los intermediarios financieros en el crecimiento económico del Ecuador en el periodo 2005—2017* [BachelorThesis, Universidad del Azuay].
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9798>
- Reyes, K., Vite, E., Cantuñí, R., & Rodríguez, J. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016). *Revista Espacios*. Recuperado el, 14.
<http://revistaespacios.com/a18v39n28/a18v39n28p32.pdf>
- Ruiz, J., & Ricardo, J. (2021). *Estudio de la influencia que tiene la creación de la corporación del seguro de depósitos, fondo de liquidez y fondo de seguros privados(COSEDE) en los niveles de confianza de los depositantes con respecto al ahorro en instituciones financieras*. [BachelorThesis].
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21584>
- Saa Almeida, B. S. (2022). *Efecto de la emergencia sanitaria en el rendimiento financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador: Segmento 1, 2, 3* [BachelorThesis]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12166>
- Saltos Cruz, J. G., Mayorga Díaz, M. P., & Ruso Armada, F. (2016). La economía popular y solidaria: Un estudio exploratorio del sistema en Ecuador con enfoque de control y fiscalización. *Cofin Habana*, 10(2), 55–75.
- Sarango, A. H. (2021). Análisis del desempeño financiero y su incidencia en la generación de valor: Una evaluación a la industria de la construcción. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(5), 241–250.
- Silva Martinez, K. M. (2020). *Gestión de recuperación de cartera del periodo 2017-2018 de la Cooperativa San Antonio del Cantón Montalvo* [BachelorThesis, BABAHOYO: UTB, 2020]. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/8587>
- Solano, S., & Tobar-Pesántez, L. (2017). *CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS EN ECUADOR SEGÚN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS SRI AL AÑO 2015*. 1.

- Tobar Pesantez, L. B., & Solano Gallegos, A. S. (2020, junio 12). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Contexto del Sistema Financiero Ecuatoriano: XVIII Encuentro Internacional AECA 2018*. <https://aeca.es/wp-content/uploads/2014/05/65w2.pdf>
- Tobar-Pesántez, L. (2020). *EVOLUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO EN EL ECUADOR*. https://www.researchgate.net/profile/Luis-Tobar-Pesantez/publication/342992402_EVOLUCION_DEL_SISTEMA_FINANCIERO_EN_EL_ECUADOR/links/5f10b59345851512999f2cd9/EVOLUCION-DEL-SISTEMA-FINANCIERO-EN-EL-ECUADOR.pdf
- Tulcanazo Cabascango, T. F. (2022). *La resiliencia económica en Ecuador en el contexto de la crisis sanitaria Covid-19*. [BachelorThesis]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12521>
- Vergara-Romero, A., Olalla, A., Yturralde, J. M., & Sorhegui, R. (2020). Responsabilidad social corporativa RSC y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 41(10). <http://w.revistaespacios.com/a20v41n10/20411013.html>
- Villagrán, S. (2015). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. [http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/14b ...](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/14b...)

ANEXOS

ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE LA CACPE PASTAZA

1. ¿Recibió usted por parte de la CACPE PASTAZA algún tipo de inducción o capacitación para desempeñar correctamente sus funciones?
 - Si
 - No
 - Parcialmente

2. Marque la periodicidad con la cual recibe capacitaciones por parte de la CACPE PASTAZA.
 - Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
 - Nunca

3. ¿Cree usted que cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las funciones que se le han encomendado?
 - Si
 - No
 - Parcialmente

4. ¿La CACPE PASTAZA cuenta con un sistema de Control de Gestión Integral para evaluar los procesos interno y servicios que presta?

- Si
- No
- No sabe

5. Califique el ambiente de trabajo en el cual usted desempeña sus funciones.

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

6. ¿En su opinión, cuál de las siguientes áreas de la CACPE PASTAZA cree usted que necesita mejorar?

- Administrativa
- Operativa
- Negocio

7. ¿Conoce el organigrama estructural actual que tiene la CACPE PASTAZA y le ayuda a identificar lo que tiene que hacer en su trabajo?

- Si
- No
- Parcialmente

8. Usted conoce que tipo de procesos administrativos existen en la institución y si se encuentran debidamente documentos.

- Si
- No
- Parcialmente

9. ¿La CACPE PASTAZA dispone actualmente de algún mecanismo para evaluar el desempeño administrativo?

- Si
- No
- Parcialmente

10. ¿Considera implementar indicadores que permita medir la gestión administrativa?

- Si
- No
- Parcialmente