INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

¨Mantener la esencia cooperativa en la transición hacia la banca comercial¨

Trabajo de integración curricular como requisito previo para optar al título de tecnólogo/a en tecnología superior en gestión de las finanzas populares y solidarias”

Autor: Jonathan Daniel Vinces Loor

Tutor: Dr. Jiferson Diuver Santiago Aguillon.

Cuenca-Ecuador

DEDICATORIA

Dedico este ensayo a mi familia la cual ha sido un pilar fundamental en cada proceso de mi vida profesional y laboral, a mis docentes que con su orientación han podido orientarme en muchos temas académicos.

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, en calidad de tutor **Jiferson Diuver Santiago Aguillon** del trabajo de titulación, bajo la opción proyecto de integración curricular, "**Mantener la esencia cooperativa en la transición hacia la banca comercial**", elaborado por **Jonathan Daniel Vinces Loor**, estudiante de la Tecnología en **Gestión de las Finanzas Populares y Solidarias de la EPS,** del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en los campos técnico y metodológico para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe, por lo que lo apruebo, a fin de que el trabajo de titulación sea habilitado para continuar con el debido proceso determinado por el Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria.

Firmado electrónicamente por:
JIFERSON DIUVER
SANTIAGO AGUILLON
Validar únicamente con FirmaEC

Firma del tutor

C.I.

INTRODUCCÓN

El sistema financiero ecuatoriano vive un proceso de modernización marcado por competencia por captaciones, expansión de canales digitales y exigencias más estrictas de control de riesgos, realidad que impulsa a las cooperativas de ahorro y crédito a mejorar su eficiencia operativa sin alterar su naturaleza asociativa, porque su legitimidad se sostiene en la participación de las personas socias y en la orientación comunitaria de sus decisiones. La identidad cooperativa se fundamenta en valores y principios que ordenan la forma de gobernar, de asignar responsabilidades y de distribuir resultados, con el criterio de un miembro un voto y con prioridad por la comunidad, lineamientos descritos por la Alianza Cooperativa Internacional como marco de actuación para preservar control democrático, participación económica y compromiso social, lo que fija una diferencia de fondo frente a instituciones financieras guiadas por propiedad accionaria y retorno privado del capital (Alianza Cooperativa Internacional, s. f.).

La regulación ecuatoriana reconoce esa particularidad al ubicar a las cooperativas dentro del Sector Financiero Popular y Solidario y al establecer su naturaleza y finalidades mediante la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, mientras el Código Orgánico Monetario y Financiero articula objetivos de sostenibilidad del sistema, protección de usuarios y mitigación de riesgos, de manera que la discusión sobre modernización se vincula con solvencia y disciplina prudencial sin desplazar el carácter de organización de personas (República del Ecuador., 2014).

La pregunta de investigación se formula así, de qué forma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo preserva su esencia cooperativa mientras fortalece competitividad y sostenibilidad financiera en el periodo reciente sustentado en documentación institucional con corte 31 de diciembre de 2024 y normativa vigente, y la hipótesis afirma que esa preservación se concreta cuando eficiencia y tecnología se subordinan a gobernanza democrática verificable, educación cooperativa continua y uso social explícito de excedentes, por lo que este ensayo se organiza en cuatro

partes, identidad y marco legal, análisis del caso Jardín Azuayo con datos 2024, contraste con un banco comercial del Ecuador, y escenarios y estrategias para sostener propósito social sin perder solidez financiera. Las fuentes de la información utilizadas para el presente ensayo incluyen normativa nacional vigente principalmente la Ley Organica de Economia Popular y Solidaria y el Codigo Organico Monetario y financiero reportes institucionales como Reporte Anual 2024 sobre la emisión del bono social de diversidad e inclusión y el Plan eEstrategico 2024-2028 de la Cooperativa Jardin Azuayo así como informes financieros y de sostenibilidad publicados por Banco Pichincha para el mismo periodo. (República del Ecuador. A. N., 2022).

DESARROLLO

Identidad cooperativa y sentido institucional del excedente

La esencia cooperativa define una forma de organización financiera donde el vínculo institucional se sostiene en corresponsabilidad, participación y control democrático, por lo que la persona socia no ocupa un lugar equivalente al de un cliente, ya que mantiene derechos políticos y capacidad de incidir en políticas y decisiones mediante órganos de representación. Los principios cooperativos fijan que la participación económica se orienta al fortalecimiento de la organización y al servicio de la comunidad, por lo que el resultado económico se interpreta como excedente con finalidad colectiva y no como utilidad orientada a distribución privada, criterio que ordena el destino de recursos hacia educación, servicios, innovación social y desarrollo territorial, manteniendo coherencia con adhesión abierta, control democrático, autonomía, educación y compromiso comunitario, elementos descritos por la Alianza Cooperativa Internacional como parte de la identidad cooperativa (Alianza Cooperativa Internacional, s. f.).

