

Evaluación de la gestión social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

Evaluation of social management in savings and credit cooperatives in Ecuador

César G. REYES¹
Wendolyn. BRAVO²

¹ Universidad de la Fuerzas Armadas. Unidad Especial ESMIL. Ecuador. cgreyes1958@outlook.com

² Universidad Internacional Iberoamericana. México. wendolyn.bravo@unini.edu.mx

RESUMEN

El estudio evaluó la gestión social en nueve cooperativas ecuatorianas del Segmento 1 (2023) mediante la herramienta SPI4. Aunque la formalización de objetivos y el talento humano registran avances, persisten brechas en gobernanza y protección al socio. Los hallazgos revelan una deriva de misión: la presión por solvencia y liquidez desplaza la identidad cooperativa hacia el modelo bancario tradicional. La sostenibilidad del sector exige integrar métricas sociales verificables en la gobernanza e incentivos gerenciales para mitigar este isomorfismo institucional.

Palabras clave: evaluación social; gestión social; cooperativas; desempeño social; SPI4.

ABSTRACT

This study evaluated social performance management in nine Tier 1 Ecuadorian cooperatives (2023) using the SPI4 tool. While formal goal-setting and human talent management show significant progress, critical gaps persist in governance and member protection. Findings reveal a "mission drift": pressure for solvency and liquidity displaces cooperative identity toward traditional banking models. The study concludes that sector sustainability requires integrating verifiable social metrics into governance and managerial incentive systems to mitigate this institutional isomorphism.

Keywords: social evaluation; social management; cooperatives; social performance; SPI4.

Recibido: 04/12/2025
Aprobado: 02/04/2026
Publicado: 30/05/2026

1. INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad de las microfinanzas en Ecuador depende de la coherencia entre la misión social declarada y la operatividad cotidiana de las cooperativas. En las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs), esta coherencia resulta especialmente relevante porque su legitimidad no se agota en la intermediación financiera: se sustenta en principios de inclusión, solidaridad, protección del socio y desarrollo comunitario (Barba & Gavilánez, 2016). Sin embargo, la medición del impacto social suele limitarse a reportes declarativos o balances sociales normativos, insuficientes para demostrar si la misión cooperativa se traduce en prácticas verificables.

El Segmento 1 concentra la mayor capacidad sistémica del sector financiero popular y solidario en Ecuador. Aunque representa una proporción reducida menor al 10% del número total de entidades, gestiona alrededor del 85% de los activos totales del sector financiero popular y solidario, mantiene presencia territorial amplia y cumple un papel decisivo en parroquias rurales y urbano-marginales donde la banca comercial tiene menor cobertura. Su tamaño, complejidad y exposición regulatoria convierten a estas cooperativas en un campo de análisis prioritario: si las entidades más sólidas pierden orientación social, el sistema completo enfrenta un riesgo de desnaturalización.

La regulación ecuatoriana responde a una categorización rigurosa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Según Luque y Peñaherrera (2021), ha promovido estabilidad, solvencia y liquidez, pero también ha reforzado una lógica de estandarización cercana a la banca tradicional. Este proceso puede favorecer la selectividad crediticia, incrementar la carga administrativa y desplazar recursos que podrían orientarse a innovación social, educación financiera o protección del socio. En este contexto, surge el riesgo de *mission drift*, entendido como la subordinación progresiva de la misión social frente a metas financieras, regulatorias o comerciales.

Para superar las limitaciones de los reportes normativos, el estudio adopta la herramienta SPI4 como metodología de auditoría social. El modelo permite examinar 237 indicadores distribuidos en seis dimensiones: definición y monitoreo de objetivos sociales, compromiso directivo, diseño de productos, trato responsable a clientes, trato responsable a empleados y equilibrio entre desempeño social y financiero. Esta estructura permite contrastar la misión declarada con la ejecución institucional y detectar brechas entre cultura cooperativa, gobernanza y prácticas operativas.

1.1. El problema de la investigación

El problema central radica en la ausencia de mecanismos robustos que auditen la coherencia entre la identidad cooperativa y la gestión operativa de las COACs del Segmento 1. El balance social exigido por la normativa puede registrar acciones, pero no necesariamente demuestra integración estratégica, compromiso directivo o protección efectiva de los sectores vulnerables. Esta brecha abre espacio al *social washing*: una narrativa de responsabilidad social sin respaldo operativo suficiente.

