

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

DISEÑO DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
(RSE) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 16 DE JULIO  
LTDA.

AUTOR: FREDDY PATRICIO CABASCANGO ALVEAR

DIRECTOR: MAGISTER LUIS HERNÁN AGUILAR CUEVA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ESTRATÉGIA Y ARQUITECTURA EMPRESARIAL

QUITO, FEBRERO 2026

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y perseverancia, quien me sostuvo en cada etapa de este proceso académico y personal.

A mis hijos, razón permanente de inspiración y motivación, por recordarme cada día el valor del esfuerzo, la constancia y el ejemplo.

A mi esposa, por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión a lo largo de este camino, especialmente en los momentos de mayor exigencia, donde su respaldo fue fundamental para culminar este logro.

A mi madre, por su amor, sus enseñanzas y su confianza constante, pilares esenciales en mi formación personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme concedido la fortaleza y la claridad necesarias para culminar esta etapa académica, guiando mis decisiones y sosteniéndome ante cada desafío.

Expreso mi sincero agradecimiento a mi familia, en especial a mis hijos, a mi esposa y a mi madre, por su apoyo permanente, comprensión y aliento, los cuales fueron determinantes para alcanzar este objetivo.

De igual manera, agradezco a mis tutores, a la Universidad Católica del Ecuador y a los docentes de la maestría, por los conocimientos compartidos y el acompañamiento académico brindado durante todo el proceso de formación, los cuales contribuyeron significativamente al desarrollo del presente trabajo de investigación.

Finalmente, agradezco a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., por la apertura y disposición para facilitar la información necesaria, permitiendo el desarrollo de esta tesis y aportando al fortalecimiento de la gestión institucional desde una perspectiva de responsabilidad social y sostenibilidad.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>11</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>1. FUNDAMENTOS DEL ESTUDIO .....</b>	<b>18</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	18
1.2 Justificación .....	19
1.3 Objetivos de la Investigación.....	20
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos .....	20
1.4 Alcance de la Investigación .....	21
1.5 Metodología.....	21
<b>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA .....</b>	<b>23</b>
2.1 Análisis Interno (micro entorno).....	23
2.1.1 Área Financiera.....	23
2.1.2 Área de Talento Humano.....	27
2.1.3 Área de Operaciones / procesos.....	28
2.1.4 Área Comercial y marketing.....	29
2.1.5 Área Tecnológica.....	29
2.1.6 Gobierno Corporativo .....	30

2.2	Análisis externo (macro entorno).	31
2.2.1	Factor Político	31
2.2.2	Factor económico	32
2.2.3	Factor social	32
2.2.4	Factor tecnológico	33
2.2.5	Factor ecológico	34
2.2.6	Factor legal	35
2.3	FODA	35
2.3.1	Fortaleza (F)	36
2.3.2	Debilidades (D)	37
2.3.3	Oportunidades (O)	37
2.3.4	Amenazas (A)	38
<b>2.4</b>	<b>Factores Críticos (Debilidades y Amenazas)</b>	<b>39</b>
2.5	Identificación de Stakeholders	43
2.5.1	Stakeholders Internos	44
2.5.2	Stakeholders Externos	44
2.5.3	Stakeholders Externos Institucionales	44
2.5.4	Priorización de Stakeholders	45
2.5.5	Parámetros de evaluación de la matriz interés-poder	45
2.5.6	Cuadrantes de la Matriz Interés-Poder	45
2.5.7	Calificación de Stakeholders según matriz de Poder e interés	46

<b>3. PROPUESTA DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)</b> .....	<b>47</b>
3.1 Antecedentes .....	47
3.2 Situación actual y ejes del RSE .....	48
3.3 Misión, Visión y Valores Corporativos .....	49
3.3.1 Misión .....	49
3.3.2 Visión.....	50
3.3.3 Valores .....	50
3.4 Objetivos de la propuesta.....	51
3.4.1 Objetivo general.....	51
3.4.2 Objetivos específicos .....	51
3.5 Programas del Eje Económico.....	52
3.5.1 Programa 1: Sostenibilidad Financiera y Gestión de Riesgo de Crédito. 52	
3.5.2 Programa 2: Transformación Digital y Eficiencia Operativa. ....	55
3.5.3 Programa 3: Innovación financiera, Inclusión Productiva y Diversificación de Nuevos Mercados .....	58
3.6 Programas del Eje Social.....	62
3.6.1 Programa 4: Transparencia Ética y Buen Gobierno Cooperativo.....	62
3.6.2 Programa 5: Desarrollo de Talento Humano y Clima Organizacional... 66	
3.6.3 Programa 6: Educación Financiera y Participación Cooperativa. ....	69
3.6.4 Programa 7: Equidad, Inclusión y Compromiso Social.....	72
3.7 Programas del Eje Ambiental. ....	76

3.7.1	Programa 8: Ecoeficiencia Institucional y Gestión Responsable de Recursos	76
3.7.2	Programa 9: Cultura Ambiental y Proyectos Comunitarios	79
	Objetivo del programa	80
3.8	Estrategias y actividades	82
3.9	Relación de las estrategias con los factores críticos y ODS	92
3.10	Presupuesto	94
3.11	Evaluación de riesgos asociados al Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Qué riesgos existen)	96
3.11.1	Alcance y criterios	96
3.11.2	Identificación del riesgo	97
3.11.3	Análisis de riesgos	98
3.11.4	Valoración	100
3.12	Mitigación y tratamiento (Cómo evitar que ocurran los riesgos)	103
3.12.1	Mitigación de los riesgos de alta prioridad	103
3.12.2	Mitigación del riesgo de prioridad media	104
3.13	Plan de Contingencia por riesgo Identificado (Que hacer si se materializan los riesgos)	105
3.13.1	R1. Falta de presupuesto sostenido para el plan de RSE	105
3.13.2	R2. Resistencia al cambio del personal	105
3.13.3	R3. Incumplimiento parcial del Balance Social / normativa SEPS/JPRF	106

3.13.4	R4. Procesos internos débiles y baja digitalización para medir impactos	106
3.13.5	R5. Baja participación del socio .....	107
3.13.6	R6. Ausencia de cultura ambiental institucional .....	107
3.13.7	R7. Riesgo reputacional por greenwashing .....	108
3.14	Viabilidad económica y cultural de la propuesta del Plan de RSE.....	108
3.14.1	Viabilidad Económica de la propuesta. ....	108
3.14.2	Viabilidad cultural de la propuesta. ....	109
3.15	Validación del producto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial ..	110
3.16	Trazabilidad entre diagnóstico institucional y programas del Plan de RSE .	111
<b>4.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>113</b>
4.1	Conclusiones.....	113
4.2	Recomendaciones .....	115
<b>5.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>118</b>
<b>6.</b>	<b>ANEXO 1.....</b>	<b>122</b>
6.1	Marco Conceptual.....	122
6.1.1	Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	122
6.1.2	Economía popular y solidaria (EPS).....	124
6.1.3	Cooperativa de ahorro y crédito.....	124
6.1.4	Análisis PESTEL .....	125
6.1.5	FODA.....	125

6.1.6	Grupos de Interés o Stakeholders. ....	125
6.1.7	Matriz de Poder – Interés.....	126
6.1.8	Factores críticos.....	127
<b>7.</b>	<b>ANEXO 2.....</b>	<b>128</b>
7.1	Metodología.....	128
7.1.1	Enfoque de la investigación.....	128
7.1.2	Tipo y nivel de investigación.....	128
7.1.3	Diseño de la investigación.....	129
7.1.4	Métodos de investigación.....	129
7.1.5	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	129
7.1.6	Entrevista (Anexo 4).....	131
7.1.7	Análisis documental.....	132
7.1.8	Población.....	133
7.1.9	Procedimiento para el análisis de la información.....	133
7.1.10	Articulación del proceso metodológico con el diseño del Plan de RSE.....	134
7.1.11	Consideraciones éticas.....	135
7.1.12	Limitaciones del estudio.....	135
7.1.13	Conclusión de la metodología.....	136
<b>8.</b>	<b>ANEXO 3.....</b>	<b>138</b>
8.1	Encuesta dirigida al personal.....	138
<b>9.</b>	<b>ANEXO 4.....</b>	<b>143</b>

9.1	Encuesta dirigida al órgano directivo .....	143
	I. Visión estratégica institucional.....	143
	II. Gobernanza y cumplimiento normativo.....	144
	III. Responsabilidad Social Empresarial.....	145
	IV. Gestión del talento humano y clima organizacional.....	146
	V. Gestión ambiental y sostenibilidad .....	147
	VI. Viabilidad y proyección del Plan de RSE .....	148

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Ratio de solvencia patrimonial .....	24
<b>Tabla 2.</b> Ratio de Activos productivos.....	25
<b>Tabla 3.</b> Ratio de morosidad .....	26
<b>Tabla 4.</b> Cartera Neta de Crédito .....	27
<b>Tabla 5.</b> Matriz FODA con enfoque RSE.....	39
<b>Tabla 6.</b> Criterios de priorización de los factores críticos.....	40
<b>Tabla 7.</b> Niveles de rango de calificación de los factores críticos .....	40
<b>Tabla 8.</b> Matriz de calificación de factores críticos (debilidades) .....	41
<b>Tabla 9.</b> Matriz de calificación de factores críticos (amenazas).....	42
<b>Tabla 10.</b> Parámetros de la matriz interés - poder .....	45
<b>Tabla 11.</b> Cuadrantes de la matriz interés - poder .....	45
<b>Tabla 12.</b> Cuadrantes de la matriz interés - poder .....	46
<b>Tabla 13.</b> Estrategia 1 del programa 1 .....	83
<b>Tabla 14.</b> Estrategia 2 del programa 2 .....	84
<b>Tabla 15.</b> Estrategia 3 del programa 3 .....	85
<b>Tabla 16.</b> Estrategia 4 del programa 4 .....	86
<b>Tabla 17.</b> Estrategia 5 del programa 5 .....	87
<b>Tabla 18.</b> Estrategia 6 del programa 6 .....	88
<b>Tabla 19.</b> Estrategia 7 del programa 7 .....	89

<b>Tabla 20.</b> Estrategia 8 del programa 8 .....	90
<b>Tabla 21.</b> Estrategia 9 del programa 9 .....	91
<b>Tabla 22.</b> Tabla Actividades eje económico, factores críticos y ODS.....	92
<b>Tabla 23.</b> Tabla Actividades eje social, factores críticos y ODS.....	93
<b>Tabla 24.</b> Tabla Actividades eje ambiental, factores críticos y ODS .....	94
<b>Tabla 25.</b> Presupuesto referencial .....	95
<b>Tabla 26.</b> Criterio de probabilidad.....	96
<b>Tabla 27.</b> Criterio de Impacto .....	97
<b>Tabla 28.</b> Matriz de valoración (impacto x probabilidad) .....	97
<b>Tabla 29.</b> Identificación de riesgos .....	98
<b>Tabla 30.</b> Matriz de evaluación y priorización de los riesgos.....	101
<b>Tabla 31.</b> Matriz de trazabilidad .....	112

## RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., enfrenta una brecha entre su misión social y la ausencia de un plan estructurado de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que permita la articulación y medición de su impacto social, ambiental y económico; situación que limita e influye directamente en la motivación laboral, la eficiencia operativa, la gestión ambiental y la inclusión financiera de nuestros asociados, afectando la sostenibilidad y competitividad institucional.

Para abordar esta situación, se empleó como herramienta gerencial el diseño de un Plan de RSE, concebido como un instrumento estratégico y necesario para alinear los objetivos institucionales con las expectativas de nuestros grupos de interés (socios, colaboradores, comunidad y entes reguladores); esta herramienta se estructuró tomando aspectos técnicos de la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La metodología utilizada en el proyecto fue de enfoque mixto, combinando investigación cuantitativa y cualitativa. Se aplicaron encuestas al personal, entrevistas a directivos y análisis documental de información interna y fuentes oficiales.

Por otra parte; para el diagnóstico se realizó un análisis del entorno micro y macro, así como la evaluación de indicadores financieros, permitiendo identificar los factores críticos de mejora, identificando tres ejes estratégicos:

1. Responsabilidad Social: programas de capacitación en emprendimiento y educación financiera, aumentando en el desarrollo de nuevos emprendimientos
2. Responsabilidad Ambiental: implementación de sistemas de reciclaje y reducción del uso de papel y generando la digitalización de los procesos institucionales.
3. Responsabilidad Económica: créditos solidarios para sectores vulnerables y expansión de puntos de atención comunitarios, permitiendo un incremento de segmentos de nuevos socios.

El diagnóstico también identificó un aspecto positivo que registra la institución reflejados en algunos indicadores financieros como es el incremento de la rentabilidad pasando del 1.86% al 10.14% entre diciembre del 2024 a junio del 2025, sin embargo, se observa una

debilidad al existir un deterioro significativo en los activos productivos pasando del 95.63% al 88.35% entre diciembre del 2022 y junio del 2025, indicador que debe ser atendido considerando que a menor porcentaje mayor riesgo estructural para la sostenibilidad financiera.

En conclusión, el Plan de RSE se la utilizará como una herramienta estratégica para articular la responsabilidad social, ambiental y económica mejorando la competitividad y sostenibilidad institucional.

## **ABSTRACT**

The 16 de Julio Savings and Credit Cooperative Ltd. faces a gap between its social mission and the absence of a structured Corporate Social Responsibility (CSR) plan that would enable the articulation and measurement of its social, environmental, and economic impact. This situation directly limits and influences employee motivation, operational efficiency, environmental management, and the financial inclusion of its members, thereby affecting institutional sustainability and competitiveness.

To address this situation, the design of a CSR Plan was employed as a managerial tool, conceived as a strategic and necessary instrument to align institutional objectives with the expectations of its stakeholders (members, employees, community, and regulatory bodies). This tool was structured based on technical aspects of ISO 26000 and the Sustainable Development Goals (SDGs).

The methodology used in the project followed a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative research. Surveys were administered to staff, interviews were conducted with management, and documentary analysis of internal information and official sources was carried out.

Additionally, the diagnostic phase included an analysis of the micro and macro environment, as well as an evaluation of financial indicators, which made it possible to identify critical areas for improvement and define three strategic axes:

- **Social Responsibility:** training programs in entrepreneurship and financial education, contributing to the development of new ventures.
- **Environmental Responsibility:** implementation of recycling systems and reduction of paper use through the digitalization of institutional processes.
- **Economic Responsibility:** provision of solidarity-based credit for vulnerable sectors and the expansion of community service points, enabling an increase in new member segments.

The diagnostic also identified a positive aspect reflected in certain financial indicators, such as the increase in profitability from 1.86% to 10.14% between December 2024 and

June 2025. However, a weakness was also observed due to a significant deterioration in productive assets, which declined from 95.63% to 88.35% between December 2022 and June 2025. This indicator requires attention, as a lower percentage implies a higher structural risk to financial sustainability.

In conclusion, the CSR Plan is intended to be used as a strategic tool to integrate social, environmental, and economic responsibility, thereby enhancing institutional competitiveness and sustainability.

## INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito 16 de Julio en sus 56 años de vida institucional no cuenta con un Plan estructurado de RSE, imposibilitando el articular, ejecutar y evaluar su impacto social, ambiental y económico, esta situación ha ido generando debilidades visibles en aspectos como: el clima laboral, escasa inclusión financiera en los sectores vulnerables de las zonas de influencia de la cooperativa y una nula gestión ambiental; limitando de esta manera el cumplimiento de su misión social y perdiendo competitividad frente a otras cooperativas del sector.

El objetivo del presente estudio es el diseñar un plan de RSE que permita solventar las debilidades e impulsar las fortalezas institucionales partiendo desde una realidad en donde se observa que en el primer semestre del 2025 se ha logrado generar un incremento sustancial de la rentabilidad sobre los activos (ROA) pasando del 0.22% en diciembre de 2024 a 1.14% a junio de 2025 generando una capacidad económica para invertir en programas de responsabilidad; por otra parte también se identifican debilidades importantes como el incremento del activo improductivo, pasando de 9.41% al 11.65%, una morosidad global del 5.75% y un 22% de personal desmotivado y sin capacitación.

El entorno externo como el aspecto político generado por los gobiernos de turno y los entes de control, impactan significativamente a la cooperativa, políticas como la ley Violeta, la ley SARAS, son difíciles de aplicar en la institución por cuanto no se cuenta con el suficiente personal capacitado y procesos internos alineados al cumplimiento de estas normativas.

Para dar una solución integral al problema, se utilizará al Plan de RSE como una herramienta gerencial, tomando como referentes algunos aspectos normativos la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El método aplicado fue de enfoque mixto, que combinó fuentes primarias (encuestas a colaboradores y entrevistas a directivos) y secundarias (informes internos, datos de la SEPS y estadísticas nacionales), junto con análisis micro y macro del entorno para contextualizar la realidad institucional y su micro y macro entorno.

Como conclusión se recomienda el diseño y su posterior implementación del Plan de RSE para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.

## 1. FUNDAMENTOS DEL ESTUDIO

### 1.1 Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. enfrenta una problemática de gestión vinculada a la ausencia de un Plan de Responsabilidad Empresarial (RSE). A pesar que la institución ha alcanzado cierta estabilidad y crecimiento financiero no dispone actualmente de una estrategia integral que articule los aspectos sociales, ambientales y económicos, limitando de esta manera la visión cooperativista y la sostenibilidad institucional.

Uno de los síntomas más evidentes se refleja en el clima organizacional. Según datos internos, el 22% del personal se encuentra desmotivado manifestando falta de oportunidades de capacitación y crecimiento institucional, lo que repercute directamente en su desempeño, alcance de metas y una mala calidad de prestación de servicio al cliente. En esta misma área la desmotivación ocasiona una alta rotación del personal, generando a su vez un aumento en los costos por procesos de reclutamiento, inducción y capacitación del nuevo personal.

Desde el punto de vista ambiental, se observa la inexistencia de lineamientos para la gestión de residuos y la optimización de recursos. El uso excesivo del papel, un inadecuado tratamiento a la equipos y maquinaria obsoleta, y en definitiva el no contar con un adecuado programa de reciclaje no solo aumentan los costos, sino que también genera una mala imagen institucionales ante los socios y la comunidad. De acuerdo con la ISO 26000, "las empresas que adoptan prácticas sostenibles fortalecen su reputación y su competitividad" Sugianto y Soediantono (2022, como se citó en Andrade 2024).

Por otra parte, la institución no ha sido capaz de diseñar productos específicos que solventen las necesidades de los principales grupos vulnerables ubicados en la zona de influencia, limitando de esta manera la inclusión financiera y la captación de nuevos nichos de mercado, necesarios para el crecimiento institucional; estas limitaciones representa una oportunidad perdida, puesto que la adopción de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial se ha asociado directamente con un mejor rendimiento económico. De hecho, varios estudios confirman que la integración de la

RSE conduce a un desempeño financiero corporativo superior, tal como lo establece el meta-análisis de Orlitzky, Schmidt y Rynes (2003, citado en Alcívar Soria, 2024, p. 32).

Además, las organizaciones que implementan estrategias de RSE fortalecen su relación con los clientes y mejoran su reputación, lo que sugiere que la cooperativa podría ampliar su alcance y mejorar su percepción pública mediante programas financieros accesibles.

La importancia de resolver esta problemática radica en los beneficios que traería la implementación de un plan de RSE. Un diagnóstico integral permitiría identificar factores críticos de mejora, lo que facilitaría la toma de decisiones estratégicas. Si se aplicaran políticas de RSE adecuadas, se esperaría una mejora en la motivación y productividad del personal en un período de seis a doce meses, además de una reducción en los costos operativos a mediano plazo mediante prácticas de eficiencia energética y tratamiento adecuado de insumos, suministros y equipos. Asimismo, una estrategia orientada a la inclusión financiera podría generar un incremento en la captación de socios y en la estabilidad financiera de la cooperativa en un horizonte de dos a cinco años.

No obstante, existen restricciones que podrían limitar la implementación de un plan de RSE, como la disponibilidad de recursos financieros, la resistencia al cambio dentro de la organización y la necesidad de alinearse con regulaciones del sector financiero. Los actores clave en la solución de este problema incluyen la gerencia de la cooperativa, los órganos de gobierno y de dirección, los empleados, los socios, la comunidad y los entes reguladores, cuyo tratamiento será fundamental para garantizar el éxito del plan propuesto.

## **1.2 Justificación**

La presente investigación se justifica a partir de la problemática diagnosticada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., donde se evidenció debilidades en diferentes aristas como: la de personal, ausencia de políticas ambientales, algunos desequilibrios financieros, ausencia de políticas sociales para la comunidad y sobre todo la inexistencia de un plan de Responsabilidad Social Empresarial que articule y evalúe estos factores.

El estudio es fundamental para la cooperativa porque permite transformar las debilidades en oportunidades, fortaleciendo y mejorando la gestión del talento humano, promoviendo y motivando una gestión ambiental responsables y generando para la institución una gestión financiera rentable y sostenible en el tiempo.

Por otra parte, esta investigación también aporta a la literatura sobre Responsabilidad Social Empresarial del sector cooperativo y en especial para cooperativas medianas y pequeñas, considerando que es un ámbito poco explorado a diferencia del sector privado.

También se justifica por la relevancia metodológica, ya que aplica un enfoque mixto que combina encuestas, entrevistas y análisis documentas mediante herramientas como el FODA y PESTEL.

La viabilidad del estudio se sustenta en la capacidad financiera de la cooperativa reflejada en el crecimiento de la rentabilidad, garantizando los recursos necesarios para la posterior ejecución del plan.

La justificación se articula con los objetivos del presente estudio, así: el objetivo general de diseñar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial responde a la necesidad de dar solución a la problemática diagnosticada; en cuanto a los objetivos específicos nos permite estructura una propuesta lógica, coherente y orientada a resultados en donde los beneficiarios son los socios, la comunidad y la institución.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., fundamentado en un diagnóstico integral con el propósito de fortalecer la sostenibilidad, económica, social y ambiental.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico interno y externo, que identifique las fortalezas, oportunidades, y amenazas (FODA) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., determinando su impacto en las dimensiones económica, social y

ambiental, como la base para la formulación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial. (RSE).

2. Analizar la relación de la cooperativa con sus grupos de interés (stakeholders), identificando su nivel de influencia, expectativa y percepción frente a la gestión institucional, con el fin de definir estrategias de comunicación, participación y de corresponsabilidad dentro del plan de RSE.
3. Evaluar y priorizar los factores críticos institucionales mediante el análisis de las brechas organizacionales identificadas, con el propósito de orientar la formulación de programas y estrategias del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.
4. Diseñar y estructurar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial, que incluya estrategias, programas y acciones concretas en los ejes económico, social y ambiental.
5. Alinear la propuesta del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), garantizando su integración explícita en las estrategias y programas diseñados, con el fin de asegurar la coherencia ética, social y ambiental del modelo de RSE propuesto.

#### **1.4 Alcance de la Investigación**

El alcance de la investigación, se centra en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., a fin de diseñar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

#### **1.5 Metodología**

En el desarrollo de la investigación se adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de obtener una comprensión integral de la realidad institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. El enfoque cuantitativo permitió recopilar y analizar información numérica relevante sobre la gestión interna, el clima laboral y la percepción del personal respecto a la responsabilidad social empresarial; mientras que el enfoque cualitativo facilitó profundizar en la comprensión de la problemática desde la perspectiva directiva y organizacional.

Para la recolección de información primaria se utilizaron instrumentos de campo como la encuesta, aplicada al personal de la cooperativa, y la entrevista semiestructurada, dirigida a directivos y miembros de los órganos de gobierno. Estas técnicas permitieron identificar debilidades, amenazas y áreas críticas que inciden en la sostenibilidad social, económica y ambiental de la institución. Para complementar la investigación se recurrió a fuentes secundarias tales como normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), lineamientos vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como información financiera y documentos internos de la cooperativa.

El análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas se realizó mediante el uso de Microsoft Office Excel, herramienta que permitió la tabulación, representación gráfica e interpretación de los resultados, facilitando de esta manera la identificación de patrones y tendencias relevantes para la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la metodología empleada no tuvo como finalidad evaluar la ejecución de acciones o programas, sino sustentar técnicamente el diseño de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial, concebido como un instrumento estratégico de planificación y orientación institucional; por lo que la investigación se enfocó en validar la pertinencia, coherencia y viabilidad técnica del Plan de RSE, asegurando que la propuesta responda a las necesidades reales de la cooperativa y a su contexto normativo y organizacional. No se evalúan, por tanto, resultados derivados de la implementación del plan, dado que su ejecución corresponde a una fase posterior a la investigación.

Según Hernández Zampieri et al. (2016) “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. (p.532)

## **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA**

Se destaca que el diagnóstico situacional dentro de las organizaciones implica, la evaluación de la situación en la que se encuentra la institución, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, factores que ayudarán a que la cooperativa tome decisiones basadas en una adecuada información.

### **2.1 Análisis Interno (micro entorno)**

Dentro del desarrollo del análisis interno, se realizará un análisis por áreas funcionales para determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., según Fayol (1916, como se citó en Mendoza 2013) toda empresa debe cumplir a cabalidad con 6 funciones básicas en sus áreas correspondientes para lograr la eficiencia.

#### **2.1.1 Área Financiera**

Es importante analizar los principales indicadores financieros como la solvencia patrimonial, índice de morosidad, cobertura de provisiones, la eficiencia microeconómica, rentabilidad, eficiencia financiera, rendimiento de la cartera, liquidez, crecimiento de la cartera, crecimiento de las captaciones.

##### *2.1.1.1 Suficiencia Patrimonial.*

Es un indicador financiero vital que evalúa la capacidad de la cooperativa para financiar sus activos menos líquidos, conocidos como activos inmovilizados, con su patrimonio efectivo. Según la ficha metodológica de la SEPS (2025) señala que este ratio refleja la solidez financiera de la institución frente a la inmovilización de capital (p.4). Un alto porcentaje indica una mayor capacidad para absorber pérdidas operativas o shocks externos sin comprometer la estabilidad institucional.

En la tabla 1 se observa una debilidad significativa, evidenciada por un decrecimiento del 70.67% entre diciembre de 2022 y junio de 2025, el indicador se desplomo del 378.03%

a 110.87%, lo que representa una reducción drástica en la capacidad de cobertura de los activos inmovilizados.

La principal causa de este deterioro se atribuye al incremento sustancial de los activos inmovilizados por la construcción de la nueva oficina matriz. Si bien esta edificación es un activo tangible, se la clasifica como activo inmovilizado e improductivo, ya que no generan ingresos directos.

Inicialmente este activo desde el punto de vista financiero no produce ingresos, pero a su vez se constituye en una fortaleza estratégica clave para la imagen institucional y la eficiencia operativa, ya que una infraestructura moderna y funcional mejora la atención al cliente, fortalece la percepción de solidez y optimiza el ambiente laboral para los empleados, impulsando la productividad interna.

**Tabla 1.** Ratio de solvencia patrimonial

<b>Indicador</b>	<b>Dic 2022</b>	<b>Dic 2023</b>	<b>Dic 2024</b>	<b>Jun 2025</b>
Suficiencia Patrimonial (Patrimonio + Resultados) / Activos Inmovilizados	378.03%	313.08%	133.90%	110.87%

Fuente: Elaboración Propia.

#### 2.1.1.2 *Calidad de Activos.*

Dentro de la categoría de indicadores de calidad de activos, el ratio de activos productivos frente al total de activos constituye una medida esencial para evaluar la eficiencia en la asignación de recursos y la capacidad de la institución para generar ingresos. Este indicador refleja la proporción de activos que producen rendimientos directos, en particular a través de las colocaciones crediticias e inversiones. En términos financieros, un valor más elevado representa una mayor capacidad de los activos para generar ingresos operacionales recurrentes, lo cual fortalece la rentabilidad y la sostenibilidad institucional.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., el análisis realizado en la tabla N°2 evidencia un deterioro significativo en este indicador, que pasó de 95,63% en diciembre de 2022 a 88,35% en junio de 2025, lo que implica una disminución de 7,62

puntos porcentuales. Esta tendencia en el mediano plazo podría generar en un riesgo estructural para la sostenibilidad financiera.