El marco legal ecuatoriano ubica a las cooperativas dentro de un sector con naturaleza diferenciada y supervisión especializada, lo que coloca a la disciplina financiera como obligación institucional sin convertirla en un fin que sustituya la finalidad social, porque la sostenibilidad del sistema convive con la protección de

derechos, la responsabilidad institucional y la estabilidad de las entidades. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria integra a las cooperativas de ahorro y crédito en el Sector Financiero Popular y Solidario y reconoce su carácter asociativo, mientras el Código Orgánico Monetario y Financiero establece objetivos como sostenibilidad del sistema y mitigación de riesgos, lo que obliga a una gestión prudente de liquidez, cartera y solvencia, manteniendo como eje la estructura democrática propia de estas organizaciones (República del Ecuador., 2014) (República del Ecuador. A. N., 2022)..

Jardín Azuayo en el cierre 2024 como caso de modernización con identidad territorial

Jardín Azuayo resulta pertinente para este análisis porque combina escala operativa con una narrativa institucional ligada a inclusión financiera y a presencia territorial, condición que eleva el riesgo de que la modernización se convierta en imitación de banca comercial si la eficiencia se mide solo con indicadores de mercado, por lo que la verificación se sostiene en datos concretos reportados por la propia entidad. El Reporte Anual 2024 sobre la emisión del bono social de diversidad e inclusión presenta indicadores y caracteriza a su base social con más del 50 por ciento de socios residentes en sectores rurales, además de un perfil educativo donde constan alrededor de 40.000 personas sin estudios formales, cerca de 300.000 con primaria y un poco más de 250.000 con secundaria como máximo nivel, información que obliga a un enfoque de servicio comprensible y acompañado, porque el acceso real a servicios financieros requiere educación, cercanía y canales que no amplíen brechas sociales (Jardín Azuayo., Reporte anual 2024, emisión del bono social de diversidad e inclusión, corte 31 de diciembre de 2024., 2024).

El mismo reporte documenta el uso de un instrumento de mercado con orientación social, porque registra la continuidad de la estrategia del bono social y reporta información de seguimiento sobre colocaciones, lo que permite sostener argumentos con evidencia y no con afirmaciones generales. El documento señala una segunda emisión por 20 millones de dólares colocada en noviembre de 2024, con 15

millones vendidos hasta el corte, y reporta colocación acumulada desde la emisión con 14.554 créditos por un monto de 130.948.304,78 dólares hasta el 31 de diciembre de 2024, cifra que respalda la idea de que la sostenibilidad financiera se articula con objetivos de inclusión cuando el fondeo se traduce en operaciones verificables y en reportes de resultados, manteniendo coherencia institucional ante el escrutinio público (Jardín Azuayo., Reporte anual 2024, emisión del bono social de diversidad e inclusión, corte 31 de diciembre de 2024., 2024).

La escala institucional introduce exigencias mayores en control y continuidad operativa, por lo que el análisis incorpora el criterio de segmentación oficial publicado por el ente de control, evitando que la argumentación se base en percepciones. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria actualiza la segmentación 2025 y define que el segmento 1 agrupa entidades con activos mayores a 80 millones de dólares, lo que explica por qué una cooperativa de este tamaño enfrenta presión por sistemas de riesgos, tecnología y cumplimiento, y al mismo tiempo refuerza la necesidad de proteger participación democrática y legitimidad social como parte de su sostenibilidad institucional (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria., 2025).

Indicador	Valor	Fuente
Segunda emisión de bono social	USD 20 millones	Reporte anual Jardín Azuayo 2024
Monto colocado hasta dic-2024	USD 15 millones	Reporte anual Jardín Azuayo 2024
Créditos financiados	14.554 operaciones	Reporte anual Jardín Azuayo 2024
Monto total colocado	USD 130.948.304,78	Reporte anual Jardín Azuayo 2024

Modernización, riesgos de deriva mercantil y anclas de identidad

La modernización dentro de una cooperativa se expresa en digitalización de canales, automatización del análisis crediticio, estandarización de procesos, medición de productividad y diversificación de productos, componentes que fortalecen eficiencia y control, siempre que su finalidad se mantenga vinculada a inclusión financiera y al bienestar de la base social (Alianza Cooperativa Internacional, s. f.).

La esencia se daña cuando la organización sustituye la pertenencia cooperativa por una relación de consumo y convierte a la persona socia en una usuaria

sin incidencia real en las decisiones, situación que disminuye la deliberación, limita la educación cooperativa y debilita el control democrático, mientras la identidad se mantiene cuando la gestión define reglas claras de rendición de cuentas, sostiene espacios territoriales de decisión y orienta el excedente hacia educación, trabajo comunitario y fortalecimiento institucional, criterio que se comprueba con resultados verificables y no con declaraciones.