La pregunta de investigación se sintetiza así: ¿de qué manera la aplicación del SPI4 permite evaluar con rigor la Gestión de Desempeño Social (GDS) y determinar si la gobernanza cooperativa garantiza la protección y el desarrollo de sectores vulnerables frente a la estandarización del mercado?

1.2. Fundamentación teórica

Este estudio se inscribe en la literatura sobre gobernanza cooperativa y desempeño social en sistemas financieros regulados como el mecanismo de transición entre la tradición axiológica cooperativa y la operatividad técnica contemporánea. Se analiza cómo la Gestión del Desempeño Social (GDS) institucionaliza el bienestar del socio (Barba y Gavilánez, 2016) mediante procesos que integran la identidad ética en el modelo de negocio microfinanciero. Se subraya la necesidad de una densidad métrica que permita equilibrar la viabilidad financiera con la ejecución de la misión social, mitigando el riesgo de deriva institucional.

La integración de la filosofía cooperativa con los estándares de GDS requiere una estructura de control social firme. La gobernanza democrática (Jiménez et al., 2020) deja de ser un principio meramente político para traducirse en la Dimensión 2: Compromiso Directivo y Gobernanza del marco de GDS. Esta estructura asegura que la toma de decisiones no priorice exclusivamente los ratios de solvencia, actuando como una salvaguarda contra la "deriva de la misión" (*mission drift*) y garantizando que el impacto social positivo (Arroyo, 2017) sea un activo medible y auditable.

Para abordar los desafíos de sostenibilidad en el contexto ecuatoriano, surge la herramienta SPI4 (Social Performance Indicators) como el estándar de auditoría operativa de los Estándares Universales para la GDS. Desarrollada por CERISE (*Comité d'Échanges, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne et de Crédit*), esta herramienta no es un instrumento aislado, sino el mecanismo de validación de la praxis cooperativa.

Para el estudio de las COACs del Segmento 1, el modelo SPI4 permite una evaluación exhaustiva mediante 237 ítems, estructurados en tres niveles de profundidad analítica:

Nivel de Proceso (Dimensiones 1 y 2): Audita la infraestructura estratégica, evaluando si la cooperativa posee la arquitectura institucional (visión, manuales y capacitación directiva) necesaria para la gestión social.

Nivel de Producto y Servicio (Dimensiones 3 y 4): Analiza la interfaz entre la cooperativa y el mercado. Este nivel es crítico para determinar si la presión regulatoria por la colocación de cartera compromete la calidad del crédito y la protección del socio.

Nivel de Resultado (Dimensiones 5 y 6): Evalúa la sostenibilidad integral, analizando si el trato justo al capital humano y el equilibrio financiero aseguran la supervivencia de la entidad como agente de economía solidaria.

La versión SPI4, alineada con los Estándares Universales (Wardle, 2017), realiza un análisis profundo de las seis dimensiones que definen las acciones clave de las organizaciones solidarias como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Esquema de conexión de los componentes del modelo SPI4 con la estructura técnica

Dimensiones SPI4	Estándar Vinculado	Universal	Enfoque de Gestión (GDS)
1 Definir y Monitorear objetivos sociales	Estrategia Social		Alineación de la visión/misión con la estrategia operativa y sistemas de reporte de impacto.
2 Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva y la Gerencia	Gobernanza y Rendición de Cuentas		Responsabilidad de la Junta Directiva en la GDS y políticas de incentivos alineadas a la misión.
3 Diseño de Productos	Centricidad en el Cliente		Adaptación de la oferta financiera a las necesidades y ciclo de vida de los socios vulnerables.
4 Trato Responsable (Socios)	Protección al Cliente		Verificación de la capacidad de pago y prácticas éticas en la colocación de cartera de crédito
5 Trato Responsable (Staff)	Recursos Humanos Éticos		Políticas laborales, seguridad, salud ocupacional y equidad en la gestión del talento humano
6 Equilibrio Financiero-Social	Sostenibilidad Responsable		Sostenibilidad de la entidad sin comprometer el objeto social frente a la rentabilidad económica.

Fuente: Autoría propia

1.3. Objetivo general

El objetivo general es evaluar el grado de coherencia entre la praxis operativa y la identidad cooperativa en instituciones del Segmento 1 de Ecuador, utilizando el modelo SPI4 para proponer directrices que articulen crecimiento económico, protección del socio, inclusión financiera y resiliencia comunitaria.