**Tabla 2.** Ratio de Activos productivos

<b>Indicador</b>	<b>Dic 2022</b>	<b>Dic 2023</b>	<b>Dic 2024</b>	<b>Jun 2025</b>
Estructura y Calidad de Activos Activos productivos / Total Activos	95.63%	94.95%	90.59%	88.35%

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.1.3 *Morosidad.*

El importante realizar un seguimiento estricto de la morosidad, por lo que el índice de morosidad constituye un indicador fundamental dentro de la gestión de riesgo crediticio, ya que mide la proporción de cartera vencida en relación con el total de colocaciones, reflejando la calidad del portafolio crediticio y el nivel de exposición al incumplimiento de los deudores. Una mayor morosidad implica un incremento del riesgo de pérdida, disminución en los ingresos por intereses y una presión adicional sobre la provisión de cartera.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., el análisis de la Tabla 3 evidencia que entre los años 2022 y 2023 se produjo un incremento significativo en el índice de morosidad, pasando de 4,09% a 6,61%, lo que representa un aumento de 2,52 puntos porcentuales equivalente a un 61,62% en términos relativos. Este comportamiento se explica principalmente por la modificación normativa implementada por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, la cual redujo el parámetro de maduración de cartera de PAR 60 a PAR 30 días, generando un reconocimiento más acelerado de la cartera vencida y en consecuencia un mayor nivel de morosidad registrado.

A partir del año 2024 y hasta junio de 2025, se observa una tendencia decreciente y sostenida de la morosidad, atribuible a los esfuerzos de recuperación de cartera y a la aplicación de políticas de control crediticio más estrictas. Sin embargo, el indicador no ha logrado retornar a los niveles observados en el año 2022; por lo que se hace necesario reforzar los mecanismos de evaluación, el seguimiento y control de cartera; y adicionar actividades como la generación de los programas de educación financiera dirigidos a los

socios para que generen una cultura de pago responsable y en definitiva una mejor administración de sus finanzas personales.

**Tabla 3.** Ratio de morosidad

<b>Indicador</b>	<b>Dic 2022</b>	<b>Dic 2023</b>	<b>Dic 2024</b>	<b>Jun 2025</b>
Morosidad Cartera improductiva / Cartera bruta	4.09%	6.61%	5.99%	5.75%

Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.1.4 *Evolución de la Cartera neta de crédito.*

La cartera de créditos constituye el principal activo productivo, dado que es la principal fuente de generación de ingresos operacionales, y su análisis permite evaluar el grado de expansión institucional, la capacidad de colocación y en consecuencia el potencial de sostenibilidad financiera.

De acuerdo con la información presentada en la tabla 4, entre diciembre de 2022 y junio de 2025 la cartera de crédito de la Cooperativa muestra un comportamiento creciente, pero con una tendencia de desaceleración progresiva, así:

Diciembre 2022 - Diciembre 2023: el crecimiento de la cartera fue de 5,02 millones de USD, equivalente a una variación del 32,44%, lo que refleja un fuerte dinamismo en la colocación crediticia.

Diciembre 2023 - Diciembre 2024: la expansión se reduce significativamente, alcanzando 1,85 millones de USD (9,02%), lo que evidencia una pérdida de impulso en la capacidad de crecimiento.

Diciembre 2024 - Junio 2025: en el primer semestre la tendencia de desaceleración se mantiene, con un incremento de apenas 848 mil USD (3,79%), situándose como el crecimiento más bajo del período analizado y proyectado a un año.

La información revela que, aunque la cooperativa mantiene una trayectoria ascendente en su cartera, la velocidad de crecimiento se ha reducido drásticamente. Según la encuesta realizada a los empleados del área de crédito se debe en parte a la saturación en los segmentos tradicionales de colocación, al incremento de la morosidad (que limita y

restringe la oferta de productos financieros existentes), la falta de innovación en productos crediticios adaptados a nuevas necesidades del mercado, y a una creciente competencia de bancos y fintechs que ofrecen alternativas más ágiles.

**Tabla 4.** Cartera Neta de Crédito

<b>Detalle</b>	<b>Dic 2022</b>	<b>Dic 2023</b>	<b>Dic 2024</b>	<b>Jun 2025</b>
Cartera Neta de Crédito	15.488.510	20.513.271	22.363.269	23.211.735
Monto Variación anual		5.024.761	1.849.997	848.466
% de variación anual		32.44%	9.02%	3.79%

Fuente: Elaboración propia

### **2.1.2 Área de Talento Humano.**

El Talento Humano constituye un eje estratégico en el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., ya que la calidad del servicio, la fidelización de los socios y la implementación de proyectos de innovación dependen en gran medida de las competencias, motivación y compromiso del personal.

Según la encuesta realizada a todo el personal de la cooperativa se evidencia que aproximadamente el 22% del personal presenta niveles de desmotivación, situación derivada principalmente de la falta de programas de capacitación continua y de oportunidades claras de desarrollo profesional. Esta condición ha generado repercusiones negativas en la calidad del servicio al socio, incrementando los costos asociados a la rotación de personal y limitando la capacidad institucional de ejecutar proyectos con enfoque innovador.

Entre las fortalezas del área se destaca la vocación social y el compromiso comunitario del equipo de trabajo, elementos que reflejan la identidad cooperativa y el sentido de pertenencia institucional; sin embargo de ello persisten limitaciones estructurales como: la falta de un plan permanente de formación y reconocimiento, la carencia de mecanismos de comunicación interna efectiva y un clima laboral con escasa innovación motivacional. Estas condiciones disminuyen la productividad y restringen la capacidad institucional para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno financiero.

En virtud de lo expuesto, se considera prioritario implementar un modelo integral de desarrollo humano basado en la Responsabilidad Social Empresarial RSE y sustentado

en un modelo SCARF (Estatus, Certeza, Autonomía, Relación y Equidad), ya que la metodología de David Rock (2008, citado en Cloke.2025) manifiesta que éste constituye una herramienta neuro organizacional, que busca estimular la motivación intrínseca y el compromiso laboral, atendiendo las principales necesidades socioemocionales de las personas en el trabajo.

El modelo SCARF permitirá en la institución:

- Revalorizar el status de los colaboradores mediante políticas de reconocimiento, liderazgo participativo comunicación de logros institucionales.
- Brindar certeza institucional, a través de una planificación clara de metas, evaluación transparente y comunicación efectiva de resultados.
- Fortalecer la autonomía y confianza en la toma de decisiones, alineando las responsabilidades individuales con los objetivos institucionales.
- Promover las relaciones colaborativas y la cohesión del equipo de trabajo mediante espacios de diálogo, mentorías y cooperación interdepartamental.
- Garantizar la equidad interna, asegurando que los incentivos ascenso y oportunidades de desarrollo se basen en criterios objetivos y éticos.

### **2.1.3 Área de Operaciones / procesos**

El área de operaciones constituye un componente crítico en la gestión institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., dado que concentra la ejecución de los procesos de crédito y de atención al socio, los cuales determinan de manera directa la percepción de calidad del servicio y la eficiencia operativa de la entidad.

El análisis de la situación actual evidencia que los procesos crediticios y de atención continúan siendo burocráticos y lentos, generando tiempos de respuesta prolongados que afectan la satisfacción y fidelización de los socios. Asimismo, se constata la ausencia de indicadores estandarizados de eficiencia y calidad de servicio, lo cual limita la capacidad de seguimiento y evaluación objetiva del desempeño operativo.

Desde un punto de vista estratégico, es necesario simplificar y digitalizar más los procesos con la automatización de la gestión de créditos, la implementación de canales de autoservicio y el establecimiento de sistemas/tecnologías de ecoeficiencia en las

operaciones comerciales; lo que a su vez mejoraría los tiempos de respuesta, una mejor utilización de los recursos, una mejor experiencia del usuario y ayudaría a alcanzar los objetivos de sostenibilidad de la organización.

#### **2.1.4 Área Comercial y marketing**

Según el informe del coordinador de marketing (2024), la cooperativa mantiene un posicionamiento fuerte a nivel local, gracias a la confianza y fidelidad de la zona de influencia, lo cual constituye un activo intangible que respalda la permanencia institucional. Sin embargo de ello el informe también manifiesta limitaciones significativas como: que la entidad no cuenta con un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por lo que las acciones que realiza la cooperativa en temas sociales y ambientales no están articuladas de forma adecuada y tampoco están difundidos, ya que no existe un plan de comunicación social y ambiental. Esta carencia restringe la capacidad de la cooperativa para visibilizar su aporte comunitario y ha impedido la incorporación de nuevos nichos de mercado con alto potencial de inclusión financiera, como jóvenes, madres solteras, personas con discapacidad y emprendedores rurales.

Además también se observa que a pesar de que la Cooperativa cumple con la presentación anual del formulario de Balance Social establecido por la Junta de Política y Regulación Financiera, el proceso se ha limitado principalmente a un ejercicio declarativo y no se ha consolidado como una herramienta estratégica para generar políticas, proyectos o acciones de mejora en el ámbito social, ambiental y educativo.

#### **2.1.5 Área Tecnológica.**

Actualmente los procesos de digitalización de los servicios financieros y la creciente demanda de soluciones ágiles por parte de los socios, obligan a considerar a la tecnología como un factor estratégico de diferenciación.

El análisis de la situación actual evidencia que tanto en el Plan Estratégico 2021-2025 como en los planes operativos de 2024 y 2025 no se han contemplado estrategias vinculadas a la transformación digital ni a la gestión ambiental relacionada con los procesos tecnológicos. En particular, se observa:

- a) La ausencia de políticas para optimizar el uso de recursos naturales y energéticos, lo que incrementa los costos operativos y el impacto ambiental.
- b) La inexistencia de un plan de manejo y reciclaje de papel, equipos y maquinaria, lo que genera una acumulación ineficiente de recursos obsoletos.
- c) La falta de un software de gestión documental, lo que obliga a mantener procesos manuales con un consumo elevado de papel, carpetas y archivadores.
- d) La inexistencia de productos y servicios digitales accesibles vía aplicaciones móviles (apps), limitando la agilidad en la atención y reduciendo la competitividad frente a la banca tradicional y las fintechs.
- e) La ausencia de una partida presupuestaria específica para la implementación de soluciones tecnológicas, lo que refleja un rezago institucional en la asignación de recursos a la innovación.
- f) La cooperativa cuenta con una infraestructura tecnológica básica que permite sostener las operaciones actuales, pero que no soportaría la implementación e innovación requerida.

### **2.1.6 Gobierno Corporativo**

Un sistema de gobernanza sólido permite fortalecer la confianza de los actores internos y externos, asegurar el cumplimiento normativo y proyectar la estabilidad organizacional en el largo plazo.

El análisis de la situación actual evidencia resultados positivos en cuanto a la gestión de los órganos de gobierno. Los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia han generado un ambiente de trabajo colaborativo, lo que se refleja en la ausencia de informes sobre conflictos internos o problemas de gobernanza. Asimismo, el informe de auditoría interna correspondientes al ejercicio económico 2024 no registran hallazgos ni sanciones de parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), lo cual confirma el adecuado cumplimiento normativo y el fortalecimiento de la comunicación entre la Gerencia General, los Consejos y la Asamblea General.

A pesar de los avances institucionales, el diagnóstico evidencia también la presencia de debilidades de carácter estructural. Una de las más relevantes es la ausencia de objetivos estratégicos que incorporen de forma explícita la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro del Plan Estratégico vigente.

En este sentido, la guía ISO 26000 (2010) sugiere que para alcanzar un desarrollo sostenible es necesario atender las necesidades de la sociedad equilibrando las dimensiones; económica, social y ambiental (p. 9). De manera transversal, estas dimensiones deben articularse con estrategias que contribuyan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

## **2.2 Análisis externo (macro entorno).**

El análisis externo, constituye un elemento indispensable para analizar la situación de una empresa, en la que se identifican las oportunidades y amenazas con las cuales afrontará el desarrollo del mercado. De esta manera en el estudio de diseño de un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., se analiza el factor PESTEL, que hace referencia a elemento, político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

### **2.2.1 Factor Político**

Las decisiones gubernamentales y la normativa emitida especialmente por el Banco Central, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y la Junta de Política y Regulación Financiera, determinan los lineamientos que regulan aspectos claves como: tasas de interés, provisiones de la cartera, niveles de liquidez, maduración de la cartera de crédito, niveles de solvencia, incentivos tributarios, procesos de prevención de lavado de activos, matrices de riesgos, entre otros; que en muchos casos se convierten en oportunidades en la medida que la cooperativa transforma estos lineamientos en parte de los planes estratégicos para impulsar el desarrollo y crecimiento de las diferentes áreas. Pero así mismo puede convertirse en debilidades en tanto que la institución no esté en la capacidad económica, operativa y tecnológica de afrontar este cumplimiento normativo.

En enero del 2023 la cooperativa aplica la disposición de volver al par 30 respecto a la maduración de la cartera de crédito, de conformidad con la resolución JPRF-F-2022-030 del 29 de junio de 2022 emitido por la Junta de Regulación, situación que afectó significativamente a la institución generando un incremento del índice de morosidad pasando de 4.09% al 6.17% entre diciembre de 2022 y enero del 2023; es decir un incremento de 2.08 puntos porcentuales en apenas un mes de la aplicación del par 30. Esta situación a su vez genero un grave desequilibrio a nivel financiero ya que para

cumplir con el 100% de provisiones de la cartera de crédito se tuvo que provisionar durante el año 2023 un valor acumulado de USD 297.123, valor muy superior a los resultados de ese año que fueron de USD 50.711.

Este hecho afecto no solo a la Cooperativa 16 de Julio, sino que alcanza a todo el sistema financiero nacional, la Red Financiera de Desarrollo (RFD) (2023) hace un análisis de sus 33 miembros y determina que producto del cambio al par 30, se han afectado los ingresos por intereses, por lo que bajo la estimación de reverso de intereses e incremento de gasto de provisiones, 32 entidades generarían pérdida. De igual forma, 3 entidades podrían bajar su solvencia por debajo del 9%” (p.4).

### **2.2.2 Factor económico**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., está ubicada en la provincia de Pichincha y su mayor zona de influencia está en el cantón Cayambe, en donde se caracteriza por ser una zona florícola destinada a la exportación; considerando que las flores no son catalogados bienes de primera necesidad, factores exógenos como: guerras, sanciones comerciales, barreras arancelarias, acuerdos comerciales, entre otros; impactan directamente en la demanda de este bien. Dentro de la institución se estima que alrededor del 30% de socios que mantienen créditos vigentes tienen relación directa con el sector florícola, en consecuencia, cualquier cambio de este sector económico afecta a los socios ya que se disminuye o pierden la capacidad de pago, generando incumplimientos en el pago de sus obligaciones y por ende un incremento en el índice de morosidad. Según el boletín estadístico de la SEPS (2025) en el balance al 30 de junio del 2025 se registra una cartera bruta de USD. 25.122.133 es decir que USD 7.536.640 de la cartera de crédito tiene relación con el este sector económico y que registra una alta sensibilidad a los riesgos generados en el mercado florícola.

### **2.2.3 Factor social**

El factor social en las cooperativas de ahorro y crédito, en el Ecuador se enmarcan en el bienestar social de sus miembros y la comunidad, por lo que manejan promociones corporativas, a fin de generar valor o satisfacción de los servicios para los socios, por lo cual es importante el manejo de promociones que contribuyan al bienestar social, así

como generación de valor compartido, adopción de prácticas sostenibles, transparencia y comunicación (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

La responsabilidad social empresarial dentro de las cooperativas de ahorro y crédito en territorio ecuatoriano, van más allá de la prestación de servicios, sino que busca una estrategia integral en la cual sea compartida por la comunidad y, se presente un desarrollo más justo y sostenible (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

Los elementos del factor social como: la migración del campo a las ciudades, la composición de la familia en los sectores rurales, nivel de educación, nivel de ingresos, entre otros; determinan los objetivos y estrategias de la cooperativa, sin embargo de ello al no existir un Plan de Responsabilidad Empresarial (RSE), que integre a socios, comunidad, empleados y cooperativa, no se ha podido articular de forma efectiva a todas las partes involucradas para generar una estrategia integral.

A nivel nacional las Cooperativas de Ahorro y Crédito a más de apoyar con la generación de empleo directo e indirecto en el Ecuador, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2025), el Sector Financiero Popular y Solidarios (SFPS) representa aproximadamente un tercio de la actividad de intermediación financiera del país, al concentrar el 30,3% de las captaciones y el 29,9% de las colocaciones del sistema financiero nacional privado (p. 18). Por lo que tiene gran impacto en el desarrollo de localidades urbanas y rurales que no son atendidos por la banca tradicional.

#### **2.2.4 Factor tecnológico**

El factor tecnológico en el ámbito empresarial, juega un papel trascendental para la mejora de sus servicios o productos, de igual manera en las entidades financieras como las cooperativas de ahorro y crédito en territorio ecuatoriano, es un contexto que permite mejorar sus servicios, a fin de alcanzar un mayor número de socios (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2021).

La Cooperativa 16 de Julio, para cumplir con la normativa SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116, LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES, y también con las exigencias del mercado financiero nacional, en julio del 2023 realizo el cambio del CORE FINANCIERO, hecho que permitió mejorar y

transparentar la información y el envío de la misma a los diferentes entes de control; adicionalmente se pudo mejorar los productos y servicios financieros, por lo que el nuevo CORE FINANCIERO se convirtió en una herramienta estratégica que dio mayor seguridad y competitividad a la cooperativa.

La tecnología permite a las cooperativas de ahorro y crédito, automatizar sus procesos, reducir costos operativos, con el propósito de alcanzar una mayor cantidad de socios o nuevos clientes, así como prestar información o capacitaciones financieras a la comunidad, lo que permitirá que exista un argumento de la responsabilidad social empresarial.

Se conoció que en el territorio ecuatoriano, la banca está indicando que la tecnología facilita el acercamiento con el público objetivo por eso es esencial entender cómo esta puede potencializar el negocio, para que las empresas puedan dar un mejor servicio, es primordial contar con un programa tecnológico que pueda difundir el portafolio destacando sus servicios, y como contribuye con la sociedad al ofertar créditos a una tasa de interés más baja que la banca (Itahora, 2024).

La tecnología permitirá que exista una educación financiera más directa para los socios y la comunidad en general (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021), a través del acceso a información o recursos que brinde esta identidad financiera todo ahí enmarcado un manejo eficiente de la economía familiar o empresarial.

### **2.2.5 Factor ecológico**

El factor ecológico se encuentra inmerso dentro de la responsabilidad social empresarial, en especial en el sector de las cooperativas de ahorro y crédito del territorio ecuatoriano, donde se involucran el nivel de sostenibilidad, económico, protección ambiental y, el bienestar social, donde las instituciones abarcan prácticas ecológicas en sus operaciones y, promueven la sociabilidad entre la comunidad y los socios (Ávila, 2022).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el 9 de mayo de 2022 emite la **NORMATIVA DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO AMBIENTAL Y SOCIAL PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y ASOCIACIONES MUTUALISTAS DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA**

VIVIENDA (SARAS), que en síntesis es un marco normativo para que las cooperativas integren la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental y social.

A la fecha de investigación no se observa que en la cooperativa 16 de Julio existan productos financieros orientados a mejorar el ambiente o políticas para gestionar adecuadamente el reciclaje de los suministros, materiales, equipos que han cumplido su vida útil.

También es importante el manejo o la optimización del consumo de los servicios básicos, como es la energía eléctrica, agua y otros recursos que son utilizados dentro de las oficinas para la actividad de la institución financiera (Ávila, 2022).

### **2.2.6 Factor legal**

El marco legal constituye uno de los factores más influyentes en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, toda vez que sus actividades están sujetas y controladas para garantizar la transparencia, manejo financiero adecuado, gobernabilidad y responsabilidad social.

En cuanto al gobierno corporativo, la LOEPS y las normativas de la SEPS, exigen que las cooperativas cuenten con estructuras de dirección y control claras, órganos democráticos de decisión (Asamblea, Consejos, Comités) transparentes y éticos.

La Cooperativa 16 de Julio, no registra problemas de Gobernabilidad, así lo determina la auditora interna (2024). En su informe enviado a la Asamblea General de Representantes manifestando que en su opinión el Gobierno Cooperativo fomenta razonablemente el ambiente de control, la confianza y transparencia ante los socios; y también se ha cumplido con las disposiciones relacionadas con la transparencia de la información referente a la publicación de información financiera lo que genera estabilidad y confianza de los socios (p.7).

### **2.3 FODA.**

Es importante señalar que si bien se identificaron fortalezas y oportunidades dentro del análisis FODA, la posterior formulación de programas, estrategias y actividades del Plan de Responsabilidad Social Empresarial se fundamentó prioritariamente en las debilidades

y amenazas detectadas durante el diagnóstico institucional. Esta decisión metodológica responde a la naturaleza del Plan de RSE, en cuyo propósito central es cerrar brechas sociales, ambientales y de gobernanza, además de también mitigar los riesgos que puedan afectar la sostenibilidad institucional. En este sentido, las fortalezas y oportunidades se consideran elementos que apoyarán y darán el soporte necesario para una adecuada implementación estratégica del Plan de RSE, mientras tanto que las debilidades y amenazas se constituyen el eje orientador de las intervenciones propuestas para los tres ejes (económico, social y ambiental.)

- Con el factor económico se garantiza la solidez financiera y la inclusión de nuevos segmentos de mercado
- Con el factor Social se fortalece la relación con los socios, mejora la motivación de los empleados y generar un valor comunitario.
- Con el factor ambiental se pretende minimizar impactos negativos y aprovechar oportunidades en ecoeficiencia y finanzas verdes.

### **2.3.1 Fortaleza (F).**

Económico.

- F1. Incremento de la rentabilidad sobre los activos (ROA), 1.14% junio 2025, generando capacidad para invertir en programas de RSE.
- F2. Gobernanza sólida y cumplimiento regulatorio que facilita la confianza de socios y de los organismos de control.
- F3. Existe una cartera creciente (USD 23,21 MM jun-2025) que respalda la capacidad de colocación de nuevos productos inclusivos.

Social.

- F4. Posicionamiento local y experiencia en microcrédito en sectores rurales.
- F5. Personal con compromiso comunitario y cercanía con socios.

Ambiental.

- F6. Disponibilidad de recursos financieros para invertir en ecoeficiencia y reciclaje.

- F7 CORE actualizado (2023) que permite implementar controles ambientales y reportes digitales.

### **2.3.2 Debilidades (D).**

Económico.

- D1. Reducción de solvencia patrimonial (378% → 110%) que limita márgenes de inversión.
- D2. Morosidad elevada (5,75% jun-2025).
- D3. Procesos lentos y poco digitalizados que encarecen la gestión.

Social.

- D4. 22% del personal desmotivado, con baja capacitación y falta de incentivos.
- D5. Ausencia de un Plan de RSE y plan de comunicación social.
- D6. Escasa innovación en productos para grupos vulnerables.
- D7. Uso limitado del Balance Social como herramienta de gestión institucional, restringido a la presentación del formulario anual sin generación de políticas de sostenibilidad.

Ambiental.

- D8. Gestión ambiental incipiente (no existen políticas de reciclaje, ecoeficiencia o manejo de residuos).
- D9. Ausencia de presupuesto específico.

### **2.3.3 Oportunidades (O).**

Económico.

- O1. Marco regulatorio SARAS (2022) que impulsa sostenibilidad financiera y social.
- O2. Demanda de inclusión financiera de segmentos excluidos (mujeres, jóvenes, discapacitados, emprendedores), nuevos nichos de mercado.

Social.

- O3. Avance tecnológico que facilita educación financiera virtual y canales de atención comunitarios.
- O4. Normativa para fortalecer e incentivar programas de RSE con financiamiento barato para emprendimiento, educación financiera, crédito solidario.

Ambiental.

- O5. Tendencia creciente hacia finanzas verdes y sostenibilidad en el sector cooperativo.
- O6. Disponibilidad de prácticas de reciclaje y ecoeficiencia aplicables a bajo costo.

#### **2.3.4 Amenazas (A).**

Económico.

- A1. Cambios regulatorios (PAR30) que incrementan morosidad y provisiones.
- A2. Alta concentración de cartera en floricultura (aprox. 30%).
- A3. Competencia de banca y Fintech con mayor agilidad y digitalización.

Social.

- A4. Saturación de segmentos tradicionales de crédito, lo que dificulta captar nuevos socios.
- A5. Mayor carga regulatoria de transparencia y protección al consumidor financiero.

Ambiental.

- A6. Riesgo de sanciones reputacionales por no implementar prácticas ambientales.
- A7. Impactos del cambio climático que afectan la cartera agrícola.

**Tabla 5. Matriz FODA con enfoque RSE**

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<p>Económico: F1. Rentabilidad. F2. Gobernanza sólida. F3. Cartera creciente.</p> <p>Social: F4. Experiencia microcrédito. F5. Personal comprometido.</p> <p>Ambiental: F6. Recursos para ecoeficiencia. F7. CORE actualizado.</p>	<p>Económico: D1. Solvencia reducida. D2. Morosidad alta. D3. Procesos lentos.</p> <p>Social: D4. Personal desmotivado. D5. No hay Plan de RSE. D6. Escasa innovación social. D7. Uso limitado del Balance Social</p> <p>Ambiental: D8. Gestión ambiental incipiente. D9. Sin presupuesto ambiental.</p>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<p>Económico: O1. SARAS. O2. Inclusión financiera para nuevos nichos de mercado</p> <p>Social: O3. Tecnología para educación financiera. O4. Programas de RSE ya diseñados.</p> <p>Ambiental: O5. Finanzas verdes. O6. Ecoeficiencia aplicable.</p>	<p>Económico: A1. PAR30. A2. Concentración florícola. A3. Competencia fintech.</p> <p>Social: A4. Saturación de segmentos. A5. Mayor carga regulatoria.</p> <p>Ambiental: A6. Riesgo reputacional. A7. Cambio climático sobre cartera agrícola.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## **2.4 Factores Críticos (Debilidades y Amenazas)**

La determinación de los factores críticos se fundamentó principalmente en la identificación de debilidades críticas, amenazas relevantes y riesgos institucionales producto del diagnóstico institucional, ya que estos son los elementos que evidencian las principales vulnerabilidades y los puntos de mayor exposición para la sostenibilidad futura de la organización y que se pretenden resolverlos con el diseño y posterior implementación del Plan de RSE. Por consiguiente, este enfoque permitió determinar y priorizar aquellas áreas que requieren intervención inmediata o estructural, asegurando que las estrategias y actividades propuestas respondan a problemas reales y verificables.

Los criterios de priorización de los factores críticos se detallan en el cuadro N°9

**Tabla 6.** Criterios de priorización de los factores críticos

<b>Criterios de Priorización</b>	<b>Descripción</b>
Impacto Institucional	Nivel de incidencia del problema sobre la eficiencia, rentabilidad, reputación y sostenibilidad de la cooperativa
Relación con los Stakeholders claves	Grado de influencia de la problemática sobre los grupos de interés de alta prioridad (socios, personal interno, SEPS, comunidad).
Urgencia de intervención	Plazo en el cual la problemática puede comprometer la estabilidad institucional si no se aborda
Viabilidad de solución	Posibilidad real de aplicar medidas correctivas con los recursos técnicos, humanos y financieros disponibles.
Contribución la RSE	Nivel de aporte de la mejora del área al cumplimiento de los ejes social, económico y ambiental del Plan de RSE.

Fuente: Elaboración Propia

Cada criterio se califica en una escala de 1(bajo) 2(medio) y 3(alto), la suma de los valores permitirá determinar el nivel de prioridad de cada área.