La planificación institucional se vuelve un ancla de esa coherencia cuando define objetivos relacionados con gobierno cooperativo y cuando demuestra participación social en su construcción, porque una modernización sin participación pierde legitimidad y genera distancia con el territorio, en el Plan Estratégico 2024 a 2028 Jardín Azuayo incorpora objetivos vinculados a fortalecer la gestión en valores del gobierno cooperativo y a evaluar procesos y espacios de gobierno, y en su sección de transparencia institucional señala que el plan se construyó con participación de más de 7000 personas, datos que sostienen una idea verificable sobre gobernanza y participación como parte de la estrategia y no como un adorno institucional. Desde una perspectiva técnica de gobernanza cooperativa esta participación amplia cumple una función de control democrático sobre la dirección estratégica ya que orienta la incorporación de brechas territoriales particularmente en zonas rurales, de esta manera la innovación tecnológica no se implementa únicamente para aumentar productividad o rentabilidad como suele ocurrir en la banca comercial sino para fortalecer la accesibilidad, la educación financiera y la cercanía institucional con la comunidad. En este sentido la participación de miles de socios en la planificación se mantenga alineada con los principios cooperativos garantizando que la tecnología funciones como herramienta para el bienestar de los socios y no exclusivamente como instrumento de eficiencia mercantil (Jardín Azuayo., 2024).

Contraste con banca comercial en ecuador, caso banco pichincha

El contraste con una entidad bancaria comercial permite diferenciar el modelo cooperativo del modelo accionarial sin caer en generalizaciones, porque el debate se vuelve más claro cuando se comparan métricas, prioridades y enfoque de gobernanza. En 2024, Banco Pichincha reporta una utilidad de 150 millones de dólares, una ratio

de eficiencia de 52,9 por ciento y una morosidad total de 3,6 por ciento, indicadores que expresan una lógica de desempeño donde la rentabilidad y la eficiencia operativa constituyen parámetros centrales de evaluación, con un enfoque prudencial orientado a contener cartera vencida y sostener resultados financieros en un entorno desafiante (Banco Pichincha., 2024). La diferencia de fondo con una cooperativa se ubica en la gobernanza y en el destino del resultado, porque el banco opera bajo estructura corporativa y propiedad accionarial, mientras la cooperativa organiza control democrático y define excedentes como recurso colectivo orientado a fortalecer la comunidad, por lo que una transición que copie el enfoque del banco sin adaptar su lógica al modelo cooperativo altera la identidad.

El contraste con Jardín Azuayo se sostiene en que su reporte 2024 describe un instrumento de financiamiento social con seguimiento de colocaciones y criterios de elegibilidad, lo que evidencia un eje de inclusión dentro de su estrategia financiera, criterio que ordena el debate sobre modernización como medio para ampliar cobertura y mejorar condiciones de vida, manteniendo la prioridad de la persona socia como sujeto del modelo (Jardín Azuayo., 2024).

Escenarios de conversión bancaria y efectos sobre capital, solvencia y autonomía.

El cambio de cooperativa a banco modifica la titularidad y la forma de gobernar la entidad, porque el aporte de los socios y la regla de un voto por persona se reemplazan por un esquema de acciones donde el poder depende de la participación, ajuste que cambia la composición del capital y la manera de repartir los resultados, incorporando actores externos que buscan rentabilidad y no responden a la lógica de membresía, esa modificación influye en la gestión del riesgo y en la política crediticia, ya que la meta de retorno empuja a priorizar segmentos con mayor margen y disminuye el énfasis territorial, mientras la autonomía institucional queda más expuesta a presiones de inversionistas, por lo que el análisis financiero la asocia con debilitamiento del control democrático y con un giro del propósito social hacia

criterios de mercado. (Alianza Cooperativa Internacional, s. f.) (República del Ecuador. A. N., 2022) .

La transformación organizacional asociada a una conversión no se explica solo por reducción de personal, porque la banca exige especialización en cumplimiento normativo, ciberseguridad, análisis de datos y gestión avanzada de riesgos, mientras el conocimiento territorial constituye un activo que sostiene confianza, captaciones y permanencia de la base social. El Informe Ejecutivo de Cumplimiento del Plan Estratégico y POA 2024 de Jardín Azuayo reporta cumplimiento del plan estratégico y señala que acciones vinculadas a implementación de oficinas virtuales avanzaron pero no concluyeron en 2024 y continuaron en 2025, información que muestra un proceso de modernización planificado y medible, lo que permite afirmar que la mejora tecnológica se gestiona como transición interna sin necesidad de cambiar la figura jurídica para sostener disciplina operativa y continuidad institucional (Jardín Azuayo., 2024).

Estrategias verificables para sostener esencia cooperativa en condiciones de competencia.