En la table 10, se determinan tres niveles de rangos

**Tabla 7.** Niveles de rango de calificación de los factores críticos

<b>Rango</b>	<b>Nivel de Prioridad</b>	<b>Interpretación</b>
13 – 15 puntos	Alta Prioridad	Requiere atención inmediata
10 – 12 puntos	Media Prioridad	Debe atenderse en el mediano plazo
5 – 9 puntos	Baja Prioridad	Se gestiona de manera preventiva o futura

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8.** Matriz de calificación de factores críticos (debilidades)

Código	Debilidad	Impacto	Stakeholders	Urgencia	Viabilidad	Contribución RSE	Total	Nivel Prioridad	Área relacionada / Eje RSE
D1	Reducción de solvencia patrimonial (378% → 110%) que limita márgenes de inversión.	3	3	3	2	2	13	Alta	Financiera/ Económico
D2	Morosidad elevada (5,75% jun-2025).	3	3	3	2	2	13	Alta	Riesgo Crédito/ Económico
D3	Procesos lentos y poco digitalizados que encarecen la gestión.	3	3	3	3	3	15	Alta	Operaciones/ Económico y Ambiental
D4	22% del personal desmotivado, con baja capacitación y falta de incentivos.	3	3	3	3	3	15	Alta	Talento Humano/ Social
D5	Ausencia de un Plan de RSE y plan de comunicación social.	3	3	2	3	3	14	Alta	Gobierno Corporativo/ Social
D6	Escasa innovación en productos para grupos vulnerables.	2	3	2	3	3	13	Alta	Marketing y desarrollo/ Social
D7	Uso limitado del Balance Social	2	3	2	3	3	13	Alta	Marketing/ Social
D8	Gestión ambiental incipiente (no existen políticas de reciclaje, ecoeficiencia o manejo de residuos).	2	2	2	3	3	12	Media	Ambiental/ Ambiental
D9	Ausencia de presupuesto	2	2	1	3	3	11	Media	Ambiental/ Ambiental

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9.** Matriz de calificación de factores críticos (amenazas)

Código	Amenazas	Impacto	Stakeholders	Urgencia	Viabilidad	Contribución RSE	Total	Nivel Prioridad	Área relacionada / Eje RSE
A1	Cambios regulatorios (PAR30) que incrementan morosidad y provisiones.	3	3	3	1	2	12	Media	Riesgo Financiero/ Económico
A2	Alta concentración de cartera en floricultura (aprox. 30%).	3	3	2	2	2	12	Media	Riesgo Crédito/ Económico
A3	Competencia de banca y fintech con mayor digitalización.	3	3	3	2	3	14	Alta	Tecnología Innovación/ Económico
A4	Saturación de segmentos tradicionales de crédito, dificulta captar nuevos socios.	2	3	2	3	3	13	Alta	Marketing/ Económico Social
A5	Mayor carga regulatoria de transparencia y protección al consumidor financiero.	3	3	2	2	3	13	Alta	Gobierno Corporativo/ Social
A6	Riesgo de sanciones reputacionales por no implementar prácticas ambientales.	3	2	2	3	3	13	Alta	Ambiental/ Ambiental
A7	Impactos del cambio climático que afectan la cartera agrícola.	2	2	2	2	3	11	Media	Ambiental Crédito/ Ambiental Económico

Elaboración: Fuente Propia

Las debilidades y amenazas críticas de alta prioridad que requieren intervención inmediata son:

- D1: Disminución de la solvencia patrimonial
- D2: Morosidad Elevada
- D3: Procesos Internos lentos y Falta de digitalización
- D4: Desmotivación y Falta de capacitación al personal
- D5: Ausencia del Plan de RSE y Comunicación Social
- D6: Falta de innovación en productos inclusivos
- D7: Uso limitado del Balance Social
- A3: Competencia digital (banca Fintech)

- A4: Saturación de mercados tradicionales.
- A5: Exigencias regulatorias y reputacionales.
- A6: Riesgo ambiental y reputacional

Las condiciones críticas de alta prioridad exigen una intervención inmediata y coordinada en los ejes económico, social y ambiental, a través de los programas estratégicos del Plan de RSE orientados a:

- Mejorar la solidez financiera y la eficiencia operativa.
- Revalorizar el talento humano y fortalecer la cultura organizacional.
- Impulsar la transformación digital y la innovación inclusiva
- Integrar la sostenibilidad ambiental y la reputación institucional como pilares de gestión.

Por otra parte, los factores críticos de mediana prioridad son:

- D8 y D9: Falta de gestión ambiental y de presupuesto.
- A1 y A2: Riesgos regulatorios y concentración de cartera.
- A7: Vulnerabilidad ante cambios Climáticos.

Los factores críticos de mediana priorización también se incluirán en el Plan RSE, pero serán planteadas en estrategias transversales a las de alta prioridad y a mediano plazo.

## **2.5 Identificación de Stakeholders**

La identificación y gestión de los stakeholders o grupos de interés para la cooperativa se constituye en un elemento central en el diseño del Plan de Responsabilidad Social Empresarial; ya que, por la naturaleza intrínseca, la institución tiene un compromiso con sus socios, empleados, la comunidad y los diferentes entes de control.

Por otra parte, la identificación de los grupos de interés nos permite:

- Alinear el plan de RSE con las expectativas reales, cada stakeholders tiene necesidades e intereses distintos.
- Permite priorizar recursos y acciones, ya que los recursos de la cooperativa son limitados, la clasificación de estos grupos nos permite priorizar y destinar adecuadamente los recursos.

- Facilita la gestión del riesgo, al identificar a los grupos críticos la cooperativa puede anticipar amenazas y oportunidades y diseñar políticas y estrategias más efectivas.
- Fortalece la legitimidad y confianza, la participación de stakeholders en la definición de programas genera transparencia y confianza social,

### 2.5.1 Stakeholders Internos

- **Socios:** dueños de la cooperativa, beneficiarios directos de productos financieros y de los programas de RSE.
- **Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia:** responsables de la toma de decisiones estratégicas y el control del cumplimiento de la normativa.
- **Gerencia:** dirección operativa, administrativa y garante de la ejecución del plan.
- **Empleados/colaboradores:** ejecutores directos de los servicios financieros y de las acciones de RSE; su motivación es clave para el éxito.

### 2.5.2 Stakeholders Externos

- **Clientes potenciales / nuevos socios:** población de la zona rural y urbana a quienes la cooperativa busca incluir financieramente (jóvenes, mujeres, emprendedores, personas con discapacidad).
- **Comunidad local:** beneficiaria de programas sociales, educativos y ambientales; su percepción influye en la reputación de la cooperativa.
- **Proveedores y corresponsales financieros:** aliados en la prestación de servicios, innovación tecnológica y programas de sostenibilidad.

### 2.5.3 Stakeholders Externos Institucionales

- **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS):** ente de control que exige cumplimiento de normativas (incluido el SARAS).
- **Red Equinoccio:** gremio de apoyo, capacitación y buenas prácticas en sostenibilidad.
- **Gobiernos locales (GADs):** actores clave para proyectos comunitarios y ambientales en territorio.

- **Ministerios relacionados (Trabajo, Ambiente, Inclusión Económica y Social, Educación):** posibles aliados para proyectos de RSE.

#### 2.5.4 Priorización de Stakeholders.

Para la priorización se utilizará la matriz de interés-poder, desarrollada por Mendelow en 1991. Utilizando las dos dimensiones.

- **Poder:** Es la capacidad que tienen los stakeholders para influir en las decisiones, políticas o resultados institucionales.
- **Interés:** Es el grado de preocupación, afectación o beneficio que el stakeholders tiene respecto a las actividades de la cooperativa.

#### 2.5.5 Parámetros de evaluación de la matriz interés-poder

**Tabla 10.** Parámetros de la matriz interés - poder

Parámetro	Descripción	Criterio (Escala 1-3)
Poder	Capacidad de Stakeholders para influir o condicionar decisiones estratégicas, normativas o financieras de la cooperativa	3= Alto poder. 2= Medio poder 1= Bajo poder
Interés	Nivel de implicación o afectación que tiene el stakeholders en las actividades o resultados institucionales.	3= Alto interés. 2= Medio interés 1= Bajo interés

Fuente: Fuente Propia.

#### 2.5.6 Cuadrantes de la Matriz Interés-Poder

**Tabla 11.** Cuadrantes de la matriz interés - poder

Cuadrante	Tipo de Stakeholders	Estrategia de Gestión
Alta influencia / Alto interés	Jugadores claves	Involucrar activamente en la toma de decisiones; Mantener comunicación constante y bidireccional.
Alta influencia / Bajo interés	Mantener satisfecho	Informar sobre los temas relevantes; involucrados en decisiones críticas.
Baja influencia / Alto interés	Mantener informado	Proporcionar información regular y promover su participación en programas sociales
Baja influencia / Bajo interés	Monitorear	Observar cambios de comportamiento o interés, mantener comunicación básica.

Fuente: Elaboración Propia

## 2.5.7 Calificación de Stakeholders según matriz de Poder e interés

**Tabla 12.** Cuadrantes de la matriz interés - poder

Stakeholders	Poder (1-3)	Interés (1-3)	Clasificación	Estrategia de Gestión
Socios y socias	3	3	Alta influencia / Alto interés	Involucrar activamente en la planificación estratégica y procesos de RSE.
Personal interno	2	3	Media influencia / Alto interés	Capacitar, motivar y mantener informados sobre programas de RSE.
Consejo de Administración y Vigilancia	3	3	Alta influencia / Alto interés	Actor clave en la formulación y seguimiento del Plan de RSE.
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	3	2	Alta influencia / Bajo interés	Mantener satisfechos mediante cumplimiento normativo y reportes transparentes.
Comunidad local	2	3	Media influencia / Alto interés	Mantener informada y promover su inclusión en proyectos sociales y ambientales.
Proveedores y aliados estratégicos	2	2	Media influencia / Medio interés	Colaborar y fortalecer relaciones de responsabilidad compartida.
Gobiernos locales y municipales	3	2	Alta influencia / Medio interés	Involucrar selectivamente en proyectos de desarrollo territorial y ambiental.
Medios de comunicación	1	2	Baja influencia / Medio interés	Mantener informados con comunicación institucional constante.
Organizaciones educativas y ONG	1	3	Baja influencia / Alto interés	Colaborar mediante convenios de capacitación y formación social.

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 8, los socios, consejos directivos, empleados y la SEPS son los grupos de mayor prioridad de gestión, mientras que los demás grupos también son sujetos de una gestión, pero no prioritaria apegada a la realidad institucional.

### **3. PROPUESTA DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

En este capítulo se desarrolla la propuesta del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., como respuesta a los hallazgos del diagnóstico interno y externo expuestos en el capítulo anterior. Dicho diagnóstico permitió identificar factores críticos de carácter económico, social y ambiental que limitan el desempeño institucional, así como áreas de oportunidad que permitirán gestionar y ejecutar posteriormente los programas del Plan de RSE.

Por consiguiente, la propuesta se estructura a partir de tres ejes estratégicos de la RSE (económico, social y ambiental) que actúan como pilares de un modelo de gestión sostenible, sobre los cuales se generarán los programas, estrategias y actividades orientados a generar valor compartido, fortalecer la confianza de los grupos de interés y consolidar a la cooperativa como una institución sólida y comprometida con una administración apegada a la responsabilidad social.

#### **3.1 Antecedentes**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. abrió sus puertas en 1969, no nació simplemente como una entidad financiera, sino como una promesa para abrir las puertas del progreso y sembrar el desarrollo económico y social de nuestros socios y familias.

El crecimiento institucional le ha permitido convertirse en un pilar dentro de la zona de influencia mediante la entrega de productos y servicios financieros competitivos en el mercado.

En más de medio siglo la cooperativa ha logrado crecer en el número de socios, en el monto de activos, entre otros; sin embargo y pese a su reconocida trayectoria y solidez institucional la Cooperativa 16 de Julio Ltda. no cuenta aún con un Plan de Responsabilidad Social Empresarial estructurado, lo que ha limitado su capacidad para articular de manera estratégica sus esfuerzos económicos, sociales y ambientales. Esta carencia se evidencia en la falta de políticas formales de sostenibilidad, de gestión ambiental y de programas sociales sistemáticos, aspectos indispensables para responder a los desafíos actuales del sector cooperativo.

En el marco de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la cooperativa reconoce la necesidad de integrar la RSE como un componente esencial de su gestión. Ello implica fortalecer su compromiso ético con los socios, los colaboradores, la comunidad y el entorno natural, promoviendo un desarrollo más equitativo y sostenible. En consecuencia, este antecedente constituye el punto de partida para la elaboración del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, concebido como una herramienta de gestión que permitirá institucionalizar prácticas responsables, transparentes y también alineadas con los valores cooperativos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### **3.2 Situación actual y ejes del RSE**

El diagnóstico integral realizado a la cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., permitió identificar una situación institucional caracterizada por importantes avances financieros, pero también por vacíos estructurales en materia de sostenibilidad, gestión ambiental y vinculación social. Si bien la entidad tiene una sólida posición dentro del sistema cooperativo, aún no dispone de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial formalizado, que le permita articular los esfuerzos económicos con una gestión social y ambiental coherente y medible.

Desde el ámbito económico se determinó que la institución enfrenta limitaciones en la innovación de productos financieros inclusivos y en la digitalización de procesos operativos, factores que restringen la eficiencia administrativa y el acceso a nuevos segmentos de mercado, la persistencia de procedimientos manuales encarece los costos operativos, reduce la competitividad frente a entidades financieras con mayor tecnología y limita la capacidad de expansión hacia sectores vulnerables, como jóvenes mujeres, personas con discapacidad y micro emprendedores rurales.

En el ámbito social, la investigación mostró la ausencia de programas permanentes de capacitación, motivación e inclusión laboral. A pesar de contar con un capital humano comprometido, persiste un déficit de políticas de desarrollo profesional, reconocimiento al mérito y participación institucional, lo que en definitiva repercute en la satisfacción del personal y en la calidad de los servicios prestados a los socios. Por otra parte, tampoco existen programas que ayuden a la inclusión financiera de los grupos vulnerables para que sean beneficiados de los productos y servicios financieros.

En el ámbito ambiental se observó la inexistencia de políticas formales de reciclaje, ecoeficiencia, y manejo responsable de recursos, situación que se agrava por la falta de digitalización, ya que el uso intensivo de papel y materiales físicos incrementa los costos y el impacto ambiental. Esta limitación impide proyectar una imagen institucional coherente con los principios de sostenibilidad y responsabilidad ante la comunidad y los entes reguladores.

Ante este escenario, la cooperativa asume el compromiso de fortalecer su gestión institucional mediante la implementación de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial que incorpore la sostenibilidad como eje transversal a su modelo operativo. Para ello la propuesta se estructura sobre tres ejes estratégicos fundamentales.

- **Eje Económico:** Enfocado en consolidar la sostenibilidad financiera a través de la innovación, la digitalización de procesos, la eficiencia operativa y el desarrollo de productos inclusivos con valor compartido y la diversificación y ampliación de nuevos nichos de mercado.
- **Eje Social:** Orientado a promover la inclusión financiera, la educación cooperativa, la equidad de género y el fortalecimiento del talento humano, mediante la generación de un buen gobierno cooperativo transparente y ético.
- **Eje Ambiental:** centrado en la gestión responsable de los recursos, la reducción del consumo de papel y energía, la adopción de tecnologías limpias, y la creación de una cultura institucional de respeto al entorno.

Estos tres ejes constituyen la base estructural del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, concebido como una herramienta para integrar la rentabilidad con la ética social y el compromiso social, garantizando la sostenibilidad institucional y reafirmando los valores cooperativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.

### **3.3 Misión, Visión y Valores Corporativos**

#### **3.3.1 Misión**

Contribuir al mejoramiento y bienestar integral de nuestros socios y clientes, entregando productos y servicios financieros de calidad, bajo los principios universales del cooperativismo.

### 3.3.2 Visión

Ser una institución financiera sólida en permanente crecimiento en las zonas de influencia, siendo referente en el buen servicio a nuestros socios y clientes, alcanzando una responsabilidad social empresarial, al fin de alcanzar los indicadores financieros positivos.

### 3.3.3 Valores

Entre los principales valores corporativos que se proponen para la Cooperativa 16 de Julio, se describen a los siguientes:

- **Honestidad.** Se destaca que la honestidad es la piedra angular de la cooperativa, la cual implica actuar con transparencia, sinceridad y lealtad en todas las interacciones, tanto con los socios como con los colaboradores
- **Responsabilidad.** Se destaca que la responsabilidad implica asumir las consecuencias de nuestras acciones, tanto en el ámbito personal como en el de la cooperativa
- **Transparencia.** Se traduce en la divulgación de información financiera de forma clara y concisa, la publicación de las decisiones tomadas por la junta directiva, y la apertura a la participación de los miembros en la toma de decisiones.
- **Trabajo en equipo.** Se refleja en la capacidad de trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes, la comunicación efectiva, y la disposición a compartir conocimientos y experiencias.
- **Compromiso.** Se traduce en la participación activa en la vida de la cooperativa, la defensa de sus intereses, y la búsqueda de soluciones para los desafíos que se presenten dentro del ámbito financiero.
- **Solidaridad.** Se manifiesta en la ayuda mutua entre los miembros de la cooperativa, la preocupación por el bienestar de la comunidad, y la disposición a compartir recursos y conocimientos.

### **3.4 Objetivos de la propuesta**

#### **3.4.1 Objetivo general.**

Diseñar e implementar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. que integre los ejes económico, social y ambiental, de manera que en un plazo máximo de 12 meses se logre su aprobación e institucionalización por el consejo de administración, fortaleciendo la eficiencia operativa, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental de la cooperativa.

#### **3.4.2 Objetivos específicos**

1. Promover la inclusión financiera y la educación cooperativa mediante la implementación de programas de capacitación dirigidos a jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y grupos vulnerables, alcanzando al menos el 10% de socios activos, con el fin de fortalecer el conocimiento financiero y la cultura del ahorro solidario.
2. Impulsar la digitalización institucional y la eficiencia operativa a través de la modernización de procesos administrativos y financieros que permitan reducir los tiempos de atención en un 20% y el uso de papel en un 25%, contribuyendo a una gestión más eficiente y sostenible.
3. Implementar prácticas ambientales mediante la creación de un sistema de gestión ambiental y reciclaje institucional que reduzca en al menos un 20% el consumo de insumos físicos.
4. Desarrollar al menos 3 productos financieros inclusivos y sostenibles (Crédito y captación de recursos), destinado a sectores con limitada atención crediticia, garantizando el seguimiento trimestral de su impacto social y económico.
5. Fortalecer la motivación y el compromiso del talento humano a través de la implementación de un programa integral de incentivos y capacitación a través del modelo SCARF, de modo que al menos el 80% del personal manifieste satisfacción laboral y se reduzca en un 15% la rotación del personal.
6. Garantizar la transparencia y rendición de las cuentas institucionales mediante la creación de un sistema de comunicación y publicación anual del informe de sostenibilidad, que mida los avances impactos y cumplimientos de los objetivos de desarrollo sostenibles vinculados al modelo cooperativo.

### **3.5 Programas del Eje Económico.**

El diagnóstico reveló que, si bien la cooperativa presenta solvencia y estabilidad, también enfrenta limitaciones en la digitalización de procesos, morosidad elevada y escasa diversificación de productos financieros inclusivos. Por lo tanto, el eje económico del Plan se orienta a modernizar la gestión operativa, fortalecer la inclusión financiera y consolidar una gobernanza ética que respalde la sostenibilidad institucional.

Este eje responde directamente a los factores críticos identificadas en el diagnóstico institucional, tales como: reducción de la solvencia patrimonial (D1), la elevada morosidad (D2), La lentitud de los procesos administrativos (D3), y la falta de innovación en productos inclusivos (D6).

#### **3.5.1 Programa1: Sostenibilidad Financiera y Gestión de Riesgo de Crédito.**

##### **Justificación del programa**

El diagnóstico institucional evidenció un incremento sostenido de la morosidad, fragilidades en la gestión de riesgo crediticio y una limitada diversificación de la cartera, factores que afectan directamente la solvencia patrimonial y la estabilidad financiera de la Cooperativa. Por otra parte, la ausencia de herramientas tecnológicas de monitoreo diario, junto con procesos manuales y baja especialización técnica del equipo crediticio, genera rezagos operativos que dificultan la detección temprana de riesgos y aumentan la vulnerabilidad ante escenarios económicos adversos.

Si consideramos que del total de activos aproximadamente el 69% de estos corresponde a la cartera de crédito, es fundamental generar una adecuada administración de este activo; por ello este programa se orienta a fortalecer los mecanismos para mejorar la calidad de la cartera, optimizar el análisis crediticio y consolidar un sistema de monitoreo oportuno que permita anticipar desviaciones antes de que afecten la suficiencia patrimonial. Así mismo, integra un enfoque de responsabilidad social empresarial, comprendiendo que una gestión responsable del crédito no solo previene sobreendeudamiento, sino que promueve decisiones más éticas, informadas y protectoras del socio y su unidad productiva.

### **Objetivo del programa.**

Fortalecer la sostenibilidad financiera de la Cooperativa mediante la implementación de un modelo integral de gestión de riesgo de crédito; que permita anticipar, controlar y reducir la morosidad; mejorar la solvencia patrimonial; diversificar estratégicamente la cartera; y consolidar una cultura interna de análisis técnico y responsabilidad crediticia, apoyada en herramientas digitales y procesos formativos que garanticen decisiones más oportunas y éticas.

### **Meta del programa.**

Alcanzar una reducción de la morosidad institucional al 4.5% e incrementar el índice de suficiencia patrimonial en al menos 5 puntos porcentuales hasta el año 2026, mediante la implementación de herramientas digitales, fortalecimiento técnico del equipo crediticio y diversificación estratégica de la cartera.

### **Indicadores de gestión.**

- **Porcentaje de reducción de la morosidad.**

El porcentaje de reducción de la morosidad mide la variación relativa del nivel de cartera vencida en un período determinado respecto a un período base. Su finalidad es evaluar la efectividad de las acciones orientadas a mejorar la calidad de la cartera, fortalecer la gestión del riesgo crediticio y preservar la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Cartera vencida del período base.
- ✓ Cartera vencida del período evaluado.

$$\text{Porcentaje de reducción de la morosidad} = \frac{\text{Cartera vencida período base} - \text{Cartera vencida período evaluado}}{\text{Cartera vencida período base}} \times 100$$

El seguimiento de este indicado debe ser mensual, para garantizar que en el corto y mediano plazo existan los resultados deseados.

- **Porcentaje de cartera diversificada en nuevos sectores económicos.**

Este indicador refleja el grado de diversificación del portafolio crediticio, al medir la proporción de créditos colocados en sectores económicos distintos a los tradicionalmente atendidos por la cooperativa. Su objetivo es reducir la concentración del riesgo y promover una mayor inclusión financiera.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Monto de cartera colocada en nuevos sectores económicos
- ✓ Monto total de la cartera de crédito

$$\text{Porcentaje de cartera diversificada} = \frac{\text{Cartera en nuevos sectores}}{\text{Cartera total}} \times 100$$

El periodo de medición es de forma trimestral.

- **Porcentaje de indicadores financieros monitoreados digitalmente.**

El porcentaje de indicadores financieros digitalizados mide el nivel de incorporación de herramientas tecnológicas en el monitoreo y control de la gestión financiera institucional. Este indicador permite evaluar el grado de modernización de los procesos de seguimiento financiero, así como la capacidad de la cooperativa para generar información oportuna, confiable y sistematizada para la toma de decisiones estratégicas

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Total de indicadores financieros definidos por la cooperativa
- ✓ Número de indicadores financieros con seguimiento digital

$$\text{Porcentaje de indicadores financieros digitalizados} = \frac{\text{Indicadores financieros digitalizados}}{\text{Total de indicadores financieros}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, considerando que los procesos de digitalización financiera requieren planificación, implementación progresiva y procesos de ajuste operativo antes de su consolidación

- **Porcentaje de capacitaciones técnicas ejecutadas.**

El porcentaje de capacitaciones técnicas ejecutadas mide el nivel de cumplimiento del plan de formación institucional previsto para fortalecer las competencias técnicas, operativas y estratégicas del talento humano de la cooperativa. Este indicador permite evaluar el grado de ejecución efectiva de las acciones formativas planificadas, así como su contribución al mejoramiento del desempeño institucional y a la apropiación interna del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de capacitaciones técnicas ejecutadas
- ✓ Total de capacitaciones técnicas planificadas

$$\text{Porcentaje de capacitaciones técnicas ejecutadas} = \frac{\text{Capacitaciones técnicas ejecutadas}}{\text{Capacitaciones técnicas planificadas}} \times 100$$

La medición se realiza de forma semestral, permitiendo realizar ajustes oportunos al plan de capacitación, evaluar el cumplimiento de los cronogramas establecidos y fortalecer la planificación anual de formación del personal.

### **3.5.2 Programa 2: Transformación Digital y Eficiencia Operativa.**

#### **Justificación del programa.**

El diagnóstico institucional evidenció que la Cooperativa mantiene procesos manuales en áreas clave como la gestión crediticia, cobranzas, atención al socio y rendición de cuentas. Esta situación genera tiempos de respuesta prolongados, duplicidad de tareas, mayores costos operativos y una experiencia del socio poco competitiva frente a la oferta digital de las fintech y de entidades financieras de mayor escala.

Asimismo, la infraestructura tecnológica actual presenta limitaciones en capacidad, seguridad y conectividad, lo que restringe la automatización integral y la integración de

sistemas internos. Esta brecha tecnológica impacta la eficiencia operativa, dificulta la trazabilidad de la información y limita la transparencia institucional.

Por estas razones, el presente programa se orienta a impulsar un proceso sistemático de transformación digital que permita optimizar procesos, fortalecer la atención al socio, reducir los tiempos operativos y posicionar a la Cooperativa como una institución moderna, accesible e innovadora dentro del sistema financiero popular y solidario.

### **Objetivo del programa.**

Modernizar los procesos institucionales mediante la automatización, digitalización y adopción de tecnologías accesibles, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la Cooperativa frente a los servicios digitales emergentes.

### **Meta del programa.**

Digitalizar al menos el 70% de los procesos crediticios y operativos institucionales hasta el año 2026, asegurando mayor agilidad, trazabilidad y accesibilidad en los servicios.

### **Indicadores de gestión.**

- **Porcentaje de procesos institucionales digitalizados**

El porcentaje de procesos institucionales digitalizados mide el nivel de adopción de herramientas tecnológicas en los procesos administrativos, operativos y de atención al socio de la cooperativa. Este indicador permite evaluar el avance hacia una gestión más eficiente, transparente y alineada con prácticas de ecoeficiencia y modernización institucional.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de procesos institucionales digitalizados
- ✓ Total de procesos institucionales identificados

$$\text{Porcentaje de mejora en tiempos de respuesta} = \frac{\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo actual}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, considerando que la digitalización de procesos requiere fases de diagnóstico, implementación, capacitación y estabilización operativa.

- **Porcentaje de socios activos en la aplicación móvil**

El porcentaje de socios activos en la aplicación móvil mide el nivel de adopción y uso efectivo de los canales digitales por parte de los socios de la cooperativa. Este indicador permite evaluar la aceptación de la transformación digital, el acceso a servicios financieros modernos y el fortalecimiento de la inclusión financiera.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de socios activos en la aplicación móvil
- ✓ Total de socios activos de la cooperativa

$$\text{Porcentaje de socios activos en la aplicación móvil} = \frac{\text{Socios activos en la app}}{\text{Total de socios activos}} \times 100$$

La medición se realiza de forma trimestral, dado que el uso de plataformas digitales puede variar en el corto plazo y requiere seguimiento continuo.

- **Porcentaje de reportes institucionales publicados en línea**

El porcentaje de reportes institucionales publicados en línea mide el nivel de transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información por parte de los grupos de interés. Este indicador contribuye al fortalecimiento del buen gobierno cooperativo y al cumplimiento de principios de responsabilidad social y sostenibilidad

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de reportes institucionales publicados en plataformas digitales
- ✓ Total de reportes institucionales generados

$$\text{Porcentaje de reportes institucionales publicados en línea} = \frac{\text{Reportes publicados en línea}}{\text{Total de reportes generados}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, en concordancia con los ciclos de generación de informes institucionales y regulatorios.

- **Porcentaje de mejora en tiempos de respuesta tecnológica.**

El porcentaje de mejora en los tiempos de respuesta tecnológica mide la reducción del tiempo promedio requerido para atender procesos, solicitudes o incidencias a través de sistemas digitales. Este indicador permite evaluar el impacto de la transformación digital en la eficiencia operativa y en la experiencia del socio y del personal.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Tiempo promedio de respuesta antes de la digitalización
- ✓ Tiempo promedio de respuesta posterior a la digitalización

$$\text{Porcentaje de mejora en tiempos de respuesta} = \frac{\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo actual}}{\text{Tiempo inicial}} \times 100$$

La medición se realiza de forma semestral, permitiendo comparar resultados antes y después de la implementación de mejoras tecnológicas

### **3.5.3 Programa 3: Innovación financiera, Inclusión Productiva y Diversificación de Nuevos Mercados**

#### **Justificación del programa.**

En el diagnóstico se pudo evidenciar limitaciones en la oferta actual de productos financieros, así como una reducida adaptación hacia segmentos emergentes como mujeres emprendedoras, jóvenes, sectores rurales. Esta falta de innovación ha generado estancamiento en la diversificación de cartera y disminución de la competitividad institucional, especialmente en territorios caracterizados por mercados saturados y una creciente oferta fintech con servicios digitales más flexibles.

Además, se identificó la ausencia de mecanismos formales para impulsar la innovación productiva local, lo que reduce la capacidad de la cooperativa para generar valor compartido con su comunidad, fomentar emprendimientos y fortalecer la inclusión económica de poblaciones históricamente sub atendidas.

Este programa surge como una respuesta estratégica para ampliar la presencia de la Cooperativa en nuevos nichos, impulsar productos financieros inclusivos y establecer alianzas interinstitucionales que contribuyan al desarrollo productivo, la diversificación económica y la competitividad sostenible.

### **Objetivo del programa**

Desarrollar e implementar productos financieros inclusivos y adaptados a las necesidades de nuevos segmentos poblacionales, fortaleciendo la diversificación de cartera y la competitividad de la Cooperativa a través de innovación, alianzas productivas y estrategias orientadas al crecimiento en nuevos mercados.

### **Meta del programa.**

Crear y poner en marcha al menos cinco (5) productos financieros inclusivos, tres (3) alianzas estratégicas de innovación productiva, todo ello hasta el año 2026, contribuyendo a la diversificación económica y apertura de nuevos mercados cooperativos.

### **Indicadores de gestión.**

- **Porcentaje de productos inclusivos diseñados y lanzados.**

El porcentaje de productos inclusivos diseñados y lanzados mide el grado de cumplimiento del proceso de desarrollo e implementación de nuevos productos financieros orientados a sectores tradicionalmente excluidos o subatendidos. Este indicador permite evaluar la capacidad innovadora de la cooperativa y su compromiso con la inclusión financiera y productiva

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de productos inclusivos diseñados y lanzados
- ✓ Total de productos inclusivos planificados

La medición se realiza de forma anual, considerando que el diseño, validación y lanzamiento de productos financieros requiere análisis técnico, aprobación institucional y evaluación regulatoria

- **Porcentaje de créditos otorgados mediante el Fondo de Innovación Productiva.**

El porcentaje de créditos otorgados mediante el Fondo de Innovación Productiva mide el nivel de utilización efectiva de los recursos destinados al financiamiento de iniciativas productivas innovadoras. Este indicador permite evaluar el impacto del fondo en el fortalecimiento de emprendimientos y en la diversificación de la cartera crediticia.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Monto de créditos otorgados a través del Fondo de Innovación Productiva
- ✓ Monto total de créditos planificados para dicho fondo

$$\text{Porcentaje de créditos otorgados mediante el Fondo} = \frac{\text{Créditos otorgados}}{\text{Créditos planificados}} \times 100$$

La medición se realiza de forma semestral, permitiendo monitorear la colocación progresiva de los recursos y realizar ajustes a la estrategia de financiamiento.

- **Porcentaje de alianzas estratégicas vigentes.**

El porcentaje de alianzas estratégicas vigentes mide el nivel de articulación institucional con actores públicos, privados y del sector social para el desarrollo de programas de innovación financiera e inclusión productiva. Este indicador permite evaluar la sostenibilidad de las relaciones interinstitucionales y su aporte a la expansión de nuevos mercados.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de alianzas estratégicas vigentes
- ✓ Total de alianzas estratégicas planificadas

$$\text{Porcentaje de alianzas estratégicas vigentes} = \frac{\text{Alianzas vigentes}}{\text{Alianzas planificadas}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, en concordancia con los ciclos de planificación y evaluación de convenios interinstitucionales

- **Porcentaje de estudios de mercado ejecutados.**

El porcentaje de estudios de mercado ejecutados mide el grado de cumplimiento de los análisis previstos para identificar nuevos segmentos, necesidades financieras emergentes y oportunidades de diversificación. Este indicador permite sustentar técnicamente la toma de decisiones estratégicas y reducir riesgos en el diseño de nuevos productos

VARIABLES QUE INTERVIENEN Y FÓRMULA

- ✓ Número de estudios de mercado ejecutados
- ✓ Total de estudios de mercado planificados

$$\text{Porcentaje de estudios de mercado ejecutados} = \frac{\text{Estudios ejecutados}}{\text{Estudios planificados}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, considerando la profundidad técnica y el tiempo requerido para el levantamiento y análisis de información

- **Porcentaje de soluciones digitales inclusivas implementadas.**

El porcentaje de soluciones digitales inclusivas implementadas mide el nivel de incorporación de herramientas tecnológicas orientadas a facilitar el acceso de grupos vulnerables a servicios financieros. Este indicador permite evaluar la convergencia entre innovación digital, inclusión social y sostenibilidad institucional.

VARIABLES QUE INTERVIENEN Y FÓRMULA

- ✓ Número de soluciones digitales inclusivas implementadas
- ✓ Total de soluciones digitales inclusivas planificadas

$$\text{Porcentaje de soluciones digitales inclusivas implementadas} = \frac{\text{Soluciones implementadas}}{\text{Soluciones planificadas}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, considerando que la implementación de soluciones digitales inclusivas implica procesos de desarrollo, prueba, capacitación y adopción progresiva.

### **3.6 Programas del Eje Social.**

Este eje se orienta a consolidar un modelo de gestión basado en el bienestar del personal, la transparencia institucional y la participación activa de la comunidad cooperativista. Atiende a los factores críticos relacionados con: la desmotivación del talento humano (D4), La ausencia de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (D5), la débil comunicación social (D5), la falta de políticas inclusivas (D6) y el uso limitado del Balance Social (D7).

#### **3.6.1 Programa 4: Transparencia Ética y Buen Gobierno Cooperativo**

##### **Justificación del programa**

Una de las debilidades detectadas en el diagnóstico es la limitada comunicación interna y social, así como la inexistencia de políticas y normativa que regulen el Buen Gobierno Cooperativo; estas debilidades acarrearán incertidumbre en los socios, se reducen la percepción de transparencia y dificultan el fortalecimiento de confianza institucional; también se constató que no existen mecanismos adecuados para el proceso de rendición de cuentas generando un incremento en el riesgo reputacional.

De igual manera, se identificó que la Cooperativa carece de informes periódicos de sostenibilidad y responsabilidad social, situación que limita la visibilidad del impacto económico, social y ambiental generado por la institución. Frente a este escenario, el presente programa busca consolidar una cultura corporativa basada en la ética, la transparencia y la gobernanza participativa, garantizando el cumplimiento normativo y fortaleciendo la relación con socios, comunidad y entes de control.

### **Objetivo del programa.**

Fortalecer la cultura institucional de transparencia, ética cooperativa y rendición de cuentas mediante la implementación de un sistema integral de Buen Gobierno, que promueva la participación de los socios, fortalezca la confianza institucional y garantice el cumplimiento normativo y reputacional.

### **Meta del programa.**

Aprobar e institucionalizar un Reglamento de Buen Gobierno Cooperativo conforme a la resolución SEPS-IGT-IGS-IGJ-INR-INSESF-INFMR-INGINT-2025-0144, y publicar anualmente un informe de sostenibilidad con indicadores sociales, económicos y ambientales a partir del año 2026.

### **Indicadores de gestión.**

- **Reglamento de Buen Gobierno Cooperativo aprobado.**

Este indicador mide la formalización institucional del marco normativo que regula las prácticas de buen gobierno, ética, transparencia y rendición de cuentas dentro de la cooperativa. Su existencia permite evaluar el compromiso organizacional con principios de gobernanza responsable y sostenibilidad institucional.

Variables que intervienen y criterio de medición

Existencia del Reglamento de Buen Gobierno Cooperativo aprobado por el órgano competente

Criterio de evaluación:

Indicador cualitativo de cumplimiento (Sí / No).

La medición se realiza de forma anual o al momento de su aprobación, considerando que se trata de un instrumento normativo de carácter estructural.

- **Porcentaje de informes institucionales publicados.**

El porcentaje de informes institucionales publicados mide el nivel de transparencia y acceso a la información por parte de los socios y demás grupos de interés. Este indicador permite evaluar el cumplimiento de los principios de rendición de cuentas y comunicación institucional responsable

VARIABLES QUE INTERVIENEN Y FÓRMULA

- ✓ Número de informes institucionales publicados
- ✓ Total de informes institucionales generados

$$\text{Porcentaje de informes institucionales publicados} = \frac{\text{Informes publicados}}{\text{Total de informes generados}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, en concordancia con los ciclos de reporte institucional y normativo

- **Número de informes de sostenibilidad elaborados.**

El porcentaje de informes de sostenibilidad elaborados mide el grado de cumplimiento en la generación de reportes que integran los impactos sociales, ambientales y económicos de la cooperativa. Este indicador permite evaluar el avance hacia una gestión responsable alineada con estándares de sostenibilidad y RSE.

VARIABLES QUE INTERVIENEN Y FÓRMULA

- ✓ Número de informes de sostenibilidad elaborados
- ✓ Total de informes de sostenibilidad planificados

$$\text{Porcentaje de informes de sostenibilidad elaborados} = \frac{\text{Informes elaborados}}{\text{Informes planificados}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, dado que este tipo de reportes requiere consolidación de información institucional y validación técnica.

- **Porcentaje de socios participantes en jornadas de rendición de cuentas.**

El porcentaje de socios participantes en jornadas de rendición de cuentas mide el nivel de involucramiento y participación activa de los socios en los procesos de transparencia y control social. Este indicador permite evaluar la efectividad de los mecanismos de comunicación y fortalecimiento de la democracia cooperativa.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de socios participantes en jornadas de rendición de cuentas
- ✓ Total de socios convocados

La medición se realiza de forma anual, considerando la periodicidad de los espacios formales de rendición de cuentas.

- **Nivel de satisfacción y confianza del socio.**

El nivel de satisfacción y confianza del socio mide la percepción de los asociados respecto a la gestión institucional, la transparencia, la ética y la calidad de los servicios financieros ofrecidos por la cooperativa. Este indicador permite evaluar el impacto del buen gobierno cooperativo desde la perspectiva de los grupos de interés.

Variables que intervienen y método de medición

- ✓ Resultados de encuestas de satisfacción y confianza aplicadas a los socios
- ✓ Escala de valoración establecida (por ejemplo, Likert de 1 a 5)

Método de cálculo:

Promedio ponderado de las respuestas obtenidas en las encuestas.

La medición se realiza de forma anual, permitiendo analizar tendencias y ajustar estrategias de beneficios a los socios, comunicación y gobernanza.

### **3.6.2 Programa 5: Desarrollo de Talento Humano y Clima Organizacional.**

#### **Justificación del programa**

El diagnóstico institucional en el área de Talento Humano, evidenció debilidades significativas en el clima laboral, la motivación del personal y la falta de procesos formales de capacitación. Así mismo, se identificaron síntomas de desmotivación, comunicación interna y una ausencia de políticas que permitan el reconocimiento a los colaboradores, esto afecta el desempeño individual y colectivo, incrementando la rotación del personal y generando un mal clima laboral; consecuentemente estos factores reducen la productividad, afectan la calidad del servicio y repercuten directamente en la satisfacción del socio y en la reputación institucional.

Por otra parte, se constató que la Cooperativa no cuenta con un modelo de gestión del talento humano basado en principios psicológicos y conductuales modernos que permitan comprender y gestionar las necesidades de estatus, certeza, autonomía, relaciones sociales y equidad. Por ello, el presente programa incorpora el modelo SCARF, el cual facilita la generación de entornos laborales motivadores y colaborativos que potencien el talento humano, la comunicación efectiva y el liderazgo ético.

#### **Objetivo del programa**

Desarrollar un entorno laboral cooperativo basado en la motivación, la equidad y la participación, fortaleciendo las competencias del personal mediante el modelo SCARF y promoviendo un clima organizacional positivo, ético y orientado al servicio.

#### **Meta del programa**

Incrementar en un 30% el nivel de satisfacción laboral y reducir en un 15% la rotación de personal hasta finalizar el año 2026, mediante la aplicación del modelo SCRAF y la aplicación de planes de capacitación, bienestar, liderazgo y comunicación interna cooperativa.

#### **Indicadores de gestión.**

- **Porcentaje de satisfacción laboral.**

El porcentaje de satisfacción laboral mide el nivel de percepción positiva del personal respecto a su entorno de trabajo, condiciones laborales, liderazgo y reconocimiento institucional. Este indicador permite evaluar el clima organizacional y el impacto de las acciones orientadas al bienestar del talento humano.

VARIABLES QUE INTERVIENEN Y FÓRMULA

- ✓ Número de colaboradores satisfechos según encuesta
- ✓ Total de colaboradores encuestados

$$\text{Porcentaje de satisfacción laboral} = \frac{\text{Colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, permitiendo analizar tendencias y realizar ajustes en las políticas de gestión del talento humano.

- **Porcentaje de rotación del personal.**

El porcentaje de rotación del personal mide el nivel de permanencia o salida de colaboradores dentro de la cooperativa. Este indicador permite identificar posibles problemas de insatisfacción, desmotivación o debilidades en la gestión del talento humano.

VARIABLES QUE INTERVIENEN Y FÓRMULA

- ✓ Número de colaboradores que se desvinculan en el período
- ✓ Promedio de colaboradores en el mismo período

$$\text{Porcentaje de rotación del personal} = \frac{\text{Colaboradores desvinculados}}{\text{Promedio de colaboradores}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, alineada con los ciclos de evaluación de recursos humanos.

- **Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.**

El porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación mide el grado de ejecución de las actividades formativas planificadas para fortalecer las competencias técnicas y sociales del personal. Este indicador permite evaluar la efectividad de la planificación y el compromiso institucional con el desarrollo profesional.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de capacitaciones ejecutadas
- ✓ Total de capacitaciones planificadas

$$\text{Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación} = \frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \times 100$$

La medición se realiza de forma anual, en concordancia con la planificación de capacitación institucional

- **Nivel de satisfacción comunicacional interna.**

El nivel de satisfacción comunicacional interna mide la percepción del personal sobre la claridad, oportunidad y efectividad de los canales de comunicación institucional. Este indicador permite evaluar la calidad del flujo informativo y su impacto en la cohesión organizacional.

Variables que intervienen y método de medición

- ✓ Resultados de encuestas internas de comunicación
- ✓ Escala de valoración establecida (por ejemplo, Likert de 1 a 5)

Método de cálculo

Promedio ponderado de las respuestas obtenidas en las encuestas internas. El periodo de evaluación es anual.

- **Porcentaje de participación en programas de bienestar laboral.**

El porcentaje de participación en programas de bienestar laboral mide el nivel de involucramiento del personal en actividades orientadas a la salud, el equilibrio laboral, la integración y el bienestar general. Este indicador permite evaluar la aceptación y alcance de las iniciativas institucionales de bienestar.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de colaboradores participantes en programas de bienestar
- ✓ Total de colaboradores convocados

$$\text{Porcentaje de participación en programas de bienestar} = \frac{\text{Colaboradores participantes}}{\text{Total de colaboradores convocados}} \times 100$$

La medición se realiza de forma semestral, permitiendo ajustar las actividades de bienestar conforme a la participación observada

### **3.6.3 Programa 6: Educación Financiera y Participación Cooperativa.**

#### **Justificación del programa.**

El diagnóstico institucional evidenció que la Cooperativa presenta brechas significativas en materia de educación financiera, cultura cooperativa y participación activa de los socios. Si bien existe un acercamiento puntual mediante talleres o campañas aisladas, la falta de una política estructurada de formación y capacitación impide impulsar un mejor conocimiento de educación financiera y cooperativa en los socios; razón por la cual las personas no tienen el suficiente criterio técnico para gestionar deudas u obligaciones de forma responsables y planificadas.

Adicionalmente, la ausencia de mecanismos sistemáticos de participación y de estrategias de comunicación educativa debilita la unión entre cooperativa y comunidad. Esto ha incidido en la pérdida del sentido cooperativista de los socios y a su vez disminuye la participación con la cooperativa.

En virtud de lo expuesto, el presente programa se concibe como un eje esencial para fortalecer el tejido social cooperativo, promoviendo competencias económicas básicas,

liderazgo comunitario y participación activa, en consonancia con los principios del cooperativismo.

### **Objetivo del programa.**

Desarrollar procesos de formación continua de educación financiera, cultura cooperativa y responsabilidad social, dirigido a socios, jóvenes y comunidad, con el propósito de fortalecer la participación activa, la corresponsabilidad económica y el compromiso con los valores cooperativos.

### **Meta del programa.**

Capacitar al 10% de los socios activos hasta diciembre de 2026, mediante talleres presenciales y virtuales, campañas educativas y alianzas interinstitucionales, elevando el conocimiento financiero y la participación cooperativa.

### **Indicadores de gestión**

- **Número de planes de educación financiera implementados.**

El número de planes de educación financiera implementados mide la capacidad institucional para diseñar y poner en marcha estrategias estructuradas de formación financiera dirigidas a los socios. Este indicador permite evaluar el compromiso de la cooperativa con la educación económica solidaria y la planificación formativa de mediano plazo.

Variables que intervienen

- ✓ Planes de educación financiera formalmente diseñados
- ✓ Planes de educación financiera aprobados e implementados

Criterio de evaluación

Indicador cuantitativo de cumplimiento, verificado mediante la existencia de documentos oficiales (plan aprobado, cronograma, contenidos y responsables). Se considera implementado cuando el plan cuenta con resolución institucional y evidencia de ejecución inicial. El periodo de evaluación es anual.

- **Número de eventos de educación financiera ejecutados.**

Este indicador mide la intensidad operativa del programa a través del desarrollo de eventos formativos como talleres, charlas, capacitaciones y campañas educativas, dirigidas a socios y comunidad.

Variables que intervienen

- ✓ Eventos de educación financiera planificados
- ✓ Eventos de educación financiera ejecutados

Criterio de evaluación

Indicador cuantitativo de ejecución, validado mediante registros de asistencia, actas, informes técnicos, material didáctico y evidencias fotográficas o digitales. Solo se consideran los eventos efectivamente realizados.

El periodo de evaluación es semestral.

- **Porcentaje de socios capacitados mediante plataformas digitales y talleres.**

Este indicador mide el nivel de cobertura de las acciones formativas del programa, considerando modalidades presenciales y digitales, y permite evaluar el alcance real de la educación financiera impartida.

Variables que intervienen y fórmula

- ✓ Número de socios que completaron procesos de capacitación
- ✓ Total de socios convocados o activos

$$\text{Porcentaje de socios capacitados} = \frac{\text{Socios capacitados}}{\text{Total de socios convocados}} \times 100$$

El periodo de medición es anual.

- **Número de informes de impacto educativo publicados.**

Este indicador mide la capacidad de la cooperativa para evaluar, documentar y comunicar los resultados de los programas de educación financiera, incorporando análisis de alcance, resultados y lecciones aprendidas.

Variables que intervienen

- ✓ Informes de impacto educativo elaborados
- ✓ Informes de impacto educativo publicados en medios institucionales

Criterio de evaluación

Indicador cuantitativo de reporte y transparencia, verificado mediante la existencia de informes técnicos publicados en canales oficiales (página web, informes institucionales o boletines). Se considera válido cuando el informe incluye objetivos, metodología, resultados y conclusiones. El periodo de evaluación es anual.

### **3.6.4 Programa 7: Equidad, Inclusión y Compromiso Social.**

#### **Justificación del programa**

El análisis institucional evidenció que la Cooperativa presenta debilidades en la promoción de la equidad, la inclusión social y la participación comunitaria, particularmente en grupos como mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y sectores vulnerables. Estas brechas se expresan en la limitada presencia de estos colectivos en espacios de participación cooperativa, la ausencia de políticas formales de igualdad de oportunidades y el escaso desarrollo de proyectos comunitarios articulados con el territorio.

La carencia de programas de liderazgo femenino y juvenil, campañas de sensibilización sobre equidad y proyectos de vinculación productiva reduce la capacidad de la organización para ejercer un rol activo en la construcción de tejido social y en la generación de oportunidades para los grupos históricamente excluidos. Esta carencia puede convertirse en una oportunidad estratégica para fortalecer la identidad cooperativa

y responder de manera coherente a los principios doctrinarios de solidaridad, democracia y ayuda mutua.

En este contexto, el presente programa se orienta a desarrollar capacidades, generar participación real y promover la igualdad de oportunidades, articulando esfuerzos institucionales con actores comunitarios, académicos y sociales.

### **Objetivo del programa**

Promover la equidad, inclusión social y compromiso comunitario hasta 2026, mediante el diseño e implementación de políticas, proyectos y alianzas estratégicas que garanticen igualdad de oportunidades, participación activa y desarrollo solidario en la Cooperativa y su entorno.

### **Meta del programa.**

Implementar cinco proyectos inclusivos y comunitarios hasta diciembre de 2026, dirigidos a mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y grupos vulnerables, fortaleciendo su participación y liderazgo en la gestión social y solidaria de la Cooperativa.

### **Indicadores de gestión.**

- **Número de planes de equidad e inclusión institucionalizados.**

Mide la cantidad de planes, políticas o lineamientos formales orientados a la equidad de género, inclusión social e igualdad de oportunidades que han sido aprobados e incorporados a la normativa interna de la cooperativa.

Variables que intervienen

- ✓ Planes de equidad e inclusión aprobados
- ✓ Resoluciones de órganos de gobierno

Criterio de evaluación

Conteo del número de planes o políticas institucionalizadas mediante resolución del Consejo de Administración u órgano competente. El periodo de evaluación es anual.

- **Número de programas de liderazgo femenino y juvenil ejecutados.**

Evalúa la cantidad de programas diseñados y ejecutados por la cooperativa orientados al **fortalecimiento de capacidades de liderazgo en mujeres y jóvenes, en coherencia con los principios** de equidad e inclusión cooperativa.

Variables que intervienen

- ✓ Programas de liderazgo ejecutados
- ✓ Registros institucionales de ejecución

Criterio de evaluación

Conteo de programas implementados que cuenten con planificación, objetivos definidos y evidencias de ejecución. El periodo de evaluación es anual.

- **Número de campañas de sensibilización realizadas.**

Mide el número de campañas de sensibilización desarrolladas por la cooperativa en temas de equidad de género, inclusión social, derechos humanos y no discriminación, dirigidas a socios, colaboradores o comunidad.

Variables que intervienen

- ✓ Campañas de sensibilización ejecutadas
- ✓ Materiales y registros de difusión

Criterio de evaluación

Conteo de campañas realizadas que cuenten con planificación, objetivos comunicacionales y evidencias de difusión. El periodo de evaluación es anual.

- **Número de proyectos comunitarios implementados.**

Evalúa la cantidad de proyectos sociales y comunitarios desarrollados por la cooperativa en articulación con actores locales, orientados al desarrollo territorial, inclusión productiva y fortalecimiento del tejido social.

Variables que intervienen

- ✓ Proyectos comunitarios ejecutados
- ✓ Informes de ejecución y alianzas

Criterio de evaluación

Conteo de proyectos implementados que cuenten con objetivos definidos, población beneficiaria identificada y evidencias de ejecución. El periodo de evaluación es anual.

- **Número de voluntarios activos en el Programa de Voluntariado Cooperativo.**

Mide la cantidad de personas (colaboradores, socios o aliados) que participan activamente en el Programa de Voluntariado Cooperativo durante el período de evaluación.

Variables que intervienen

- ✓ Voluntarios inscritos
- ✓ Voluntarios activos en actividades

Criterio de evaluación

Conteo de voluntarios que registran participación efectiva en al menos una actividad del programa durante el período evaluado. El periodo de evaluación es anual.

### **3.7 Programas del Eje Ambiental.**

El eje ambiental busca integrar la sostenibilidad ecológica en la gestión institucional y en la cultura cooperativa, abordando los factores críticos relacionadas con: la ausencia de la gestión ambiental (D8), la falta de presupuesto (D9) y los riesgos ambientales reputacionales (A6) y (A7).

#### **3.7.1 Programa 8: Ecoeficiencia Institucional y Gestión Responsable de Recursos**

##### **Justificación del programa**

El diagnóstico ambiental de la Cooperativa evidenció la existencia de procesos operativos con alto consumo de papel, uso ineficiente de recursos energéticos y ausencia de políticas formales para la gestión de residuos institucionales. Esta situación se agrava por la limitada digitalización de archivos, expedientes y trámites internos, lo cual incrementa el uso de insumos, eleva costos operativos y genera impactos ambientales que afectan la sostenibilidad organizacional y la reputación institucional frente a los grupos de interés.

Adicionalmente, se identificó que la Cooperativa no cuenta con indicadores de indicadores ambientales que permita monitorear consumos, medir avances en ecoeficiencia o cumplir con los estándares modernos de responsabilidad socioambiental. La falta de auditorías energéticas, de políticas de manejo de residuos, y de herramientas sistemáticas para el seguimiento de emisiones y uso de recursos limita la capacidad institucional para anticipar riesgos ambientales y cumplir las exigencias normativas y reputacionales.

Ante este escenario, la Cooperativa requiere implementar un modelo de gestión ambiental que garantice el uso eficiente de recursos, reduzca el impacto ecológico y fortalezca la cultura interna de sostenibilidad. Este programa constituye un pilar estratégico para consolidar un enfoque ambiental responsable, mejorar el desempeño operativo y avanzar hacia estándares más altos de ecoeficiencia y digitalización institucional.

## **Objetivo del programa**

Optimizar el uso de recursos institucionales mediante procesos ecoeficientes, tecnologías limpias y digitalización, fortaleciendo la sostenibilidad operacional de la Cooperativa.

## **Meta del programa**

Reducir en 40% el consumo de papel y en 30% el consumo energético hasta finales de 2026.

## **Indicadores de gestión**

- **Porcentaje de procesos eco-digitalizados.**

Mide el grado en que los procesos institucionales han sido transformados mediante la digitalización, con el objetivo de reducir el uso de papel, optimizar recursos y minimizar el impacto ambiental asociado a las operaciones administrativas.

Variables que intervienen

- ✓ Número de procesos eco-digitalizados
- ✓ Total de procesos institucionales identificados

$$\text{Porcentaje de procesos eco-digitalizados} = \left( \frac{\text{Procesos eco-digitalizados}}{\text{Total de procesos institucionales}} \right) \times 100$$

El indicador se considera favorable cuando se evidencia una tendencia progresiva de digitalización de procesos críticos, respaldada por documentación técnica y registros operativos. El periodo de evaluación es anual.

- **Número de auditorías energéticas institucionales realizadas.**

Evalúa la cantidad de auditorías energéticas ejecutadas para identificar oportunidades de mejora en el consumo de energía eléctrica y promover prácticas de eficiencia energética dentro de la cooperativa.

VARIABLES QUE INTERVIENEN

- ✓ Auditorías energéticas realizadas
- ✓ Informes técnicos emitidos

CRITERIO DE EVALUACIÓN

Conteo de auditorías efectuadas que cuenten con informes técnicos, recomendaciones y registros de aprobación institucional. El período de evaluación Anual o bianual, según planificación institucional.

- **Número de políticas de manejo de residuos institucionalizadas.**

Mide la cantidad de políticas, normas o lineamientos internos aprobados y formalizados para la gestión adecuada de residuos sólidos, reciclaje y disposición responsable de desechos institucionales.