La identidad se mantiene cuando el gobierno democrático conserva fuerza para definir prioridades estratégicas y territoriales, acompañado por una rendición de cuentas clara para la base social y por mecanismos donde la participación incide en decisiones relevantes, ya que una participación solo formal no sostiene legitimidad en organizaciones con arraigo comunitario, la formación cooperativa continua preserva la cultura institucional y fortalece habilidades para deliberar y vigilar coherencia, y el Plan Estratégico de Jardín Azuayo fija metas orientadas a fortalecer a el gobierno cooperativo y a revisar sus espacios de participación, marco que ordena la coherencia durante la digitalización y la ampliación de servicios, manteniendo la primacía de las personas frente al capital.

La evaluación del desempeño integra indicadores financieros con evidencias sociales verificables para impedir que la gestión se limite a utilidad y participación de mercado, porque en una cooperativa el éxito se define por la solidez institucional

y por el aporte comunitario medido con resultados concretos al mismo tiempo, el Reporte Anual 2024 del bono social muestra un seguimiento de colocaciones con número de créditos y montos acumulados hasta el cierre 2024, información que permite evaluar inclusión con datos y no con opiniones, y esa práctica fortalece transparencia y credibilidad institucional al mostrar cómo el fondeo se traduce en resultados relacionados con diversidad e inclusión, manteniendo coherencia entre discurso y gestión financiera (Jardín Azuayo., 2024).

CONCLUSIONES

La modernización financiera no elimina la esencia cooperativa porque la identidad se sostiene en control democrático, participación real, rendición de cuentas y uso social del excedente, por lo que la tecnología y la eficiencia se interpretan como medios que fortalecen inclusión financiera y sostenibilidad institucional cuando se alinean con valores cooperativos. Los datos del cierre 2024 en Jardín Azuayo muestran una base social con alta presencia rural y un reporte público con información verificable sobre el bono social y su colocación acumulada, lo que respalda que la competitividad se fortalece cuando se gestiona con transparencia y con objetivos sociales medibles, manteniendo cercanía territorial y educación como parte del servicio, no como un discurso desconectado.

La comparación con Banco Pichincha muestra que el núcleo del debate se concentra en el modelo de gobierno y en el destino del resultado, ya que el banco se evalúa con indicadores como utilidad, eficiencia y morosidad, mientras la cooperativa se sostiene en la membresía y en excedentes destinados a objetivos colectivos, situación que convierte en un riesgo la adopción de una estructura accionarial, porque incorpora presiones externas que desplazan el principio democrático, el análisis plantea nuevas líneas de investigación porque la digitalización acelerada cambia la cercanía territorial y la participación comunitaria, lo que exige medir si la expansión de canales virtuales fortalece o debilita la deliberación en zonas rurales, y también examinar cómo los instrumentos de mercado con enfoque social influyen en la

autonomía institucional y en la priorización territorial cuando se integran de forma permanente a la estrategia financiera.

El proceso de digitalización plantea nuevas preguntas para la investigación futura. Es necesario analizar como la expansión de canales digitales influye en la participación democrática de los socios y si estas herramientas fortalecen o debilitan la relación territorial en comunidades rurales. Estas interrogantes abren un campo de estudio relevante para comprender el futuro del cooperativismo financiero en contextos de transformación tecnológica.

BIBLIOGRAFÍA

Alianza Cooperativa Internacional. (s. f.). Identidad cooperativa, principios y valores. https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional?

Banco Pichincha. (2024). Informe financiero anual 2024. https://www.pichincha.com/sites/default/files/documents/informe-anual-y-memoria-sostenibilidad-2024.pdf?

Jardín Azuayo. (2024). Informe de cumplimiento del plan estratégico y POA 2024. https://www.jardinazuayo.fin.ec/wp-content/uploads/2025/06/Informe-de-Cumplimiento-PE-y-POA-2024.pdf?

Jardín Azuayo. (2024). Plan estratégico 2024 a 2028. https://www.jardinazuayo.fin.ec/wp-content/uploads/2024/02/Plan-Estrategico-2024-2028.pdf?

Jardín Azuayo. (2024). Reporte anual 2024, emisión del bono social de diversidad e inclusión, corte 31 de diciembre de 2024. https://www.jardinazuayo.fin.ec/wp-content/uploads/2025/05/2024-12-31.-Informe-Reporte.pdf?

República del Ecuador. (2014). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-03/BANCARIO-CODIGO_ORGANICO_MONETARIO_Y_FINANCIERO_LIBRO_I-24.pdf

República del Ecuador., A. N. (2022). Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro I. Lexis Ecuador, base de datos jurídica. https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/Codigo-Organico-Monetario-y-Financiero-2024.pdf?

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). Segmentación de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario, actualización 02 de junio de 2025. https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/?