VARIABLES QUE INTERVIENEN

- ✓ Políticas de manejo de residuos aprobadas
- ✓ Resoluciones institucionales

CRITERIO DE EVALUACIÓN

Conteo de políticas formalmente aprobadas e incorporadas a la normativa interna de la cooperativa. El periodo de evaluación es anual

- **Número de indicadores ambientales implementados.**

Evalúa la cantidad de indicadores ambientales definidos e incorporados al sistema de gestión institucional para el monitoreo del consumo de recursos, generación de residuos y desempeño ambiental.

VARIABLES QUE INTERVIENEN

- ✓ Indicadores ambientales definidos
- ✓ Indicadores ambientales operativos

CRITERIO DE EVALUACIÓN

Conteo de indicadores ambientales que cuenten con definición técnica, responsables asignados y periodicidad de medición establecida. El período de evaluación es anual.

- **Porcentaje de reducción de consumo de papel y energía (evaluación general del programa).**

Mide la variación porcentual en la reducción del consumo de papel y energía eléctrica como resultado de la implementación proyectada de acciones de ecoeficiencia y digitalización institucional.

Variables que intervienen

- ✓ Consumo inicial de papel y energía
- ✓ Consumo posterior de papel y energía

$$\text{Porcentaje de reducción} = \left( \frac{\text{Consumo inicial} - \text{Consumo posterior}}{\text{Consumo inicial}} \right) \times 100$$

El indicador refleja el impacto agregado del programa y permite evaluar la eficiencia global de las medidas ambientales propuestas. El período de evaluación es anual, con línea base establecida al inicio del período de planificación.

### **3.7.2 Programa 9: Cultura Ambiental y Proyectos Comunitarios**

#### **Justificación del programa**

El diagnóstico institucional permitió evidenciar que la Cooperativa presenta limitaciones importantes en la formación ambiental de sus colaboradores y socios, así como en la articulación de iniciativas comunitarias orientadas a la sostenibilidad. Aunque existen esfuerzos aislados de sensibilización, no se cuenta con un programa estructurado que consolide hábitos ambientales responsables, ni con proyectos permanentes que promuevan la conservación del entorno o la participación activa de la comunidad en acciones ecológicas.

Asimismo, se identificó una baja participación comunitaria en actividades de protección ambiental y la necesidad de fortalecer la cultura ecológica en los grupos de interés, especialmente jóvenes, mujeres y actores comunitarios que conforman el territorio de influencia de la Cooperativa. La ausencia de campañas educativas sistemáticas, de proyectos ambientales colaborativos y de mecanismos para integrar el análisis ambiental en los procesos crediticios (como el SARAS), limita la capacidad institucional para mitigar impactos, anticipar riesgos y adaptarse a los desafíos ambientales contemporáneos.

En este contexto, el presente programa se orienta a fomentar una cultura ambiental sólida y participativa que fortalezca la corresponsabilidad ecológica, promueva el uso responsable de los recursos y articule esfuerzos con gobiernos locales, escuelas, universidades y organizaciones sociales. A través de campañas educativas, proyectos comunitarios y el fortalecimiento del análisis SARAS en microcréditos, la Cooperativa avanza hacia una gestión ambiental preventiva, coherente con los principios de responsabilidad social cooperativa y con los estándares modernos de sostenibilidad.

### **Objetivo del programa**

Fomentar una cultura ambiental sólida entre colaboradores, socios y comunidad, promoviendo acciones de mitigación y adaptación climática que fortalezcan la reputación institucional y el compromiso con el entorno.

### **Meta del programa**

Implementar tres proyectos ambientales comunitarios y ejecutar cinco campañas de cultura ambiental hasta 2026.

### **Indicadores de gestión.**

- **Porcentaje de microcréditos evaluados con el análisis SARAS.**

Mide el grado de incorporación del análisis de riesgos ambientales y sociales (SARAS) en los procesos de evaluación de microcréditos, como mecanismo preventivo para identificar impactos ambientales y fortalecer la sostenibilidad de la cartera crediticia.

VARIABLES QUE INTERVIENEN

- ✓ Número de microcréditos evaluados con análisis SARAS
- ✓ Total de microcréditos otorgados en el período

$$\text{Porcentaje de microcréditos evaluados con SARAS} = \left( \frac{\text{Microcréditos con análisis SARAS}}{\text{Total de microcréditos otorgados}} \right) \times 100$$

El indicador es favorable cuando se evidencia una incorporación progresiva y sistemática del análisis SARAS en los procesos crediticios, respaldada por registros técnicos y documentación institucional; y el período de evaluación es Semestral.

- **Porcentaje de cumplimiento del calendario de campañas y proyectos ambientales.**

Evalúa el grado de ejecución de las campañas educativas y proyectos comunitarios ambientales planificados por la cooperativa dentro de un período determinado.

VARIABLES QUE INTERVIENEN

- ✓ Número de campañas y proyectos ambientales ejecutados
- ✓ Número de campañas y proyectos ambientales planificados

$$\text{Porcentaje de cumplimiento} = \left( \frac{\text{Campañas y proyectos ejecutados}}{\text{Campañas y proyectos planificados}} \right) \times 100$$

El indicador se considera satisfactorio cuando el nivel de ejecución se ajusta a la planificación anual y cuenta con evidencias documentales, informes de actividades y registros de participación. El período de evaluación es anual.

- **Nivel de participación comunitaria en actividades ambientales.**

Mide el grado de involucramiento de socios, colaboradores y miembros de la comunidad en campañas educativas, proyectos ambientales y actividades de sensibilización promovidas por la cooperativa.

VARIABLES QUE INTERVIENEN

- ✓ Número de participantes en actividades ambientales
- ✓ Número total de personas convocadas o población objetivo

$$\text{Nivel de participación comunitaria} = \left( \frac{\text{Participantes efectivos}}{\text{Población convocada}} \right) \times 100$$

El indicador es favorable cuando se observa una participación creciente y diversa de los grupos de interés, especialmente de sectores prioritarios como jóvenes, mujeres y actores comunitarios. El período de evaluación es anual.

### **3.8 Estrategias y actividades.**

**Tabla 13.** Estrategia 1 del programa 1

<b>Eje</b>	Económico.						
<b>Programa 1</b>	Sostenibilidad Financiera y Gestión Integral de Riesgo de Crédito						
<b>Meta del programa</b>	Reducir la morosidad institucional al 4% y mejorar el índice de solvencia patrimonial al menos en 1,5 puntos porcentuales hasta el año 2026.						
<b>Objetivo estratégico</b>	Fortalecer la solvencia institucional mediante la optimización del riesgo crediticio, la diversificación de cartera y el monitoreo permanente de indicadores financieros clave.						
<b>Estrategia E1</b>	Implementar un Modelo Integral de Gestión de Riesgos y Solvencia Cooperativa basado en análisis de datos, prevención de morosidad y control técnico del portafolio.						
N°	Actividad	Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia de Evaluación	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Diseñar e implementar un Sistema de Alertas Tempranas de Riesgo Crediticio.	% reducción morosidad	$(\text{Mora reducida} / \text{Mora inicial}) \times 100$	Anual	Administrador de Riesgos	3 meses	2.500
2	Desarrollar un modelo de diversificación de cartera y límites internos por sectores económicos.	% cartera diversificada	$(\text{Cartera en nuevos sectores} / \text{Cartera total}) \times 100$	Semestral	Administrador de Riesgos	3 meses	0
3	Implementar un tablero digital de solvencia y liquidez con indicadores diarios.	N° de indicadores monitoreados digitalmente	Total indicadores activos	Trimestral	Jefe de Tics	3 meses	2.500
4	Capacitar al equipo crediticio en análisis avanzado de riesgo, normativa y evaluación cualitativa del cliente.	N° capacitaciones ejecutadas	$\text{N}^\circ \text{ capacitaciones} / \text{N}^\circ \text{ planificadas} \times 100$	Semestral	Talento Humano	2 meses	2.000

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 14.** Estrategia 2 del programa 2

<b>Eje</b>	Económico.						
<b>Programa 2</b>	Transformación Digital y Eficiencia Operativa.						
<b>Meta del programa</b>	Digitalizar al menos el 70% de los procesos crediticios y operativos institucionales hasta el año 2026.						
<b>Objetivo estratégico</b>	Modernizar los procesos institucionales mediante automatización, digitalización y tecnologías accesibles para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad frente a servicios fintech.						
<b>Estrategia E2</b>	Desarrollar una Plataforma Digital Cooperativa integrada a procesos internos, gestión de socios y servicios automatizados.						
N°	Actividad	Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia de Evaluación	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Digitalizar el flujo completo del crédito (solicitud-análisis-aprobación-seguimiento).	% procesos digitalizados	$(\text{Procesos digitalizados} / \text{Total procesos}) \times 100$	Anual	Jefe TICs	4 meses	4.500
2	Automatizar la gestión de cobranzas mediante un sistema CRM especializado. (Gestión de las Relaciones con el Cliente o Socio)	N° gestiones automatizadas	Total gestiones automatizadas	Semestral	Jefe TICs / Jefe Crédito	3 meses	1.500
3	Desarrollar una aplicación móvil cooperativa con servicios básicos, precalificación y autogestión del socio.	N° usuarios activos	$\text{Usuarios activos} / \text{Total socios} \times 100$	Anual	Jefe TICs	4 meses	3.500
4	Implementar un sistema electrónico de rendición de cuentas e indicadores públicos.	N° reportes publicados	Total reportes en plataforma	Semestral	Jefe TICs / Coordinador Marketing	4 meses	1.000
5	Mejorar la infraestructura tecnológica (servidores, seguridad de datos, conectividad).	% mejora en tiempo de respuesta	$(\text{Tiempo anterior} - \text{tiempo actual}) / \text{Tiempo anterior} \times 100$	Anual	Jefe TICs	6 meses	6.000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15.** Estrategia 3 del programa 3

<b>Eje</b>	Económico.						
<b>Programa 3</b>	Innovación Financiera, Inclusión Productiva y Diversificación de Nuevos Mercados						
<b>Meta del programa</b>	Crear y poner en marcha al menos 5 nuevos productos financieros inclusivos y 3 alianzas estratégicas de innovación productiva hasta 2026.						
<b>Objetivo estratégico</b>	Desarrollar productos inclusivos, accesibles y adaptados a nuevos segmentos poblacionales, promoviendo la diversificación de cartera y la competitividad de la cooperativa.						
<b>Estrategia E3</b>	Implementar un Plan de Innovación Cooperativa enfocado en productos inclusivos, digitalización responsable y ampliación de mercados.						
N°	Actividad	Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia de Evaluación	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Diseñar y lanzar productos financieros inclusivos para mujeres, jóvenes, sectores rurales y emprendedores.	N° productos lanzados	$N^{\circ} \text{ productos} / N^{\circ} \text{ planificados} \times 100$	Anual	Coordinador Marketing	6 meses	0
2	Crear un Fondo Cooperativo de Innovación Productiva para pequeños emprendimientos locales.	N° créditos otorgados	$\text{Créditos entregados} / \text{Créditos planificados} \times 100$	Semestral	Gerencia	12 meses	150.000*
3	Establecer alianzas estratégicas con universidades, y organismos públicos para innovación social y financiera.	N° alianzas activas	Total alianzas vigentes	Anual	Gerencia	6 meses	500
4	Realizar estudios trimestrales de mercado para identificar nuevos nichos y prevenir saturación.	N° estudios realizados	$N^{\circ} \text{ estudios} / N^{\circ} \text{ planificados} \times 100$	Trimestral	Coordinador Marketing	12 meses	2.000
5	Incorporar soluciones digitales inclusivas (micro ahorro digital, precalificación en línea, onboarding digital).	N° soluciones implementadas	Total soluciones activas	Semestral	Jefe TICs	6 meses	4.000

Fuente: Elaboración propia.

\*El fondeo de los USD 150.000 es el monto mínimo que se destinaría para pequeños emprendimientos a razón de USD 3.000 por socio.

**Tabla 16.** Estrategia 4 del programa 4

<b>Eje</b>	Social						
<b>Programa 4</b>	Transparencia, Ética y Buen Gobierno Cooperativo						
<b>Meta del programa</b>	Fortalecer la cultura institucional de transparencia, ética cooperativa y rendición de cuentas, mediante la aprobación del Reglamento de Buen Gobierno Cooperativo, la aplicación efectiva del Balance Social como herramienta de gestión y la publicación anual del Informe de Sostenibilidad a partir de 2026.						
<b>Objetivo estratégico</b>	Consolidar un sistema de gobernanza participativa, ética y transparente que garantice la confianza de los socios y el cumplimiento normativo, mediante el uso efectivo del Balance Social como instrumento de evaluación institucional y el fortalecimiento de la comunicación social como eje transversal de la responsabilidad cooperativa.						
<b>Estrategia E4</b>	Implementar un sistema integral de Buen Gobierno y Comunicación Cooperativa que articule la ética, la transparencia, la sostenibilidad y el uso del Balance Social como herramienta de evaluación y mejora continua en la gestión institucional.						
N°	Actividad	Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia Evaluación	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Elaborar y aprobar el Reglamento de Buen Gobierno Cooperativo conforme a la normativa SEPS, integrando principios de ética, valores y rendición de cuentas.	Reglamento aprobado por Asamblea	$N^{\circ}$ reglamentos aprobados / $1 \times 100$	Anual	Gerencia	6 meses	0
2	Diseñar e implementar un sistema institucional de comunicación y transparencia que publique informes financieros, sociales y ambientales	% de informes publicados según cronograma	$N^{\circ}$ publicaciones realizadas / $N^{\circ}$ planificadas $\times 100$	Semestral	Coordinador Marketing	6 meses	1.200
3	Elaborar el primer Informe de Sostenibilidad Institucional integrando los indicadores GRI y los indicadores del Balance Social cooperativo, articulando ambos marcos como herramientas de evaluación, rendición de cuentas y mejora continua adaptadas al modelo cooperativo	$N^{\circ}$ informes anuales elaborados	$N^{\circ}$ informes elaborados / $1 \times 100$	Anual	Gerente	12 meses	0
4	Desarrollar jornadas de rendición de cuentas y participación social con socios y comunidad.	% de socios participantes	$N^{\circ}$ socios participantes / $N^{\circ}$ total socios $\times 100$	Anual	Coordinador Marketing	9 meses	1.200
5	Medir la confianza y percepción ética institucional mediante encuestas.	% satisfacción de socios	Satisfechos / Total encuestados $\times 100$	Anual	Coordinador Marketing	12 meses	1.000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17. Estrategia 5 del programa 5**

<b>Eje</b>	Social						
<b>Programa 5</b>	Desarrollo del Talento Humano y Clima Organizacional						
<b>Meta del programa</b>	Incrementar en un 30% la satisfacción laboral y reducir un 15% la rotación del personal hasta 2026, mediante la aplicación del modelo SCARF, capacitación continua y programas integrales de bienestar.						
<b>Objetivo estratégico</b>	Desarrollar un entorno laboral cooperativo basado en los principios de motivación, equidad y participación, fortaleciendo las competencias del personal y la cohesión organizacional mediante el modelo SCARF.						
<b>Estrategia E5</b>	Implementar un modelo integral de desarrollo del talento humano que incorpore el enfoque SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness), promoviendo liderazgo ético, reconocimiento y comunicación efectiva.						
N°	Actividad	Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia de Evaluación	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Realizar un diagnóstico de clima organizacional y motivación laboral aplicando el modelo SCARF, para identificar factores de estatus, autonomía, equidad y relaciones interpersonales.	Informe diagnóstico aprobado	$N^{\circ}$ informes elaborados / $N^{\circ}$ planificados x 100	Anual	Talento Humano	3 meses	0
2	Diseñar e implementar un Plan Anual de Capacitación con enfoque cooperativo y competencias blandas (liderazgo, empatía, comunicación, trabajo en equipo).	% cumplimiento del plan	$N^{\circ}$ capacitaciones ejecutadas / $N^{\circ}$ planificadas x 100	Semestral	Talento Humano	12 meses	9.000
3	Crear un Programa de Reconocimiento Institucional “Líder Cooperativo” que promueva el estatus y la motivación del personal por resultados y valores éticos.	$N^{\circ}$ reconocimientos entregados	$N^{\circ}$ reconocimientos / $N^{\circ}$ planificados x 100	Semestral	Talento Humano	6 meses	25.000
4	Implementar un Sistema de Comunicación Interna Cooperativa que garantice certeza, transparencia y participación en la toma de decisiones.	% satisfacción comunicacional	$N^{\circ}$ encuestas positivas / $N^{\circ}$ totales x 100	Semestral	Talento Humano	9 meses	2.500
5	Desarrollar programas de bienestar laboral, salud mental y mentoría para fortalecer la cohesión y las relaciones interpersonales.	% participación del personal	$N^{\circ}$ participantes / $N^{\circ}$ total empleados x 100	Semestral	Talento Humano / Técnico Salud Ocupacional	12 meses	0

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18.** Estrategia 6 del programa 6

<b>Eje</b>	Social						
<b>Programa 6</b>	Educación financiera y participación cooperativa						
<b>Meta del programa</b>	Capacitar al 10 % de los socios activos hasta diciembre de 2026, mediante talleres presenciales y virtuales, campañas educativas y alianzas interinstitucionales, elevando el nivel de conocimiento financiero y la participación cooperativa.						
<b>Objetivo estratégico</b>	Desarrollar procesos de formación continua en educación financiera, cultura cooperativa y responsabilidad social, dirigidos a socios, jóvenes y comunidad, con el propósito de fortalecer la participación activa, la corresponsabilidad económica y el compromiso con los valores cooperativos.						
<b>Estrategia E6</b>	Diseñar e implementar el Plan de Educación Financiera y Participación Cooperativa, orientado a fortalecer los conocimientos económicos solidarios, la inclusión social y el liderazgo participativo, mediante procesos formativos, campañas comunitarias y convenios interinstitucionales con universidades, municipios y organizaciones sociales.						
N°	Actividad	Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia de Evaluación	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Diseñar e implementar el Plan de Educación Financiera y Participación Cooperativa, incorporando módulos de finanzas personales, ahorro solidario, emprendimiento y valores cooperativos.	Plan aprobado y en ejecución	N° de planes ejecutados / 1 x 100	Semestral	Comisión Educación	6 meses	3.500
2	Establecer alianzas con universidades, instituciones públicas y organizaciones sociales para desarrollar proyectos educativos, ferias y emprendimientos cooperativos.	N° de convenios firmados.	N° de convenios ejecutados / N° planificados x 100	Trimestral	Gerente	6 meses	500
3	Desarrollar campañas y ferias de educación financiera y cooperativa, dirigidas a jóvenes, mujeres y grupos vulnerables, priorizando el uso de medios digitales y presenciales.	N° de eventos realizados.	N° de eventos ejecutados / N° planificados x 10	Semestral	Comisión Educación	12 meses	1.200
4	Crear e implementar una plataforma digital de educación financiera cooperativa, con cursos virtuales, cápsulas educativas y seguimiento de participación.	% de socios capacitados	N° socios capacitados / N° total socios x 100	Semestral	Jefe de TICs	10 meses	4.500
5	Publicar anualmente un Informe de Impacto Educativo Cooperativo, que mida los avances en conocimiento financiero, participación y equidad de género.	N° de informes anuales publicados.	N° informes elaborados / N° planificados x 100	Anual	Gerencia	12 meses	0

**Tabla 19.** Estrategia 7 del programa 7

<b>Eje</b>	Social						
<b>Programa 7</b>	Equidad, Inclusión y Compromiso Social						
<b>Meta del programa</b>	Implementar cinco proyectos inclusivos y comunitarios hasta diciembre de 2026, dirigidos a mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y grupos vulnerables, fortaleciendo su participación y liderazgo en la gestión social y solidaria de la Cooperativa						
<b>Objetivo estratégico</b>	Promover la equidad, inclusión social y compromiso comunitario, hasta el 2026, a través del diseño e implementación de políticas, proyectos y alianzas cooperativas que garanticen igualdad de oportunidades, participación activa y desarrollo solidario en la Cooperativa y su entorno.						
<b>Estrategia E7</b>	Diseñar e implementar el Plan de Equidad, Inclusión y Compromiso Social Cooperativo, orientado a consolidar la igualdad de oportunidades, el liderazgo femenino y juvenil, y la participación solidaria de los socios y la comunidad mediante proyectos sociales, alianzas interinstitucionales y voluntariado cooperativo.						
N°	Actividad	Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia de Evaluación	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Elaborar y aprobar el Plan de Equidad e Inclusión Cooperativa, incorporando políticas de igualdad de género, juventud, discapacidad e inclusión laboral.	Plan aprobado e institucionalizado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de planes aprobados}}{\text{N}^\circ \text{ planificados}} \times 100$	Anual	Talento Humano	6 meses	0
2	Desarrollar programas de liderazgo femenino y juvenil, orientados a la participación cooperativa, el emprendimiento y la innovación social	N° de programas ejecutados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ programas ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ planificados}} \times 100$	Semestral	Comisión Educación	10 meses	1.500
3	Ejecutar campañas de sensibilización sobre equidad, inclusión y valores solidarios, dirigidas a socios, empleados y comunidad.	N° de campañas realizadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ campañas ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ planificadas}} \times 100$	Semestral	Comisión Educación	12 meses	1.500
4	Implementar proyectos de vinculación comunitaria y productiva, en alianza con municipios, universidades y asociaciones sociales.	N° de proyectos ejecutados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ proyectos ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ planificados}} \times 100$	Semestral	Comisión Educación	12 meses	1.500
5	Crear e institucionalizar un Programa de Voluntariado Cooperativo, promoviendo la participación solidaria de socios y colaboradores en actividades comunitarias	N° de voluntarios participantes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de voluntarios activos}}{\text{N}^\circ \text{ total planificado}} \times 100$	Semestral	Talento Humano	12 meses	1.500

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20.** Estrategia 8 del programa 8

<b>Eje</b>	Ambiental						
<b>Programa 8</b>	Ecoeficiencia Institucional y Gestión Responsable de Recursos						
<b>Meta del programa</b>	Reducir en 40% el consumo de papel y en 30% el consumo energético hasta finales de 2026.						
<b>Objetivo estratégico</b>	Optimizar el uso de recursos institucionales mediante procesos ecoeficientes, tecnologías limpias y digitalización, fortaleciendo la sostenibilidad operacional de la Cooperativa.						
<b>Estrategia E8</b>	Implementar un modelo integral de ecoeficiencia institucional que optimice el uso de recursos, reduzca el consumo de papel y energía mediante la digitalización y la adopción de tecnologías limpias, y fortalezca sistemas de gestión ambiental orientados a mejorar la sostenibilidad operativa y el desempeño institucional.						
N°	Actividad	Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia de Evaluación	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Implementar el Programa de Eco-Digitalización Institucional (expedientes digitales, firma electrónica, digitalización de archivos).	N° de procesos digitalizados.	Procesos digitalizados / Procesos digitalizados planificados x 100	Semestral	Jefe TICs	12 meses	15.000
2	Realizar Auditoría Energética Institucional para identificar puntos críticos de consumo.	Informe de auditoría	Informes emitidos / planificados x100	Anual	Técnico Salud Ocupacional	6 meses	500
3	Generar políticas de manejo de residuos (Equipos, Muebles, Papelería y maquinaria)	Política de residuos	Informe de aprobado / informe planificado	Anual	Técnico Salud Ocupacional	3 meses	0
4	Asignar el presupuesto necesario para los programas ambientales y sociales del Plan de RSE.	Presupuesto	Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado x 100	Semestral	Gerente	3 meses	0

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21.** Estrategia 9 del programa 9

<b>Eje</b>	Ambiental						
<b>Programa 9</b>	Cultura Ambiental y Proyectos Comunitarios						
<b>Meta del programa</b>	Implementar tres proyectos ambientales comunitarios y ejecutar cinco campañas de cultura ambiental hasta 2026.						
<b>Objetivo estratégico</b>	Fomentar una cultura ambiental sólida entre colaboradores, socios y comunidad, promoviendo acciones de mitigación y adaptación climática que fortalezcan la reputación institucional y el compromiso con el entorno.						
<b>Estrategia E9</b>	Fomentar una cultura ambiental institucional y comunitaria mediante procesos educativos, políticas ambientales claras, proyectos de mitigación y adaptación climática, y prácticas responsables que fortalezcan el compromiso socioambiental, la reputación institucional y la participación cooperativa en acciones de sostenibilidad.						
N°	Actividad	Nombre del Indicador	Formula	Frecuencia de Evaluación	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Realizar campañas de educación ambiental internas y en la comunidad con el apoyo de GADs, escuelas y organizaciones locales.	N° de campañas	Campañas ejecutadas / campañas planificadas	semestral	Comisión educación	12 meses	1.200
2	Ejecutar proyectos ambientales comunitarios (reforestación, limpieza de quebradas, huertos urbanos).	N° de proyectos	Proyectos ejecutados / planificados x100	Semestral	Técnico Salud Ocupacional	12 meses	10.000
3	Fortalecer el análisis SARAS en el proceso de microcréditos	Indicador SARAS	N° de microcréditos SARAS / Total de microcréditos	Semestral	Jefe Crédito	3 meses	500

Fuente: Elaboración propia.

### 3.9 Relación de las estrategias con los factores críticos y ODS

#### Eje Económico

**Tabla 22.** Tabla Actividades eje económico, factores críticos y ODS

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FACTOR CRÍTICO RELACIONADO	ODS RELACIONADO
Sostenibilidad Financiera y Gestión Integral del Riesgo Cooperativo	Diseñar e implementar un Sistema de Alertas Tempranas de Riesgo Crediticio.	D1, D2, A2	ODS 8, ODS 9, ODS 16
	Desarrollar un modelo de diversificación de cartera y límites internos por sectores económicos	D1, D2, A2, A4	ODS 8, ODS 10
	Implementar un tablero digital de solvencia y liquidez con indicadores diarios	D1, D3	ODS 9, ODS 16
	Capacitar al equipo crediticio en análisis avanzado de riesgo, normativa y evaluación cualitativa del cliente.	D2, D4	ODS 4, ODS 8
Transformación Digital y Eficiencia Operativa Cooperativa	Digitalizar procesos crediticios y administrativos.	D3, A3	ODS 9, ODS 16
	Implementar un sistema CRM para cobranzas.	D2, D3	ODS 9
	Crear una plataforma digital cooperativa y aplicación móvil.	D3, A3	ODS 9
	Mejorar la infraestructura tecnológica y la seguridad de datos.	D3, A5	ODS 9, ODS 16
Innovación financiera e inclusión productiva	Diseñar y lanzar productos financieros inclusivos para mujeres, jóvenes y sectores rurales.	D6, A4	ODS 1, ODS 5, ODS 8
	Crear un fondo cooperativo de innovación productiva.	D6, A4	ODS 8, ODS 9
	Establecer alianzas estratégicas para innovación social y financiera.	D6, A4, A7	ODS 17
	Realizar estudios de mercado para nuevos nichos.	A4	ODS 8
	Implementar soluciones digitales inclusivas.	D6, D3	ODS 9, ODS 10

Fuente: Elaboración Propia

## Eje Social

**Tabla 23.** Tabla Actividades eje social, factores críticos y ODS

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FACTOR CRÍTICO RELACIONADO	ODS RELACIONADO
Buen gobierno y transparencia	Elaborar y aprobar el Reglamento de Buen Gobierno Cooperativo.	D5, A5	ODS 16
	Diseñar un sistema institucional de comunicación y transparencia.	D5, A5	ODS 16
	Elaborar el Informe de Sostenibilidad con enfoque GRI.	D5, D7	ODS 12, ODS 16
	Realizar jornadas de rendición de cuentas y participación social.	D5	ODS 16
	Medir la confianza y percepción ética institucional.	D5	ODS 16
Desarrollo del talento humano	Realizar diagnóstico organizacional y motivacional bajo el modelo SCARF.	D4	ODS 3, ODS 8
	Implementar el Plan Anual de Capacitación.	D4	ODS 4
	Crear el Programa de Reconocimiento “Líder Cooperativo”.	D4	ODS 8
	Implementar un Sistema de Comunicación Interna Cooperativa	D4	ODS 8, ODS 16
	Implementar programas de bienestar laboral, salud mental y mentoría.	D4	ODS 3, ODS 8
Educación financiera y cultura cooperativa	Diseñar e implementar el Plan de Educación Financiera y Participación Cooperativa.	D5	ODS 4, ODS 8
	Establecer alianzas con universidades e instituciones públicas.	D5, A5	ODS 4, ODS 17
	Desarrollar campañas y ferias educativas.	D5	ODS 4
	Crear una plataforma digital para educación cooperativa.	D3, D5	ODS 4, ODS 9
	Publicar el Informe de Impacto Educativo Cooperativo.	D5	ODS 4, ODS 12
Inclusión y equidad	Elaborar y aprobar el Plan de Equidad e Inclusión Cooperativa.	D5, D6	ODS 5, ODS 10
	Desarrollar programas de liderazgo femenino y juvenil.	D6	ODS 5
	Ejecutar campañas de sensibilización sobre inclusión y valores solidarios.	D5	ODS 5, ODS 10
	Implementar proyectos de vinculación comunitaria.	D5, A7	ODS 11, ODS 17
	Crear un Programa de Voluntariado Cooperativo.	D5	ODS 17

Fuente: Elaboración Propia

## Eje Ambiental.

**Tabla 24.** Tabla Actividades eje ambiental, factores críticos y ODS

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FACTOR CRÍTICO RELACIONADO	ODS RELACIONADO
Ecoeficiencia	Implementar el Programa de Eco Digitalización Institucional.	D3, D8, D9	ODS 9, ODS 12, ODS 13
	Realizar Auditoría Energética Institucional.	D8, D9	ODS 7, ODS 13
	Establecer políticas de manejo de residuos.	D8, D9	ODS 12
	Crear el Sistema Institucional de Indicadores Ambientales.	D8, D9	ODS 12
Cultura ambiental y acción comunitaria	Realizar campañas de educación ambiental.	D8, D9, A6, A7	ODS 11, ODS 13, ODS 15
	Ejecutar proyectos ambientales comunitarios.	A6, A7	ODS 11, ODS 13, ODS 15
	Fortalecer el análisis SARAS en microcréditos.	A6, A7, D8	ODS 13

Fuente: elaboración propia

### 3.10 Presupuesto

El presupuesto que acompaña al Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituye una aproximación razonada a los recursos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. necesitaría para poner en marcha las acciones propuestas. Más que una lista de costos, este ejercicio busca ofrecer una visión clara de lo que implica materializar una gestión responsable en lo económico, social y ambiental.

Durante varios años, la Cooperativa ha cumplido con la presentación del Balance Social requerido por los organismos de control; sin embargo, este cumplimiento no ha venido acompañado de una asignación presupuestaria específica que permita consolidar políticas o programas sostenidos. Esa ausencia de recursos dedicados ha provocado que muchas iniciativas sociales o ambientales se desarrollen de manera fragmentada y que se dependa de voluntades momentáneas o se limiten a acciones aisladas. Por ello, definir un

presupuesto es un paso decisivo para que la RSE deje de ser un esfuerzo esporádico y pase a convertirse en una práctica institucional permanente.

Es importante señalar que el monto estimado no constituye un compromiso financiero inmediato, sino una guía inicial que permitirá ordenar la planificación interna, anticipar necesidades futuras y tener un panorama financiero más claro para la toma de decisiones. Para su construcción se consideraron precios locales, registros institucionales y referencias habituales del sector cooperativo en Ecuador, intentando mantener un equilibrio entre realismo, austeridad y viabilidad.

El Plan está estructurado en torno a los ejes: económico, social y ambiental; y cada uno de ellos incorpora actividades que demandan cierto nivel de inversión como: procesos de formación para socios y colaboradores, actualización tecnológica, campañas informativas, proyectos comunitarios y ambientales, entre otros. Todas estas acciones se relacionan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y responden directamente a los hallazgos del diagnóstico institucional.

La Tabla N.º 25 recoge de manera sintetizada el presupuesto total por programa. Allí se incluyen tanto los costos directos de las actividades como aquellos asociados a insumos, plataformas digitales y mecanismos de comunicación o sensibilización.

**Tabla 25.** Presupuesto referencial

EJE	PROGRAMA	PRESUPUESTO REFERENCIAL
Económico	P1. Sostenibilidad Financiera y Gestión Integral del Riesgo Cooperativo	7.000
	P2. Transformación Digital y Eficiencia Operativa Cooperativa	16.500
	P3. Innovación Financiera, Inclusión Productiva y Diversificación de Nuevos Mercados	6.200
Social	P4. Transparencia, Ética y Buen Gobierno Cooperativo	3.400
	P5. Desarrollo del Talento Humano y Clima Organizacional	36.500
	P6. Educación financiera y participación cooperativa	9.700
	P7. Equidad, Inclusión y Compromiso Social	6.000
Ambiental	P8. Ecoeficiencia Institucional y Gestión Responsable de Recursos	15.500
	P9. Cultura Ambiental y Proyectos Comunitarios	11.700

Fuente: Elaboración propia.

### 3.11 Evaluación de riesgos asociados al Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Qué riesgos existen).

La evaluación de riesgos constituye un componente esencial del diseño del Plan de RSE, pues permite identificar y priorizar aquellos factores que podrían impedir el logro de los objetivos propuestos o comprometer la viabilidad del plan. Siguiendo las directrices de la norma ISO 31000, la evaluación se desarrolló en tres fases: identificación, análisis y valoración, mediante procesos participativos con actores clave (gerencia, jefaturas, Talento Humano, TICs, Coordinación de Programas y representantes de socios), y apoyada en técnicas mixtas (talleres, entrevistas, revisión documental y matrices FODA/PESTEL).

#### 3.11.1 Alcance y criterios.

El análisis de riesgos desarrollado para esta investigación se circunscribe exclusivamente al diseño del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y a los factores que podrían dificultar o impedir su futura implementación por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. El objetivo de este proceso no es anticipar resultados operativos, pues la tesis no contempla la ejecución del plan, sino identificar las amenazas que podrían comprometer su viabilidad estratégica, su correcta adopción institucional y su alineación con los principios cooperativos, la normativa vigente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Para garantizar una valoración clara, objetiva y consistente, la evaluación se realizó bajo tres criterios principales, definidos de acuerdo con las recomendaciones de la ISO 31000 y adaptados a las características del sector cooperativo:

**Tabla 26.** Criterio de probabilidad.

Valor	Nivel	Descripción
1	Baja	La ocurrencia es poco probable; existen controles relativamente estables y el riesgo casi no se ha manifestado históricamente.
2	Media	El riesgo tiene una probabilidad moderada de ocurrir; existen señales o antecedentes puntuales.
3	Alta	La ocurrencia es muy probable; existen antecedentes recientes, controles débiles o condiciones que favorecen la materialización.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27. Criterio de Impacto**

Valor	Nivel	Descripción
1	Baja	El impacto es limitado, afecta parcialmente actividades del Plan sin comprometer objetivos.
2	Media	El impacto es significativo; puede retrasar actividades, generar sobrecostos o afectar algunos programas.
3	Alta	El impacto es crítico; compromete objetivos del Plan, afecta la reputación, la sostenibilidad financiera o el cumplimiento normativo.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 28. Matriz de valoración (impacto x probabilidad)**

Puntaje Total	Nivel de prioridad	Justificación
5-6	Alta	Pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, por lo que requieren atención prioritaria en el diseño de estrategias.
3-4	Media	Riesgos moderados y que deben ser considerados en el diseño del plan mediante acciones preventivas y mecanismos de seguimiento.
1-2	Baja	Riesgos con efectos limitados o baja probabilidad de ocurrencia, que pueden ser aceptados en la fase de diseño, manteniendo un monitoreo periódico.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.11.2 Identificación del riesgo.**

Se identificaron las fuentes de incertidumbre que pueden impedir la ejecución del Plan de RSE o reducir su efectividad. Las fuentes incluyen factores internos (limitaciones presupuestarias, cultura organizacional, capacidades técnicas, sistemas de información) y externos (condicionantes regulatorios, competencia fintech, condiciones económicas y ambientales).

**Tabla 29.** Identificación de riesgos

Código	Riesgo Identificado	Tipo de Riesgo
R1	Falta de presupuesto sostenido para el plan de RSE	Riesgo financiero / de recursos
R2	Resistencia al cambio del personal	Riesgo organizacional / humano
R3	Incumplimiento o aplicación parcial del Balance Social y normativa SEPS/JPRF	Riesgo normativo / de cumplimiento
R4	Procesos internos débiles y baja digitalización para medir impactos	Riesgo operativo / tecnológico
R5	Baja participación del socio	Riesgo social / de stakeholders
R6	Ausencia de cultura ambiental institucional	Riesgo ambiental / cultural
R7	Riesgo reputacional por greenwashing	Riesgo reputacional / estratégico

Fuente: Elaboración propia.

### 3.11.3 Análisis de riesgos.

El análisis de riesgos permite comprender cómo y por qué cada riesgo podría afectar la futura implementación del Plan de RSE, considerando los factores de probabilidad, impacto y urgencia. Esta etapa se centra en describir la naturaleza de los riesgos, los elementos que los potencian y las posibles consecuencias institucionales en caso de materializarse. No se asignan aún puntajes; únicamente se detalla su comportamiento y efectos.

#### 3.11.3.1 *R1. Falta de presupuesto sostenido para el plan de RSE*

La Cooperativa históricamente no ha asignado un presupuesto específico para actividades de sostenibilidad, lo que ha limitado su continuidad e impacto. El riesgo se incrementa cuando la institución no cuente con los recursos necesario o no se asigne formalmente un presupuesto para la ejecución del Plan de RSE.

Consecuencia potencial:

Afectaría la ejecución de programas sociales, ambientales y de gobernanza, comprometiendo la credibilidad del plan y retrasando metas clave como la reducción de morosidad social, inclusión financiera o digitalización sostenible

### *3.11.3.2 R2. Resistencia al cambio del personal*

El Plan de RSE implica nuevas prácticas, indicadores, sistemas digitales y mayor interacción con stakeholders. Si el personal no entiende la utilidad del RSE o percibe mayor carga laboral, puede oponerse o no participar activamente.

Consecuencia potencial:

Dificultaría la ejecución de actividades, limitaría la cultura de transparencia y afectaría indicadores vinculados a capacitación, participación interna y calidad del servicio

### *3.11.3.3 R3. Incumplimiento o aplicación parcial del Balance Social y normativa SEPS/JPRF.*

Aunque la Cooperativa presenta anualmente el formulario de Balance Social, no ha utilizado esta herramienta como sistema de gestión, lo que genera un incumplimiento funcional de la normativa SEPS/JPRF.

Consecuencia potencial:

Podría provocar observaciones regulatorias, limitar la trazabilidad de impactos sociales y afectar la integración del RSE dentro del sistema de gobernanza

### *3.11.3.4 R4. Procesos internos débiles y baja digitalización para medir impactos*

El diseño del plan incorpora tableros digitales, indicadores ambientales e informes de sostenibilidad. La falta de sistemas automatizados o metodologías de seguimiento dificulta medir avances y demostrar cumplimiento.

Consecuencia potencial:

Generaría retrasos en informes, inconsistencias de datos y debilitaría la toma de decisiones estratégicas

#### 3.11.3.5 *R5. Baja participación del socio*

La participación cooperativa es crítica para programas de educación financiera, rendición de cuentas, proyectos ambientales y voluntariado. La baja motivación o falta de tiempo de los socios limita el alcance social de la RSE.

Consecuencia potencial:

El plan perdería legitimidad y los programas comunitarios tendrían bajo impacto, afectando ODS y metas sociales.

#### 3.11.3.6 *R6. Ausencia de cultura ambiental institucional.*

En la Cooperativa no existen prácticas consolidadas de ecoeficiencia, reciclaje o consumo responsable. Esto obstaculiza la ejecución del Programa Ambiental y genera dependencia del papel y de procesos manuales.

Consecuencia potencial:

Disminuye la capacidad de reducir impactos ambientales y limita la coherencia entre discurso institucional y práctica sostenible.

#### 3.11.3.7 *R7. Riesgo reputacional por greenwashing.*

Si las acciones del Plan de RSE no logran resultados reales o se comunican de forma exagerada, puede percibirse que la Cooperativa “simula” sostenibilidad.

Consecuencia potencial:

Podría afectar la confianza de los socios, la imagen institucional y la relación con entes reguladores y comunidad.

### **3.11.4 Valoración**

Para determinar la prioridad de atención de cada riesgo identificado, se procedió a realizar una valoración estructurada basada en los criterios de probabilidad, impacto y urgencia, definidos conforme a los lineamientos de la ISO 31000 y adaptados al contexto institucional de la Cooperativa. Esta valoración permite establecer el nivel de criticidad

de cada riesgo y comprender qué factores podrían comprometer la futura implementación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial. A partir de esta ponderación se obtiene una clasificación objetiva que orienta la toma de decisiones y delimita cuáles riesgos requieren acciones inmediatas, cuáles demandan seguimiento continuo y cuáles presentan una afectación menor en el corto plazo. A continuación, se presenta la matriz de valoración correspondiente.

**Tabla 30.** Matriz de evaluación y priorización de los riesgos

Riesgo Identificado	Probabilidad (1 al 3)	Impacto (1 al 3)	Total	Prioridad
R1. Falta de presupuesto sostenido para el plan de RSE	3	3	6	Alto
R2. Resistencia al cambio del personal	3	3	6	Alto
R3. Incumplimiento o aplicación parcial del Balance Social y normativa SEPS/JPRF	2	3	5	Alto
R4. Procesos internos débiles y baja digitalización para medir impactos	2	2	4	Medio
R5. Baja participación del socio	1	2	3	Medio
R6. Ausencia de cultura ambiental institucional	1	2	3	Medio
R7. Riesgo reputacional por greenwashing	1	2	3	Medio

Fuente: Elaboración Propia.

#### 3.11.4.1 *Riesgo de alta prioridad.*

Los riesgos R1, R2 y R3 son de tienen la mayor probabilidad de ocurrencia y al impacto significativo que podrían generar sobre el diseño y la sostenibilidad futura del Plan de Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo que el plan aún no se encuentra en fase de ejecución, estos riesgos si no son considerados desde la etapa de diseño podrían debilitar su viabilidad futura del Plan y por consiguiente requieren de una acción inmediata:

- La ausencia de presupuesto institucional debilita la capacidad para ejecutar programas, sostener campañas, fortalecer la gestión ambiental, promover la educación cooperativa o financiar herramientas de transparencia.
- La resistencia al cambio por parte del personal de la cooperativa es un factor interno que puede afectar la apropiación del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial y obstaculizar de esta manera la transición hacia un modelo de gestión sostenible con responsabilidad social.

- El uso limitado del Balance Social impide consolidar una cultura de rendición de cuentas y puede generar incoherencias entre la información reportada y la práctica real de sostenibilidad.

El efecto combinado de estos riesgos puede traducirse en retrasos, ineficiencias, baja participación, fractura entre la planificación y la operación e incluso la percepción pública de que la Cooperativa realiza esfuerzos simbólicos sin cambios reales.

#### *3.11.4.2 Riesgos de mediana prioridad.*

Los riesgos R4, R5, R6 y R7, no comprometen de inmediato la viabilidad del Plan, pero pueden limitar su consistencia técnica y afectar el cumplimiento normativo, por lo que se requiere medidas preventivas y monitoreo programado.

- La baja digitalización, por su parte, ralentiza procesos, incrementa el consumo de papel y dificulta la obtención de indicadores confiables para monitorear el desempeño del RSE.
- La baja participación del socio puede limitar el alcance social del plan, especialmente en programas educativos, comunitarios y ambientales.
- La débil cultura ambiental hace que las acciones ecológicas sean puntuales y no permanentes, dificultando el logro de las metas 2026.
- El riesgo reputacional (greenwashing) surge cuando la comunidad percibe que las acciones ambientales son superficiales o incoherentes con el impacto real de la institución

Si no se atienden, estos factores pueden derivar en incrementos de costos, inconsistencias informativas y debilidad para sustentar las decisiones cooperativas sobre sostenibilidad.

#### *3.11.4.3 Riesgos de baja prioridad.*

En la evaluación y priorización de los 7 riesgos identificados no existen riesgos bajos lo que implica que se debe dar tratamiento a todos los riesgos.

### **3.12 Mitigación y tratamiento (Cómo evitar que ocurran los riesgos).**

El tratamiento del riesgo constituye la fase operativa mediante la cual la Cooperativa define acciones concretas para reducir la probabilidad de ocurrencia o disminuir el impacto de los riesgos priorizados en la evaluación previa. En coherencia con ISO 31000, el tratamiento se centra en mecanismos preventivos, controles internos y prácticas de gestión que fortalezcan la implementación futura del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

#### **3.12.1 Mitigación de los riesgos de alta prioridad.**

##### **R1. Falta de presupuesto sostenido para el Plan de RSE.**

Acciones de mitigación:

- Incorporar el presupuesto anual de RSE dentro del POA institucional y en la planificación estratégica.
- Establecer un fondo interno específico para programas sociales, ambientales y de transparencia.
- Incluir el financiamiento del RSE en las discusiones del Consejo de Administración y vigilancia para asegurar respaldo político-institucional.
- Gestionar alianzas con municipios, universidades y ONG para cofinanciar actividades sin sacrificar su alcance.

##### **R2. Resistencia al cambio del personal**

Acciones de mitigación:

- Aplicar programas de sensibilización previos a la implementación de actividades claves del RSE.
- Integrar al personal en mesas de trabajo para que participen en la construcción de proyectos.
- Desarrollar talleres de formación en cooperación, sostenibilidad, gestión social y liderazgo.
- Implementar mecanismos de reconocimiento interno para motivar y reforzar conductas alineadas al RSE.

### **R3. Incumplimiento o aplicación parcial del Balance Social y normativa SEPS/JPRF**

Acciones de mitigación:

- Capacitar al personal técnico y administrativo sobre la aplicación del Balance Social.
- Integrar los indicadores del Balance Social en los sistemas internos de monitoreo.
- Elaborar procedimientos institucionales que garanticen su cumplimiento anual, más allá de la carga operativa del formulario.

#### **3.12.2 Mitigación del riesgo de prioridad media.**

### **R4. Procesos internos débiles y baja digitalización para medir impactos**

Acciones de mitigación:

- Implementar herramientas digitales para reportes y almacenamiento de datos del RSE.
- Establecer indicadores estándar y tableros de control.
- Estandarizar procesos para facilitar la medición y trazabilidad.

### **R5. Baja participación del socio**

Acciones de mitigación:

- Ejecutar campañas de sensibilización y educación cooperativa.
- Incentivar la participación mediante espacios comunitarios, ferias, talleres o actividades culturales.
- Mejorar los canales de comunicación directa con los socios.

### **R6. Ausencia de cultura ambiental institucional**

Acciones de mitigación:

- Realizar campañas periódicas de educación ambiental.
- Aplicar políticas de reciclaje, ahorro de energía y uso responsable de recursos.
- Integrar contenidos ambientales en capacitaciones obligatorias.

## **R7. Riesgo reputacional por greenwashing**

Acciones de mitigación:

- Asegurar que cada acción ambiental tenga evidencia verificable y se comunique con transparencia.
- Incorporar indicadores medibles en el Informe de Sostenibilidad.
- Evitar mensajes publicitarios que exageren logros ambientales.

### **3.13 Plan de Contingencia por riesgo Identificado (Que hacer si se materializan los riesgos).**

#### **3.13.1 R1. Falta de presupuesto sostenido para el plan de RSE.**

Escenario de activación: Reducción del presupuesto institucional, retrasos en desembolsos o ausencia de asignación para actividades clave.

Acciones inmediatas:

- Activar “corte de emergencia” del gasto: suspender adquisiciones no críticas.
- Priorizar lista de actividades críticas (previamente definida por Gerencia/Comisión RSE).
- Ejecutar solicitudes de cofinanciamiento urgentes a aliados (GADs / universidades) con carta rápida.
- Transferir partidas internas no ejecutadas (capacitaciones, eventos) hacia actividades críticas.

Responsable inmediato: Gerencia y Área Financiera.

Plazo: acciones iniciales en 72 h; reprogramación en 15 días.

#### **3.13.2 R2. Resistencia al cambio del personal**

Escenario de activación: Alta tasa de no asistencia a capacitaciones, rechazo formal a actividades o encuestas de clima con fuertes indicadores negativos.

Acciones inmediatas:

- Convocar sesión informativa gerencial con mandos medios (targeted townhall).
- Activar “embajadores RSE” (3-5 líderes operativos) para intervención en equipos.
- Lanzar encuesta rápida de 5 preguntas para identificar causas inmediatas.
- Ofrecer sesiones de soporte/mentoría para equipos con resistencia.

Responsable Inmediato: Talento Humano y Gerencia

Plazo: acciones iniciales de 48 a 72 horas.

### **3.13.3 R3. Incumplimiento parcial del Balance Social / normativa SEPS/JPRF**

Escenario de activación: Recepción de observación/regulación o detección de falta de evidencia en informe anual.

Acciones inmediatas:

- Reunión urgente del Comité de Gestión de Balance Social.
- Ejecutar inventario de evidencia faltante y preparar entregables prioritarios.
- Solicitar apoyo técnico externo si el tiempo es limitado (consultoría puntual).
- Enviar comunicación preventiva al ente regulador explicando medidas en curso.

Responsable inmediato: Comité de Gestión de balance Social.

Plazo: Entregables corregidos en 15 a 30 días según gravedad.

### **3.13.4 R4. Procesos internos débiles y baja digitalización para medir impactos**

Escenario de activación: Imposibilidad de generar indicadores críticos en plazos publicados; fallo sistémico en reporte.

Acciones inmediatas:

- Activar “plan B” de registros manuales estandarizados (plantillas Excel) para indicadores prioritarios.
- Movilizar equipo TIC para parche temporal (exportar datos, respaldos).
- Suspender actividades que dependan exclusivamente de sistemas y reprogramarlas.

Responsable inmediato: Jefe TICs y Gerencia.

Plazo: Solución temporal 7 días; plan de corrección 1 a 3 meses.

### **3.13.5 R5. Baja participación del socio**

Escenario de activación: Eventos o encuestas con asistencia < 30% de lo esperado; campañas sin respuesta.

Acciones inmediatas:

- Implementar incentivos de bajo costo (certificados, reconocimientos en reunión de socios).
- Coordinar con líderes comunitarios para una convocatoria puntual.
- Reprogramar eventos a canales más accesibles en horarios y local, según retroalimentación.

Responsable inmediato: Comisión Educación y Marketing.

Plazo: campaña de reactivación 2 a 4 semanas.

### **3.13.6 R6. Ausencia de cultura ambiental institucional**

Escenario de activación: Incumplimiento de prácticas ecoeficiencia en oficinas o fallas recurrentes en proyectos ambientales.

Acciones inmediatas:

- Lanzar campaña “Semana Eco” con acciones concretas (separación de residuos, apagado de equipos).
- Nombrar un responsable ambiental temporal (voluntario con carga horaria reducida).
- Publicar resultados semanales como evidencia de avance.

Responsable inmediato: Técnico Salud Ocupacional / Talento Humano.

Plazo: Acciones visibles en 7 días; cultura en 6 a 12 meses.

### **3.13.7 R7. Riesgo reputacional por greenwashing**

Escenario de activación: Denuncias públicas, cuestionamientos en redes o inconsistencia entre mensajes y evidencia.

Acciones inmediatas:

- Emitir comunicado institucional claro y verificable sobre estado de acciones.
- Retirar o corregir comunicaciones que no tengan evidencia verificable.
- Convocar al comité de Buen Gobierno, comité de transparencia para revisar y validar mensajes futuros.
- Preparar Q&A para atención de prensa y socios.

Responsable inmediato: Gerencia y Coordinador Marketing

Plazo: comunicación inicial 24 a 48 h; plan correctivo 15 días.

### **3.14 Viabilidad económica y cultural de la propuesta del Plan de RSE.**

#### **3.14.1 Viabilidad Económica de la propuesta.**

La viabilidad económica del Plan de Responsabilidad Social Empresarial se analiza a partir de la capacidad real de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. para financiar y sostener en el tiempo las actividades contempladas en los nueve programas estratégicos definidos en este capítulo. El presupuesto consolidado demuestra que la mayoría de acciones se sustentan en costos moderados, distribuidos de forma progresiva y alineados con los recursos institucionales disponibles. Esto responde a una lógica operativa coherente con la magnitud de la cooperativa y con su proyección de crecimiento financiero.

Un aspecto relevante es que la institución, históricamente, no ha asignado un presupuesto específico para actividades de responsabilidad social, lo que generó dispersión de esfuerzos y limitó la continuidad de iniciativas sociales y ambientales. Sin embargo, este antecedente también evidencia un margen de mejora significativo: al contar por primera vez con un presupuesto estructurado y un plan ordenado, la cooperativa podrá optimizar

su inversión social, garantizar la sostenibilidad de las actividades y fortalecer su reputación institucional frente a socios y entes reguladores.

La mayor parte de los programas se ejecutan utilizando talento humano interno, lo que reduce costos operativos y permite que los recursos se orienten a lo estrictamente necesario: capacitación, comunicación social, ecoeficiencia, alianzas comunitarias y herramientas digitales. A ello se suma que varios programas contemplan alianzas con GADs, universidades y organizaciones sociales, lo que permite cofinanciar actividades o recibir apoyo técnico sin una carga adicional significativa para la cooperativa.

Finalmente, la propuesta integra el Balance Social como herramienta de seguimiento económico y social, lo que permitirá evaluar con rigurosidad el retorno social de la inversión, la pertinencia del gasto y el cumplimiento de indicadores. Bajo estas condiciones, el Plan de RSE muestra una alta viabilidad económica, sustentada en su racionalidad presupuestaria, su progresividad y su compatibilidad con la capacidad financiera actual de la institución.

### **3.14.2 Viabilidad cultural de la propuesta.**

La viabilidad cultural del Plan de RSE se fundamenta en el análisis de la identidad institucional de la cooperativa, su clima laboral, el nivel de compromiso de los colaboradores y la relación con los socios y la comunidad. El diagnóstico situacional evidenció la existencia de un talento humano comprometido, aunque afectado por desmotivación, falta de reconocimiento y ausencia de políticas formales de desarrollo profesional. Este escenario, lejos de representar un obstáculo, constituye una base fértil para transformar la cultura organizacional mediante programas estructurados de capacitación, bienestar y comunicación interna.

Los programas del Eje Social correspondiente al talento humano, buen gobierno cooperativo, equidad e inclusión y educación financiera; fueron diseñados precisamente para atender estas brechas culturales. La incorporación del modelo SCARF permite fortalecer la motivación, la autonomía y el sentido de pertenencia, reduciendo resistencias al cambio y generando condiciones más favorables para la adopción del Plan de RSE. De igual manera, el énfasis en gobernanza, transparencia y participación social facilita la

construcción de una cultura institucional más abierta, colaborativa y orientada al desarrollo sostenible.

La cooperativa ha intentado vincularse con la comunitaria para lo cual desarrolló algunos programas sociales que en su momento fueron bien recibidos, pero la intermitencia de estos no ha generado el impacto deseado; sin embargo, se deduce que al generar planes formales y constantes serán bien aceptados especialmente por los grupos vulnerables. Por otra parte, la implementación del Balance Social como herramienta de evaluación acompañado con un fortalecimiento de las prácticas de rendición de cuentas generarán un marco cultural positivo tanto para la cooperativa como para la comunidad.

En síntesis, la propuesta demuestra una viabilidad cultural favorable, considerando que estamos cumpliendo con las expectativas de los principales grupos de interés y rescatamos el cumplimiento del objeto social de la cooperativa que es el trabajar con responsabilidad social.

En conjunto, el análisis de la viabilidad económica y cultural permite afirmar que el Plan de Responsabilidad Social Empresarial propuesto es integralmente viable para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. La racionalidad presupuestaria, el uso eficiente de recursos internos, la posibilidad de establecer alianzas estratégicas y la incorporación de herramientas de gestión como el Balance Social garantizan su sostenibilidad económica. Paralelamente, la coherencia del Plan con la identidad cooperativa, el compromiso del talento humano y la orientación hacia la participación social y comunitaria aseguran su aceptación y apropiación cultural. Estas condiciones confirman que la propuesta no solo es factible desde el punto de vista técnico y financiero, sino también pertinente y consistente con la realidad institucional y social de la cooperativa.

### **3.15 Validación del producto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial**

La validación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial se sustenta en la coherencia metodológica del proceso de investigación, la alineación normativa con los marcos regulatorios y técnicos aplicables al sector cooperativo, y el análisis de riesgos institucionales desarrollado en el estudio. El diseño del Plan se construye a partir de un diagnóstico interno y externo riguroso, apoyado en encuestas, entrevistas y análisis

documental, lo que garantiza que los programas, estrategias e indicadores respondan a necesidades reales y a áreas críticas previamente identificadas.

Asimismo, la propuesta se encuentra alineada con la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los lineamientos del SARAS, los principios de la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que refuerza su legitimidad técnica e institucional. El análisis de riesgos incorporado permite anticipar posibles limitaciones y establecer criterios de priorización, fortaleciendo la consistencia del Plan como herramienta estratégica de gestión.

Es importante precisar que la validación realizada en el presente trabajo se circunscribe exclusivamente al diseño del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, verificando su pertinencia, coherencia interna y viabilidad institucional, sin considerar aún resultados derivados de su ejecución. En este sentido, la investigación no evalúa impactos operativos ni efectos de implementación, sino que confirma que el Plan propuesto constituye un instrumento técnicamente sólido, normativamente alineado y estratégicamente viable, apto para ser aplicado en una etapa posterior por la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.

### **3.16 Trazabilidad entre diagnóstico institucional y programas del Plan de RSE**

Con el propósito de fortalecer la coherencia interna del estudio y evidenciar la relación directa entre el diagnóstico institucional y la propuesta estratégica, se incorpora la matriz de trazabilidad del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, este como instrumento permite visualizar de manera sistemática cómo los problemas identificados, los objetivos planteados y los factores críticos priorizados se traducen en programas, estrategias y acciones concretas dentro del Plan de RSE.

La trazabilidad constituye un elemento metodológico clave, ya que demuestra que el diseño del plan no responde a formulaciones teóricas aisladas, sino que se fundamenta en los hallazgos obtenidos a partir del análisis de las áreas, FODA y PESTEL, la identificación de debilidades y amenazas, el análisis de riesgos y la información levantada mediante encuestas, entrevistas y revisión documental. De esta manera, cada programa propuesto se encuentra debidamente justificado y alineado con las necesidades reales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.

**Tabla 31.** Matriz de trazabilidad

<b>Problema diagnosticado</b>	<b>Objetivo específico relacionado</b>	<b>Factor crítico identificado</b>	<b>Eje estratégico de RSE</b>	<b>Programa del Plan de RSE</b>
Ausencia de un Plan de RSE que articule y evalúe el impacto social, ambiental y económico de la cooperativa	Diseñar y estructurar un Plan de RSE con estrategias, programas y acciones concretas	Falta de planificación estratégica en RSE	Transversal	Todos los programas del Plan de RSE
Incremento de la morosidad y deterioro de activos productivos	Evaluar y priorizar factores críticos institucionales	Debilidades en la gestión del riesgo y sostenibilidad financiera	Económico	Programa 1: Sostenibilidad Financiera y Gestión Integral del Riesgo Cooperativo
Procesos internos lentos y bajo nivel de digitalización	Analizar el entorno interno y externo de la cooperativa	Ineficiencia operativa y limitada capacidad tecnológica	Económico / Ambiental	Programa 2: Transformación Digital y Eficiencia Operativa Cooperativa
Escasa innovación financiera e insuficiente inclusión de sectores vulnerables	Diseñar estrategias orientadas a la sostenibilidad social y económica	Limitada diversificación de productos y mercados	Económico / Social	Programa 3: Innovación Financiera, Inclusión Productiva y Diversificación de Mercados
Debilidades en transparencia, rendición de cuentas y uso del Balance Social	Analizar la relación con los grupos de interés (stakeholders)	Gobernanza institucional tradicional y baja institucionalización del Balance Social	Social	Programa 4: Transparencia, Ética y Buen Gobierno Cooperativo
Clima laboral desfavorable y desmotivación del personal	Evaluar brechas organizacionales y factores internos	Débil gestión del talento humano y ausencia de programas de desarrollo	Social	Programa 5: Desarrollo del Talento Humano y Clima Organizacional
Bajo nivel de educación financiera y limitada participación de socios	Analizar la relación con los grupos de interés	Débil cultura cooperativa y escasos espacios de formación	Social	Programa 6: Educación Financiera y Participación Cooperativa
Insuficientes políticas de inclusión y vinculación comunitaria	Diseñar estrategias sociales alineadas a la misión cooperativa	Limitada articulación social e inclusión de grupos prioritarios	Social	Programa 7: Equidad, Inclusión y Compromiso Social
Inexistencia de políticas ambientales y uso ineficiente de recursos	Evaluar factores críticos ambientales	Gestión ambiental incipiente y uso excesivo de papel y energía	Ambiental	Programa 8: Ecoeficiencia Institucional y Gestión Responsable de Recursos
Riesgo reputacional y débil cultura ambiental institucional	Alinear el Plan de RSE con estándares y ODS	Falta de conciencia ambiental interna y comunitaria	Ambiental	Programa 9: Cultura Ambiental y Proyectos Comunitarios

Fuente: Fuente propia.

## 4. Conclusiones y recomendaciones.

### 4.1 Conclusiones.

**Conclusión 1:** El diseño del Plan de Responsabilidad Social Empresarial permitió consolidar una propuesta estratégica que articula de manera coherente la sostenibilidad económica, social y ambiental de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. La investigación también evidenció que la institución cuenta con condiciones técnicas y organizativas suficientes para avanzar hacia un modelo de gestión más inclusivo y responsable, siempre que las intervenciones se orienten desde un enfoque sistemático, participativo y vinculado al territorio. El Plan de RSE se sostiene en evidencias del diagnóstico, incorpora prioridades reales de la cooperativa y se estructura en programas capaces de integrar valores cooperativos, eficiencia operativa, bienestar institucional y compromiso con los grupos de interés; por lo que su diseño constituye un aporte práctico y viable para fortalecer la legitimidad, competitividad y reputación de la entidad en el marco del modelo de economía popular y solidaria.

**Conclusión 2:** Mediante el diagnóstico se pudo observar un escenario mixto: por un lado, la cooperativa cuenta con bases financieras sólidas y una presencia importante en su zona de influencia; y por otro, existen brechas significativas en los ámbitos ambiental, social y operativo. Así mismo se observa que todavía se conservan prácticas de gestión tradicionales que limitan su capacidad para innovar y adaptarse a las nuevas demandas de sus socios y del entorno. La tendencia creciente de la morosidad, la ausencia de procesos de formación continua, los rezagos en digitalización y la falta de políticas ambientales consolidadas son señales claras de la necesidad de avanzar hacia un modelo más integral y sostenible.

Este diagnóstico no solo permitió describir la realidad institucional, sino que se convirtió en un insumo para orientar las decisiones con un criterio técnico; además facilitó la priorizar los factores críticos lo que a su vez fue el sustento para el diseño del Plan de Responsabilidad Social Empresarial. En consecuencia, el plan se apoya en evidencia concreta y se alinea con los desafíos actuales que enfrenta la institución.

**Conclusión 3:** El análisis de la relación de la cooperativa con sus grupos de interés permitió evidenciar que, aunque existe un reconocimiento positivo hacia la institución,

persisten brechas significativas entre las expectativas de los socios, colaboradores, comunidad y organismos de control, y los mecanismos reales de comunicación, transparencia y participación actualmente implementados. La revisión de estos vínculos mostró que la cooperativa mantiene relaciones históricas con su territorio, pero dichas relaciones no se han traducido aún en políticas claras de inclusión financiera, espacios de diálogo institucionalizados o prácticas sistemáticas de rendición de cuentas.

Asimismo, se constató que la percepción de los stakeholders demanda una gobernanza más abierta, cercana y coherente con los principios cooperativos. Esta situación pone de manifiesto la urgencia de fortalecer los canales de información, mejorar la gestión de la transparencia y generar instancias de corresponsabilidad que permitan que los grupos de interés influyan de manera legítima en la vida institucional.

Los hallazgos obtenidos se convirtieron en insumos esenciales para la elaboración del Plan de RSE, orientando la definición de estrategias que promueven una comunicación bidireccional, la participación activa de los socios, la inclusión de la comunidad en los procesos institucionales y una relación más sólida con los entes de control. En conjunto, este análisis permitió alinear el plan con las expectativas reales del entorno y fortalecer la legitimidad social de la cooperativa.

**Conclusión 4:** La aplicación de la matriz de evaluación y priorización permitió ordenar las necesidades identificadas en el diagnóstico, estableciendo un mapa claro de los factores críticos que requieren intervención inmediata. La morosidad institucional, la debilidad de los procesos de digitalización, la ausencia de políticas ambientales, la falta de incentivos para el talento humano y el uso limitado del Balance Social emergieron como los problemas más relevantes. La jerarquización de las áreas con criterios de probabilidad, impacto y urgencia, la investigación logró definir con precisión los puntos donde la intervención estratégica tendría mayor efecto institucional. Esta valoración fue fundamental para construir programas más realistas y focalizados, que respondan simultáneamente a los riesgos identificados y a las capacidades reales de gestión; por lo tanto la priorización se constituyó en un puente metodológico indispensable entre el diagnóstico y la propuesta final del Plan de RSE.

**Conclusión 5:** El Plan de RSE diseñado integra nueve programas elaborados de manera coherente a partir de los factores críticos y alineados con los ejes económico, social y

ambiental. Cada programa se sustenta en estrategias claras, actividades operativas y métricas verificables que permiten medir el avance y los resultados. La incorporación del Balance Social, la digitalización de procesos, las campañas formativas, la ecoeficiencia institucional, la vinculación comunitaria y el fortalecimiento de talento humano constituyen una propuesta robusta que se alinea con la normativa SEPS/JPRF y con estándares de sostenibilidad como GRI y ODS. El diseño evidencia un equilibrio entre visión estratégica y capacidad operativa, asegurando que la cooperativa cuente con una herramienta realista, medible y adaptable a su dinámica institucional.

**Conclusión 6:** El análisis realizado mostró que las iniciativas propuestas se vinculan de manera clara con ODS como el 4 (Educación de calidad), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 12 (Producción y consumo responsables) y 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas). Esta alineación no solo facilita la articulación del plan con la normativa vigente, sino que asegura que las acciones institucionales respondan a desafíos globales con impacto local. Además, este proceso permitió consolidar una visión integral de la sostenibilidad, donde las prácticas financieras responsables, la inclusión social y el respeto ambiental se entienden como elementos interdependientes.

## **4.2 Recomendaciones**

**Recomendación 1:** Se recomienda que la Cooperativa institucionalice un proceso anual de actualización del Plan de RSE, de manera que su contenido no quede limitado a un documento aislado, sino que se convierta en una guía permanente de gestión. Para ello, es conveniente que la gerencia incorpore espacios sistemáticos de análisis participativo, donde los responsables de cada eje evalúen los avances y revisen las necesidades emergentes del territorio. Este ejercicio permitirá que la planificación mantenga coherencia con las prioridades institucionales y con los cambios del contexto socioeconómico, reforzando el carácter estratégico del plan sin duplicar las actividades operativas ya definidas dentro de los programas.

**Recomendación 2:** A partir de los hallazgos del diagnóstico realizado, se recomienda que la Cooperativa consolide un sistema ligero y periódico de levantamiento de información institucional que permita monitorear con mayor precisión la evolución de brechas socioambientales y operativas. No se trata de nuevas actividades operativas, sino de afinar los insumos que alimentan la toma de decisiones estratégicas. Esto podría

lograrse mediante una revisión anual de indicadores clave (ambientales, tecnológicos y sociales) que complemente el diagnóstico desarrollado en la tesis. Con ello, la institución dispondrá de información más robusta para ajustar sus decisiones administrativas y de inversión dentro del marco del futuro Plan de RSE.

**Recomendación 3:** Se recomienda que la Cooperativa fortalezca, desde la alta dirección, una estructura institucional que permita sostener mecanismos formales y periódicos de comunicación con los grupos de interés más relevantes. Esto implica organizar espacios de diálogo y escucha activa que no necesariamente constituyen nuevas actividades operativas dentro del Plan de RSE, sino que refuercen el carácter participativo de la gobernanza cooperativa y legitimen la toma de decisiones. La intención es que la relación con los stakeholders evolucione hacia un modelo más cercano, transparente y alineado con los principios cooperativos, potenciando así la confianza institucional y la cohesión comunitaria.

**Recomendación 4:** Se recomienda que la Cooperativa mantenga de manera periódica un ejercicio institucional de priorización que permita revisar la vigencia de los factores críticos identificados en esta investigación. Esta práctica permitirá fortalecer la capacidad institucional para anticipar cambios, ajustar prioridades y orientar recursos hacia las áreas donde generan mayor valor social y organizacional. Establecer una revisión anual de dicha priorización ayudará a mantener la coherencia entre el diagnóstico, la planificación y el desempeño institucional.

**Recomendación 5:** Se recomienda que la Cooperativa preserve el enfoque técnico con el que se diseñaron los nueve programas del Plan de RSE, garantizando que sus estrategias sigan alineadas con la normativa vigente y con estándares como los ODS, GRI y el Balance Social. Esto implica consolidar un proceso institucional de revisión técnica del plan, sin duplicar las actividades operativas ya previstas, con el fin de asegurar que los programas mantengan claridad metodológica, indicadores medibles y una estructura operativa realista que corresponda con la capacidad institucional.

**Recomendación 6:** A partir de la alineación lograda entre el Plan de RSE y los ODS, se recomienda que la Cooperativa integre una reflexión periódica sobre su aporte a los ODS dentro de su planificación y reportes institucionales. No implica generar nuevas actividades, sino consolidar una práctica que permita evidenciar cómo los programas del

plan impactan en los objetivos globales de sostenibilidad. Esta acción reforzará la coherencia ética del modelo, facilitará la elaboración de informes futuros y permitirá visibilizar ante socios, comunidad y entes de control el compromiso de la cooperativa con los estándares internacionales de responsabilidad social.

## 5. Bibliografía

- Alcivar Soria, E. (31 de mayo de 2024). *Revista científica Zambos*. Obtenido de <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/download/16/29/42>
- Andrade, J., & Vázquez, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador. *Revista Ciencias Sociales*, 16(3), 1-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519009/html/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: Supelmento del Registro Oficial N° 311, 16-V-2023.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Quito: Quinto Suplemento N° 459 - Registro Oficial.
- Ávila, Y. (2022). Las responsabilidades sociales en las cooperativas de ahorro y crédito. *Compendium*, 9(3), 1-10. doi:<https://doi.org/10.46677/compendium.v9i3.1086>
- Cancino, C., & Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago: Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Cloke, J. (2 de junio de 2025). *El Modelo SCARF de compromiso: Su guía definitiva*. Obtenido de Growth Engineering Technologies: <https://www.growthengineering.co.uk/scarf-model/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. (2024). *Plan Operativo Anual 2025*. Ascázubi: Departamento de Marketing.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. (2021). *Plan estratégico 2021-2025*. Ascázubi: Departamento de Marketing.
- Fernández, J., & Bajo, A. (1 de julio de 2012). *aDResearch ESIC*. Obtenido de La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad: <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/47/120>

- García López, T., & Cano, F. M. (2013). *Google Académico*. Obtenido de EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24783w/FODApraneacionorganizacionesS10.pdf>
- González, A. (8 de abril de 2021). *Revista de Estudios Cooperativos*. Obtenido de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7873084>
- Granda Endara, J. (2025). *Informe de Gestión Auditoría Interna Año 2024*. Ascázubi: Departamento de Marketing.
- Hernández Sampiri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHil.
- Itahora. (22 de Abril de 2024). *Las cooperativas de ahorro y crédito afrontan desafíos en la Transformación Digital*. Recuperado el 2 de Junio de 2025, de <https://itahora.com/2024/04/22/las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-afrontan-desafios-en-la-transformacion-digital/>
- Jaramillo, E. (2004). *Análisis PEST(EL): Una herramienta para el análisis del entorno*. Barcelona: Escuela de Alta Dirección y Administración.
- Mendoza, I. (8 de 8 de 2013). *Utel Blog*. (Utel, Ed.) Recuperado el 2 de agosto de 2025, de <https://utel.mx/blog/10-consejos-para/las-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henry-fayol-2/>
- Mentas, A., & Kamyshnykova, E. (10 de mayo de 2019). *VILNIUZ TECH/Métodos de priorización de las partes interesadas en el contexto de la gestión de las partes interesadas*. Obtenido de Google Académico: <https://etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/155774>
- Nuestro motor con nuestros socios*. (30 de junio de 2024). Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.: <https://16dejulio.fin.ec/>

- Organización Internacional de Estandarización (ISO). (2010). *Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Ortiz, I. (2024). *Informe N° 025*. Ascázubi: Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.
- Oxford College Of Marketing. (23 de abril de 2018). *Qué es la matriz de Mendelow y para qué sirve*. Obtenido de Oxford College Of Marketing Blog: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2018/04/23/what-is-mendelows-matrix-and-how-is-it-useful/>
- Red de Instituciones Financiera de Desarrollo. (agosto de 2022). *Ayuda Memoria Reunión Miembros Cambio Para 60 a Par 30*. Obtenido de <https://rfd.org.ec/docs/2022/talleres%20-%20cursos/par%2030/RFD%20-%20AYUDA%20MEMORIA%20REUNI%C3%93N%20MIEMBROS%20CAMBIO%20PAR60%20A%20PAR30.pdf>
- Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (22 de Marzo de 2018). *Reglamento a la ley orgánica economía popular y solidaria*. Obtenido de [https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2\\_21\\_reg\\_LOEPS\\_mar\\_2018.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf)
- Rodriguez Aldana, M., & Fong Reynoso, C. (16 de 12 de 2019). *Cielo.org.mx*. Obtenido de Análisis Bibliométrico de los Factores Críticos de Éxito para la Gestión Estratégica de la PYMES : [https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v12n24/2007-0705-ns-12-24-00024.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v12n24/2007-0705-ns-12-24-00024.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (1 de Julio de 2021). *Evaluación de la Inclusión Financiera y los Servicios Financieros Digitales en el Ecuador*. Recuperado el 2 de Mayo de 2025 , de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Evaluacio%CC%81n-de-la-Inclusio%CC%81n-Financiera-y-los-Servicios-Financieros-Digitales-en-el-Ecuador.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2024). *Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116*. Quito: SEPS.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (5 de Noviembre de 2021). *Balance Social*. Recuperado el 30 de Abril de 2025, de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Elementos-claves-e-importancia-del-Balance-Social-Cooperativo-DGRV.pdf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (13 de junio de 2025). *Informe Preliminar Rendición de Cuentas 2024*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/20250613-Informe-preliminar-rendicion-de-cuentas-2024-Finalvf.pdf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (agosto de 2025). *seps.gob.ec*. Obtenido de <https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2025/08/Ficha-indicadores-financieros-EPS-V2.0.pdf>

*Suplemento del Registro Oficial 311*. (16 de mayo de 2023). Obtenido de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/LOEPS.pdf>

## **6. ANEXO 1**

### **6.1 Marco Conceptual**

#### **6.1.1 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha superado el ámbito de la simple acción filantrópica para convertirse en un elemento clave en la gestión estratégica de las organizaciones contemporáneas, una transición que es particularmente relevante para el sector de la economía popular y solidaria. En la cooperativa, los principios de la RSE se fusionan con su naturaleza, lo que exige una aproximación integral que se alinee con su misión fundacional.

#### **La RSE como Estrategia y Ventaja Competitiva**

La perspectiva moderna de la RSE la aborda desde una óptica instrumental, donde las actividades sociales se enfocan en la creación de riqueza empresarial (Cancino y Morales, 2008, p. 16). Bajo este enfoque, la RSE no es un gasto, sino una inversión, pues las empresas buscan desarrollar acciones sociales siempre que estas se encuentren intrínsecamente ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas o, en el caso de la cooperativa, para sus socios (Cancino y Morales, 2008, p. 14).

La integración de la RSE con el negocio es un factor estratégico. Autores como Porter y Kramer (citados en Cancino y Morales, 2008) argumentan que la RSE debe estar firmemente ligada a la estrategia de la empresa y a la gestión de sus operaciones a lo largo de toda la cadena de valor (p. 21). Esta alineación permite a la organización usar sus recursos y capacidades de manera eficiente, generando un impacto positivo en la sociedad y simultáneamente construyendo una ventaja competitiva que se refleja en una diferenciación difícil de imitar (Cancino y Morales, 2008, p. 21).

#### **La RSE y la Sostenibilidad Económica, Social y Ambiental.**

La RSE moderna se vincula directamente con el concepto de desarrollo sustentable, un fin primordial para la organización con comportamiento responsable (ISO 26000, 2010).

La sustentabilidad, por lo tanto, se despliega en un marco de triple dimensión, que debe ser desarrollado en los ámbitos: económico, social y medioambiental (Cancino y Morales, 2008, p. 21):

- **Ámbito Económico:** Más allá de la rentabilidad, implica la rendición de cuentas y la transparencia sobre el impacto de las decisiones de la organización en la economía.
- **Ámbito Social:** Se relaciona con la adopción de prácticas laborales justas y el respeto por los Derechos Humanos en la esfera de influencia de la organización.
- **Ámbito Ambiental:** Exige a las empresas la prevención de la contaminación y el uso sostenible de los recursos, mitigando el impacto de sus actividades diarias en el entorno (ISO 26000, 2010).

### **La RSE como Responsabilidad con los Grupos de Interés**

Otra visión de la RSE también hace referencia a la Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders), la cual aboga por una gestión que vaya más allá de la obligación con los dueños del capital. Jones (1980, citado en Cancino y Morales, 2008) establece que la empresa tiene una obligación con la sociedad o la comunidad en la que se desenvuelve y su compromiso debe extenderse voluntariamente a otros grupos como proveedores, clientes, trabajadores, entre otros (p. 26).

Este enfoque se enmarca en las Teorías Integradoras, las cuales buscan explicar a la RSE como el deseo de la empresa de integrar diversas demandas sociales y lograr una gestión balanceada de los intereses particulares de sus stakeholders (Cancino y Morales, 2008, p. 14). Otro ámbito relevante de la RSE moderna radica en el desarrollo de acciones responsables con todos los interesados que participen o se vean afectados por el proceso productivo de la empresa (Cancino y Morales, 2008, p. 10). Esta es una obligación que busca minimizar cualquier daño de largo plazo que una empresa pueda generar sobre la sociedad (Cancino y Morales, 2008, p. 11), lo que la ISO 26000 define como el deber de respetar, considerar y responder a los intereses de todas las partes afectadas.

### **6.1.2 Economía popular y solidaria (EPS)**

La Economía Popular y Solidaria (EPS), conforme lo establece el artículo 1 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), constituye una forma de organización económica que busca satisfacer necesidades y generar ingresos mediante relaciones basadas en solidaridad, cooperación, reciprocidad y la primacía del ser humano sobre el capital. Este modelo se orienta al buen vivir y a la gestión productiva en armonía con la naturaleza, priorizando el trabajo como eje de dignificación y cohesión social (p.2).

En este contexto, el diseño de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para una cooperativa de ahorro y crédito adquiere una relevancia estratégica, puesto que la RSE comparte principios esenciales con la EPS como la ética, la equidad, la sostenibilidad, la participación democrática y enfoque en el bienestar colectivo. Desde una perspectiva conceptual, la RSE no se limita a acciones filantrópicas, sino que se constituye en un modelo de gestión integral que articula prácticas económicas, sociales, ambientales y de gobernanza orientadas al desarrollo sostenible de los grupos de interés.

### **6.1.3 Cooperativa de ahorro y crédito**

Según el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU, citado en González, 2021), una cooperativa de ahorro y crédito es una organización financiera democrática, propiedad de sus socios. Su función esencial consiste en intermediar recursos mediante la movilización del ahorro y los depósitos de los asociados, en lugar de depender de capital externo. Este modelo permite que la institución financie su cartera de crédito con base en la confianza y la participación de sus miembros, generando oportunidades sostenidas para diversas generaciones de socios (p.7).

Por otra parte, el estatuto institucional en su artículo 3, establece que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. tiene como objeto social realizar actividades de intermediación financiera bajo los principios del cooperativismo y con responsabilidad social hacia sus socios. Esta orientación fundacional implica que, por la propia naturaleza de su misión la cooperativa requiere una gestión sostenible que armonice la eficiencia económica con el compromiso social y el respeto ambiental. En tal sentido, la implementación de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial se vuelve no solo pertinente sino que también necesaria ya que proporciona una estructura de gestión

basada en tres ejes estratégicos: económico, social y ambiental; que fortalecen su identidad cooperativa, aseguran su sostenibilidad en el tiempo y consolidan el bienestar de sus socios y de la comunidad de la zona de influencia.

#### **6.1.4 Análisis PESTEL**

Francis Aguilar en 1967 crea el análisis PEST, y en 1968 Liam Fahey y Narayanan ampliaron el modelo a PESTEL, quedando con 6 factores: Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Según Fahey (1968, citado en Jaramillo, 2004), PESTEL es una herramienta para el entorno macro que facilita el conocimiento de factores relevantes para la planificación estratégica (p.4)

#### **6.1.5 FODA.**

El FODA es una herramienta de planificación estratégica creada originalmente por Albert Humphrey en la década de los 60; y en 1982 Heinz Wehrich presentó la matriz FODA, como la conocemos hoy. Según García (2013) Un análisis de los 4 factores (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades), permite que las personas definan con claridad las diversas actividades y por tanto las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados (p.85).

#### **6.1.6 Grupos de Interés o Stakeholders.**

En la presente investigación la identificación y gestión de los grupos de interés constituye un elemento importante dentro del diseño de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial. El concepto de stakeholders, desarrollado por Freeman (1984, citado en Fernández 2012), reconoce que toda organización interactúa con múltiples actores que pueden influir en su desempeño o verse afectados por él (p.134). Sin embargo, el reconocimiento de los actores no es suficiente se requiere una herramienta que permita priorizar la atención y la estrategia de relación con cada grupo; por lo que bajo este criterio la Matriz de Mendelow se seleccionó por su pertinencia metodológica y su capacidad para ordenar a los stakeholders con base en dos variables clave como:

- El nivel de interés que tienen respecto a las decisiones de la organización y;
- El grado de poder que pueden ejercer sobre ella.

En entidades del sector popular y solidario, donde la legitimidad institucional se sostiene en la confianza y en la reciprocidad con los socios y la comunidad, este tipo de análisis resulta indispensable para orientar decisiones de impacto social, económico y ambiental.

#### **6.1.7 Matriz de Poder – Interés.**

Para la priorización de los grupos de interés se empleó la Matriz de Mendelow, herramienta ampliamente utilizada en la gestión estratégica para clasificar stakeholders en función de dos variables esenciales: el poder que poseen para influir en la organización y el nivel de interés que muestran respecto a sus decisiones; según Mendelow (1991, citado en Mentas, 2019), este enfoque posibilita un mapeo claro y práctico, permitiendo determinar qué actores requieren mayor atención, seguimiento o involucramiento por parte de la institución (p.448).

Dentro de la cooperativa los grupos de interés no ejercen el mismo grado de influencia ni mantienen las mismas expectativas; ya que algunos actores tienen capacidad directa para incidir en la estrategia, los recursos o la estabilidad institucional, mientras que otros muestran un interés significativo en los servicios, pero con menor capacidad para alterar decisiones, en virtud de esto la matriz permite equilibrar ambos factores con objetividad, garantizando una gestión responsable y acorde con los principios de transparencia y participación propios del sector cooperativo.

En este método se utiliza cuatro cuadrantes o categorías sobre los cuales se orientan la estrategia de relacionamiento: según Mendelow (1991, citado en Oxford College of Marketing, 2018) la matriz interés - poder, determina las recomendaciones respecto del tratamiento de los stakeholders según al cuadrante que pertenezca; así:

- Personas con alto poder y alto interés, son los jugadores claves a los cuales se les gestiona de cerca involucrándolos siempre en la toma de decisiones.
- Personas con alto poder y bajo interés, a estos se los debe mantener satisfechos informándolos de temas importantes e involucrarlos en la toma de decisiones no tan importantes.
- Personas con bajo poder y alto interés, a ellos se los debe informar adecuadamente y promover su participación en áreas que pueden mejorarse o que se hayan pasado por alto.

- Personas con bajo poder y bajo interés, la información entregados a estas personas debe ser básica y hay que monitorearlos un posible cambio de poder o interés.

#### **6.1.8 Factores críticos.**

El término de factores críticos fue introducido por Daniel (1961, citado en Rodríguez, 2024) y que posteriormente se aumentó a factores críticos de éxito, este concepto se utiliza para identificar los factores claves que las organizaciones deben identificar para ser exitosos, es decir determinas que deben ir bien para que un negocio prospere (p.4); en el contexto de la investigación se determina cuáles son los principales factores críticos que deben ser atendidos por el Plan de RSE, mismos que son producto de las debilidades y amenazas críticas y relevantes identificados mediante el diagnostico institucional.

## **7. ANEXO 2**

### **7.1 Metodología.**

#### **7.1.1 Enfoque de la investigación**

La adopción de un enfoque metodológico mixto permitió abordar la problemática institucional desde una perspectiva integral, combinando dimensiones objetivas y subjetivas del fenómeno estudiado. Por un lado, el componente cuantitativo facilitó el análisis de indicadores financieros y de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal, lo que permitió identificar tendencias y brechas relevantes en la gestión interna. Por otro lado, el enfoque cualitativo aportó profundidad interpretativa mediante las entrevistas a directivos y el análisis documental, de esta manera se pudo comprender percepciones, criterios estratégicos y contextos organizacionales que no pueden ser captados únicamente a través de datos numéricos; esta complementariedad metodológica fortaleció la validez del diagnóstico institucional que sustenta el diseño del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque mixto posibilita una comprensión más amplia del objeto de estudio, ya que articula la fortaleza explicativa de los datos cuantitativos con la profundidad del análisis cualitativo, favoreciendo una visión más completa y contextualizada del problema investigado.

#### **7.1.2 Tipo y nivel de investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada y el carácter descriptivo - propositivo de la investigación se orienta exclusivamente al diseño y formulación técnica de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la cooperativa. En este sentido el estudio no contempla la implementación ni la medición de impactos derivados de la ejecución del plan, sino que más bien se concentra en diagnosticar la situación institucional actual y proponer una herramienta de gestión estructurada, viable y alineada con la normativa vigente y las capacidades organizacionales existentes.

Además, el nivel de estudio descriptivo permitió caracterizar la situación actual de la cooperativa en los ámbitos social, ambiental y económico, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sin pretender establecer relaciones causales entre

variables. Este nivel de investigación es adecuado cuando se busca describir fenómenos tal como se presentan en la realidad organizacional (Hernández et al., 2014).

### **7.1.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación se considera no experimental, ya que en el tratamiento de las variables no hubo manipulación, sino que se observaron y analizaron los fenómenos en su contexto natural. Por otra parte también es de carácter transversal, considerando que toda la información se recolectó en un solo momento del tiempo, esto hizo que se tenga una visión clara y real de la situación institucional durante el período de estudio.

### **7.1.4 Métodos de investigación**

Para el desarrollo del estudio se emplearon los siguientes métodos:

**Método analítico**, con este método se pudo desglosar la información obtenida del diagnóstico interno y externo; y producto de esto se identificaron factores críticos sobre los cuales trabajaría el Plan de RSE.

**Método sintético**, este se aplicó para consolidar los resultados del análisis y poder generar una propuesta estructurada, coherente y alineada con los objetivos del presente estudio.

**Método inductivo**, para esto se partió de observaciones particulares (resultados de encuestas, entrevistas e indicadores financieros) para formular conclusiones generales y también las líneas estratégicas del plan.

**Método deductivo**, se utilizó este método para contrastar los hallazgos con los conceptuales como la Responsabilidad Social Empresarial, la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **7.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.**

Cada técnica de recolección de información utilizada en la investigación cumplió un rol específico y se vinculó directamente con los objetivos del estudio. Las encuestas aplicadas al personal permitieron identificar percepciones relacionadas con la gestión interna, el clima laboral, la cultura organizacional y las prácticas sociales y ambientales, aportando

insumos clave para el diagnóstico institucional. Las entrevistas realizadas a los directivos facilitaron profundizar en aspectos estratégicos, normativos y de gobernanza, necesarios para evaluar la viabilidad y orientación del Plan de RSE. Por su parte, el análisis documental permitió contrastar y validar la información primaria con datos normativos, financieros e institucionales, fortaleciendo la coherencia y consistencia del diagnóstico.

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron seleccionadas en función del enfoque mixto de la investigación y de la disponibilidad real de información institucional como:

#### 7.1.5.1 Encuesta (Anexo 3)

Se aplicaron encuestas al 100% del personal de la cooperativa, con el objetivo de conocer el criterio relacionado con: la gestión interna, la cultura organizacional, la responsabilidad social y ambiental, y el clima laboral; para esto se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas, lo que permitió sistematizar la información y facilitar su análisis cuantitativo.

#### 7.1.5.2 Tabulación.

Para el procesamiento de la información obtenida a través de la encuesta aplicada al personal, se realizó una tabulación descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y porcentajes, en función de la escala Likert.

Valor	Interpretación.
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Respecto a la pregunta: Me siento motivado/a en mi trabajo las respuestas fueron:

Valor	Interpretación	% Respuestas
1	Totalmente en desacuerdo	12 %
2	En desacuerdo	10 %
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20 %
4	De acuerdo	38 %
5	Totalmente de acuerdo	20 %

### *7.1.5.3 Análisis de resultados de la encuesta.*

Considerando al valor 1 y 2 como respuestas negativas, se establece que el 22% del personal se encuentra desmotivado.

### **7.1.6 Entrevista (Anexo 4)**

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos de la cooperativa, con la finalidad de profundizar en aspectos estratégicos, normativos y de gobernanza institucional. Esta técnica se complementó con la aplicación de encuestas al personal, lo que permitió obtener una visión integral de la institución ya que se incorporó tanto la perspectiva operativa como la perspectiva directiva y se identificaron de mejor manera las áreas críticas y la viabilidad del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.

#### *7.1.6.1 Tratamiento de la información obtenida en la entrevista.*

La información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas no fue objeto de tabulación estadística esto debido a su naturaleza cualitativa. En su lugar, se aplicó un proceso de análisis de contenido mediante el cual se sistematizaron las respuestas de los directivos, identificando ideas recurrentes, coincidencias y criterios divergentes.

#### *7.1.6.2 Análisis de los resultados de la entrevista*

En términos generales, los criterios y comentarios expresados por los directivos evidencian una percepción coincidente respecto a la estabilidad económica de la cooperativa, sin embargo de ello de manera reiterada se reconoce que dicha solidez financiera no ha sido acompañada por un desarrollo equivalente en los ámbitos social y ambiental, aspectos que a la presente fecha se gestionan de forma parcial y poco estructurada.

Desde la perspectiva estratégica los entrevistados también identifican como desafíos prioritarios el control de la morosidad, la modernización de los procesos internos, la digitalización institucional y el fortalecimiento del talento humano. Estos aspectos también fueron identificados en las debilidades detectadas en el análisis por áreas funcionales y con las amenazas del entorno; por lo que se puede decir que la formulación

del Plan de RSE no responde a una lógica aspiracional, sino a necesidades reales y concretas de la institución.

En relación con la gobernanza y el cumplimiento normativo, los directivos coinciden en señalar que la cooperativa mantiene un adecuado nivel de cumplimiento de las disposiciones legales, por otra parte también se reconoce que el Balance Social se utilizan únicamente para cumplir con el ente de control y no como una herramienta estratégica de planificación, evaluación y mejora continua.

Respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, las respuestas evidencian que los directivos tienen una comprensión clara de su carácter propio del modelo cooperativo; y se destaca que la RSE no debe concebirse como una acción adicional o aislada, sino como un enfoque que articula la gestión económica, social y ambiental; por lo que el cuerpo directivo coinciden en la necesidad de contar con un Plan formal de RSE que permita ordenar y articular una gestión sostenible con responsabilidad no solamente económica sino también social y ambiental.

En cuanto al talento humano y el clima organizacional, los entrevistados reconocen el aporte y el compromiso por parte del personal, pero que también se observa signos de desmotivación, lo que concuerda con la encuesta realizada al personal, confirmando que el clima laboral constituye un área crítica que debe ser abordada desde una perspectiva estratégica para mejorar el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.

En cuanto al ámbito ambiental las entrevistas reconocen que las acciones existentes son incipientes y carecen de políticas formales; y se manifiesta que es viable implementar medidas de ecoeficiencia y gestión ambiental, especialmente a través de la digitalización de procesos y el uso eficiente de recursos.

#### **7.1.7 Análisis documental**

Se efectuó un análisis documental de fuentes internas y oficiales como: el estatuto de la cooperativa, informes financieros, exámenes de auditoría interna, normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la Junta de Política y Regulación Financiera, así como también documentos y reportes institucionales relevantes.

Este análisis documental permitió revisar de manera sistemática la información real, histórica, normativa y financiera de la cooperativa, facilitando y corroborando la identificación de debilidades, riesgos y áreas críticas en los ámbitos económico, social y ambiental. Asimismo, esta técnica fue un insumo para sustentar el diagnóstico institucional y evaluar la viabilidad técnica y normativa del diseño del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **7.1.8 Población.**

La población estuvo conformada por los colaboradores y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda. Dado el tamaño manejable de la población y el carácter diagnóstico del estudio, en todas las ocasiones se trabajó con el 100% de la población, seleccionada según la necesidad, es decir en algunas ocasiones se trabajó con todas las jefaturas existentes, se trabajó con todos los miembros del consejo de administración y vigilancia.

Al mes de junio de 2025 la cooperativa cuenta con:

- 48 empleados
- 22 jefaturas o encargados de áreas
- 26 operativos
- 7 miembros del Consejo de Administración
- 3 miembros del Consejo de Vigilancia.

En función del tamaño reducido y manejable de la población, así como del propósito de la investigación, no se realizó un cálculo de muestra, optándose por trabajar con el 100% de la población en los instrumentos de recolección de información aplicables.

#### **7.1.9 Procedimiento para el análisis de la información**

La información cuantitativa obtenida a través de las encuestas fue procesada mediante tabulación y análisis descriptivo, utilizando frecuencias y porcentajes que permitieron identificar tendencias relevantes. Por su parte, la información cualitativa derivada de las entrevistas y del análisis documental fue organizada y categorizada de acuerdo con los ejes estratégicos del Plan de RSE: social, ambiental y económico.

Los resultados del diagnóstico interno y externo sirvieron como insumo para la identificación de áreas críticas, la priorización de stakeholders y la formulación de estrategias y programas, manteniendo coherencia con el enfoque metodológico adoptado.

#### **7.1.10 Articulación del proceso metodológico con el diseño del Plan de RSE**

Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico interno y externo constituyeron el eje central para la formulación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial. Dicho diagnóstico se sustentó en la aplicación de encuestas al personal, entrevistas semiestructuradas a directivos y en el análisis documental de información institucional y normativa, lo que permitió construir una visión integral y contextualizada de la realidad de la cooperativa.

Por otra parte, la información recolectada mediante estos instrumentos facilitó la identificación de debilidades estructurales y amenazas relevantes en los ámbitos económico, social y ambiental, así como la determinación de áreas críticas que requerían intervención prioritaria. Dichos hallazgos no se analizaron de forma aislada, sino que fueron interpretados de manera conjunta asegurando de esta manera la coherencia entre los distintos niveles de análisis y evitando duplicidades o enfoques fragmentados.

Sobre la base de este proceso metodológico, se procedió a la definición de ejes estratégicos alineados con la naturaleza cooperativa de la institución y con los principios de la Responsabilidad Social Empresarial. Una vez establecidos los ejes se estructuraron programas, estrategias, actividades e indicadores, orientados a corregir debilidades, mitigar riesgos y fortalecer capacidades institucionales, garantizando la viabilidad técnica y operativa del Plan de RSE; por lo que el diseño del Plan no responde a un ejercicio teórico ni a modelos genéricos de responsabilidad social, sino que se deriva directamente de la evidencia empírica obtenida durante la investigación, con esta articulación se asegura que la propuesta final mantenga correspondencia con las necesidades reales de la cooperativa, se fortalezca la toma de decisiones institucionales y contribuya a la construcción de un modelo de gestión más sostenible y coherente con el contexto económico, social y regulatorio en el que opera la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.

### **7.1.11 Consideraciones éticas**

La investigación se desarrolló respetando principios éticos fundamentales, tales como la confidencialidad de la información, el consentimiento informado de los participantes y el uso responsable de los datos obtenidos. La información recolectada fue utilizada exclusivamente con fines académicos y para el diseño del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, sin afectar los intereses institucionales de la cooperativa.

La validez del estudio se garantizó mediante la coherencia entre los objetivos de investigación, los instrumentos de recolección de información y el análisis de los resultados, asegurando que las preguntas formuladas en las encuestas y entrevistas respondan directamente al diagnóstico institucional requerido para el diseño del Plan de RSE. Asimismo, se aplicó triangulación metodológica al contrastar la información obtenida de las encuestas, entrevistas y análisis documental, lo que permitió fortalecer la consistencia de los hallazgos.

En cuanto a la confiabilidad, los instrumentos utilizados fueron diseñados de manera clara y estructurada, con preguntas cerradas en el caso de las encuestas y guías semiestructuradas para las entrevistas, lo que facilitó la sistematización y el análisis de la información.

El rigor académico se aseguró mediante el uso responsable de fuentes teóricas y normativas, el respeto a principios éticos como la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes, y la utilización de la información recolectada exclusivamente con fines académicos y de mejora institucional.

### **7.1.12 Limitaciones del estudio**

El presente trabajo tuvo ciertos márgenes y condicionantes que es importante reconocer con transparencia; entre las cuales debemos manifestar que la investigación se desarrolló enfocado al diseño de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial; por lo cual el alcance del estudio se concentró principalmente en el diagnóstico institucional y en la identificación de factores críticos de mejora, por lo tanto no fue posible evaluar resultados concretos de impacto social o ambiental, ya que los programas propuestos aún no han sido implementados.

Otra limitación provino de la naturaleza de las fuentes de información utilizadas. Ya que las encuestas aplicadas al personal y las entrevistas realizadas a los directivos aportaron información valiosa; pero al tratarse de percepciones siempre existe la posibilidad de cierto sesgo personal. Por lo que este aspecto fue atendido mediante la triangulación con documentos oficiales y reportes internos y mesas de trabajo realizadas.

El estudio también se focalizó específicamente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda., en un período determinado. Por tal motivo las conclusiones no buscan generalizarse automáticamente a otras instituciones, ya que cada cooperativa posee realidades organizacionales, culturales y regulatorias propias. Del mismo modo, los cambios en la normativa o en las condiciones económicas del país podrían modificar algunos escenarios analizados, sin embargo de ello se considera que es una buena fuente de consulta para otras instituciones cooperativas que buscan generar sostenibilidad mediante planes de responsabilidad social.

A pesar de estas limitaciones, el estudio conserva su validez, pues cumple con su propósito principal: proporcionar una base técnica rigurosa para el diseño de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial viable, coherente con la normativa vigente y alineado con las necesidades reales de la cooperativa y sus grupos de interés.

### **7.1.13 Conclusión de la metodología**

El capítulo metodológico se estructura de manera coherente con los objetivos de la investigación y con el enfoque adoptado para el desarrollo del estudio, permitiendo comprender con claridad el proceso seguido para la obtención y análisis de la información. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, junto con la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis documental, facilitó una aproximación integral a la realidad institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.

La metodología empleada permitió identificar de forma sistemática las debilidades, amenazas y áreas críticas que inciden en la gestión institucional, constituyéndose en el soporte técnico para la formulación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial. De esta manera, el diseño del plan se sustenta en evidencia empírica y en un diagnóstico contextualizado, garantizando su pertinencia y viabilidad.

En conjunto, el proceso metodológico desarrollado asegura la consistencia interna del estudio, refuerza el rigor académico del trabajo y establece una relación directa entre la investigación realizada y el producto final propuesto, contribuyendo a la solidez del trabajo de titulación.

## 8. ANEXO 3.

### 8.1 Encuesta dirigida al personal

#### Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.

##### Objetivo:

Recoger la percepción del personal respecto a la gestión interna, el clima laboral, la cultura organizacional, la responsabilidad social y ambiental, con el fin de sustentar el diagnóstico para el diseño del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

##### Instrucciones:

Marque con una (X) la opción que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación.

##### Escala de respuesta:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

#### I. Gestión interna y procesos institucionales

1. Los procesos internos de la cooperativa son claros y están bien definidos.

1  2  3  4  5

2. Los procedimientos administrativos se ejecutan de manera ágil y eficiente.

1  2  3  4  5

3. El nivel de digitalización de los procesos facilita mi trabajo diario.

1  2  3  4  5

4. La información interna se comunica de forma oportuna y comprensible.

1  2  3  4  5

5. Considero que la cooperativa cuenta con una adecuada planificación institucional.

1  2  3  4  5

## **II. Clima laboral**

6. El ambiente laboral en la cooperativa es respetuoso y colaborativo.

1  2  3  4  5

7. Existe una buena relación entre compañeros de trabajo.

1  2  3  4  5

8. Me siento cómodo/a expresando mis ideas y opiniones en el trabajo.

1  2  3  4  5

9. La carga laboral asignada es adecuada a mis funciones.

1  2  3  4  5

10. Considero que el clima laboral favorece el desempeño del personal.

1  2  3  4  5

## **III. Motivación y desarrollo del talento humano**

11. Me siento motivado/a para desempeñar mis funciones en la cooperativa.

1  2  3  4  5

12. La cooperativa reconoce el esfuerzo y el desempeño del personal.

1  2  3  4  5

13. Existen oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.

1  2  3  4  5

14. Recibo retroalimentación clara sobre mi desempeño laboral.

1  2  3  4  5

15. Considero que existen incentivos adecuados para el personal.

1  2  3  4  5

#### **IV. Cultura organizacional y valores cooperativos**

16. La cooperativa promueve los valores del cooperativismo en su gestión diaria.

1  2  3  4  5

17. Me identifico con la misión y visión institucional.

1  2  3  4  5

18. La toma de decisiones se realiza de manera ética y transparente.

1  2  3  4  5

19. Existe coherencia entre los valores institucionales y las prácticas internas.

1  2  3  4  5

20. El liderazgo institucional fortalece la cultura organizacional.

1  2  3  4  5

## **V. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

21. Conozco acciones o iniciativas de responsabilidad social desarrolladas por la cooperativa.

1  2  3  4  5

22. Considero importante que la cooperativa cuente con un Plan formal de RSE.

1  2  3  4  5

23. Las acciones sociales de la cooperativa benefician a los socios y a la comunidad.

1  2  3  4  5

24. La cooperativa promueve la inclusión y la equidad en sus servicios y actividades.

1  2  3  4  5

25. Me gustaría participar en programas o proyectos de responsabilidad social.

1  2  3  4  5

## **VI. Responsabilidad ambiental**

26. La cooperativa promueve el uso responsable de recursos (papel, energía, insumos).

1  2  3  4  5

27. Existen prácticas institucionales orientadas al cuidado del medio ambiente.

1  2  3  4  5

28. Considero necesario implementar políticas ambientales formales en la cooperativa.

1  2  3  4  5

29. Estoy dispuesto/a a participar en iniciativas ambientales impulsadas por la institución.

1  2  3  4  5

30. La gestión ambiental contribuye a mejorar la imagen y sostenibilidad de la cooperativa.

1  2  3  4  5

## 9. ANEXO 4

### 9.1 Encuesta dirigida al órgano directivo

#### Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio Ltda.

##### Objetivo de la entrevista

Profundizar en la visión estratégica, normativa y de gobernanza institucional de los directivos de la cooperativa, respecto a la situación actual de la gestión social, ambiental y económica, así como a la viabilidad y orientación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

##### I. Visión estratégica institucional

1. ¿Cómo evalúa usted la situación actual de la cooperativa en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental?

Respuesta A:

Desde el ámbito económico, la cooperativa presenta resultados positivos que reflejan estabilidad y capacidad de gestión; sin embargo, en los aspectos sociales y ambientales aún se evidencia una falta de estructuración formal.

Respuesta B:

Desde lo económico y financiero se observa un importante crecimiento lo que se presume una sostenibilidad relativamente consolidada, pero no ocurre lo mismo con la sostenibilidad social y ambiental, que hasta ahora han sido abordadas de manera aislada y no como parte de una estrategia integral.

Respuesta C:

Existe un equilibrio aceptable en lo financiero, aunque se reconoce que la institución todavía no ha desarrollado un enfoque integral de sostenibilidad que articule de manera clara lo económico, lo social y lo ambiental.

2. Desde su perspectiva, ¿cuáles considera que son los principales desafíos estratégicos que enfrenta actualmente la cooperativa?

Respuesta A:

Uno de los mayores desafíos es controlar la morosidad sin perder el enfoque de inclusión financiera que caracteriza al modelo cooperativo.

Respuesta B:

El reto es modernizar los procesos internos y en especial mejorar los procesos de digitalización, para responder con mayor agilidad a las demandas del entorno.

Respuesta C:

El talento humano es uno de los pilares de toda organización, por lo que uno de los desafíos es fortalecer el talento humano para de fortalezca la gestión la gestión institucional.

3. ¿Cree que el modelo de gestión actual responde adecuadamente a las nuevas exigencias del entorno cooperativo y regulatorio?.

Respuesta A:

El modelo actual cumple con las exigencias mínimas, pero no incorpora de manera suficiente criterios preventivos ni de sostenibilidad.

Respuesta B:

Se podría decir que el modelo ha funcionado, pero requiere ajustes para responder a un entorno más dinámico y regulado.

Respuesta C:

Es un modelo funcional, aunque todavía muy tradicional frente a las nuevas exigencias del sector cooperativo.

## **II. Gobernanza y cumplimiento normativo**

4. ¿Cómo valora el nivel de cumplimiento normativo y de gobernanza institucional de la cooperativa?

Respuesta A:

La cooperativa mantiene un buen nivel de cumplimiento normativo, lo cual ha fortalecido su credibilidad institucional.

Respuesta B:

La gobernanza es sólida en términos formales, aunque puede fortalecerse integrando una visión más estratégica de sostenibilidad.

Respuesta C:

Existen estructuras claras de gobierno, pero aún no se articulan plenamente con enfoques de responsabilidad social y ambiental.

5. ¿De qué manera los órganos de gobierno integran principios éticos, de transparencia y responsabilidad social en la toma de decisiones?

Respuesta A:

La ética está presente en la gestión diaria, principalmente en el manejo financiero y administrativo.

Respuesta B:

La transparencia se cumple en los procesos regulatorios, aunque falta formalizarla en políticas institucionales más amplias.

Respuesta C:

Se reconoce la necesidad de fortalecer mecanismos que vinculen ética, transparencia y sostenibilidad.

6. ¿Considera que el Balance Social se utiliza actualmente como una herramienta de gestión o únicamente como un requisito normativo?

Respuesta A:

Actualmente se utiliza más como un requisito normativo que como una herramienta estratégica.

Respuesta B:

El Balance Social cumple su función formal, pero no se lo aprovecha plenamente para la toma de decisiones.

Respuesta C:

Existe conciencia de su importancia, aunque todavía no se ha integrado a la gestión diaria.

### **III. Responsabilidad Social Empresarial**

7. ¿Qué significado tiene para usted la Responsabilidad Social Empresarial dentro de una cooperativa de ahorro y crédito?

Respuesta A:

La RSE forma parte de la esencia del cooperativismo y no debería verse como algo adicional.

Respuesta B:

Es una forma de fortalecer el vínculo con los socios y la comunidad.

Respuesta C:

Representa una oportunidad para ordenar y visibilizar acciones que ya se realizan de manera dispersa.

8. ¿Considera necesario que la cooperativa cuente con un Plan formal de RSE? ¿Por qué?

Respuesta A:

Sí, porque permitiría estructurar las acciones y darles continuidad.

Respuesta B:

Un Plan formal ayudaría a medir resultados y justificar decisiones institucionales.

Respuesta C:

Es necesario para alinear la gestión cooperativa con las exigencias actuales del entorno.

9. ¿Qué beneficios estratégicos cree que podría generar la implementación de un Plan de RSE para la institución y sus socios?

Respuesta A:

Mejoraría la imagen institucional y la confianza de los socios.

Respuesta B:

Ayudaría a prevenir riesgos reputacionales y regulatorios.

Respuesta C:

Fortalecería el compromiso interno y la cohesión organizacional.

#### **IV. Gestión del talento humano y clima organizacional**

10. ¿Cómo evalúa el clima laboral y el nivel de motivación del personal en la cooperativa?

Respuesta A:

El clima laboral es estable, aunque se perciben signos de desmotivación en algunos sectores.

Respuesta B:

Existe compromiso del personal, pero falta mayor reconocimiento e incentivos.

Respuesta C:

La motivación podría mejorar mediante capacitación y una comunicación interna más efectiva.

11. ¿Qué acciones considera prioritarias para fortalecer la cultura organizacional y el compromiso del talento humano?

Respuesta A:

Fortalecer la capacitación continua del personal e incentivos no económicos.

Respuesta B:

Mejorar los mecanismos de comunicación interna.

Respuesta C:

Promover un liderazgo más participativo y cercano.

12. ¿Cree que la RSE puede contribuir a mejorar el clima laboral y el sentido de pertenencia del personal?

Respuesta A:

Sí, porque genera mayor sentido de pertenencia.

Respuesta B:

Permite involucrar al personal en proyectos con impacto social.

Respuesta C:

Refuerza la identidad institucional y los valores cooperativos.

## **V. Gestión ambiental y sostenibilidad**

13. ¿Cómo valora la gestión ambiental actual de la cooperativa?

Respuesta A:

Es limitada y poco estructurada.

Respuesta B:

Se realizan algunas acciones aisladas, pero no existen políticas formales.

Respuesta C:

La gestión ambiental es un tema pendiente dentro de la institución.

14. ¿Considera viable implementar políticas de ecoeficiencia y reducción de impactos ambientales?

Respuesta A:

Sí, porque existen recursos financieros para hacerlo de manera gradual.

Respuesta B:

La digitalización facilitaría la reducción del consumo de papel.

Respuesta C:

Existen alternativas de bajo costo que podrían aplicarse sin afectar la operación.

15. ¿Qué riesgos institucionales identifica en caso de no incorporar una gestión ambiental más estructurada?

Respuesta A:

Riesgos reputacionales frente a socios y organismos de control.

Respuesta B:

Posibles sanciones regulatorias en el futuro.

Respuesta C:

Incoherencia entre el discurso institucional y la práctica real.

## **VI. Viabilidad y proyección del Plan de RSE**

16. Desde su experiencia directiva, ¿considera viable la implementación del Plan de RSE propuesto?

Respuesta A:

Sí, siempre que se implemente de manera progresiva.

Respuesta B:

La viabilidad depende del compromiso de la alta dirección.

Respuesta C:

Es viable si se asignan recursos y responsabilidades claras.

17. ¿Qué condiciones considera indispensables para garantizar su sostenibilidad en el tiempo?

Respuesta A:

Asignación presupuestaria específica.

Respuesta B:

Seguimiento mediante indicadores claros.

Respuesta C:

Capacitación y participación del personal y los socios.

18. ¿Cómo visualiza la alineación del Plan de RSE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?

Respuesta A:

Permite orientar la gestión hacia estándares internacionales.

Respuesta B:

Facilita alianzas con instituciones públicas y privadas.

Respuesta C:

Contribuye a una mayor coherencia entre la gestión y el desarrollo sostenible.