1.4. Objetivos específicos

- Evaluar el cumplimiento de las seis dimensiones del modelo SPI4 e identificar brechas entre estándares internacionales de responsabilidad social y prácticas institucionales vigentes.
- Determinar cómo los niveles de solvencia, liquidez y morosidad exigidos por la SEPS influyen en la toma de decisiones sociales y en la asignación de recursos.
- Explorar factores internos y externos que limitan o potencian la protección al cliente, la transparencia financiera y la cultura cooperativista.

- Proponer directrices basadas en los hallazgos del SPI4 para vincular crecimiento de activos con indicadores de impacto social verificables.

1.5. Hipótesis

Hipótesis de trabajo 0: Plantea que no se cumplen las condiciones necesarias para implementar de manera uniforme el Modelo Integrado de Gestión Social SPI4.

Hipótesis de trabajo 1: Sostiene que existe una asociación estadísticamente significativa entre el Modelo Integrado de Gestión Social SPI4 y el grado de coherencia global de la praxis operativa.

1.6. Variables

La variable dependiente es la evaluación de la gestión social

Las variables independientes corresponden a las seis dimensiones del SPI4.

2. METODOLOGÍA

La investigación empleó un diseño observacional, transversal y de enfoque mixto. Los datos se recolectaron en un único periodo, sin manipulación de variables, integrando medición cuantitativa de cumplimiento con interpretación cualitativa de dinámicas institucionales sin manipulación de variables (Hernández et al., 2014). El marco metodológico se orientó a validar el impacto real de las políticas sociales (OIT, 2017), sobre el modelo cooperativo (Sarmiento, 2019) y no únicamente su presencia documental.

2.1. Población

La investigación se sustenta en un diseño de estudio de caso múltiple con enfoque mixto, fundamentado en la lógica de replicación teórica de Yin (2018). Esta arquitectura permite trascender el análisis exploratorio hacia una generalización analítica, donde cada una de las nueve cooperativas participantes (n=9) es tratada como un experimento independiente para contrastar la teoría frente a la realidad operativa del Segmento 1 de Ecuador (N=38).

El rigor del estudio no reside en el tamaño muestral, sino en la densidad analítica de la recolección: una matriz de 2.133 puntos de datos (237 ítems por 9 casos). Este volumen de información permite una comprensión holística de GDS y los mecanismos de gobernanza, superando las limitaciones de los muestreos superficiales de gran escala.

La delimitación estratégica de la población, siguiendo a Hernández et al. (2014), permite evaluar si variables estructurales, como el volumen de activos (> 80 millones de USD), correlacionan con la solidez de los sistemas de protección al socio. El uso exhaustivo del estándar SPI4 facilita la identificación de los factores causales ("cómo" y "por qué") que determinan las brechas en la implementación de políticas sociales en organizaciones de alta complejidad operativa.

2.2. Justificación metodológica del muestreo

Al tratar a cada una de las 9 cooperativas como un experimento independiente, el uso de los 237 indicadores del SPI4 permite realizar un análisis organizacional que un muestreo probabilístico simple no podría captar. La validez de este enfoque se confirma con un Alfa de Cronbach de 0.953, lo que demuestra que la consistencia interna no es un azar estadístico, sino el reflejo de una estructura de gobernanza sólida y coherente en las entidades analizadas.

Asimismo, la clasificación de las cooperativas en segmentos, se realizó conforme a lo dispuesto en el Art. 1 de la Resolución No. 038-2015-F del 13 de febrero de 2015 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario, 2015) lo que añade un marco regulatorio y legal a la definición de nuestra población.

A partir de los procesos de liquidación y fusión realizados por el organismo de control de la economía popular y solidaria, según refleja la Tabla 2, actualmente se encuentran habilitadas en el Sistema Central de Pagos 374 entidades, lo que representa el 64% del universo de cooperativas de ahorro y crédito registradas en la SEPS (Benassini, 2001).

Tabla 2. Segmentación de las entidades Financieras de Economía Popular y Solidaria

Segmento	Calificadas al Sistema Central de Pagos SCP
1	38 cooperativas
2	41 cooperativas
3	73 cooperativas
4	118 cooperativas
5	111 cooperativas

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizó un nivel de confianza del 90% y un error del 3%. Dado que la población es finita (38 cooperativas), se aplicó la fórmula para poblaciones finitas de Benassini (2001). El cálculo arrojó un tamaño de muestra de 9 cooperativas.

$$n = (Z_{\alpha}^2 * p * q * N) / (e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q)$$

Donde:

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$q = (1 - p)$ = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

$$n = 1.28^2 * 0.50 * 0.50 * 9 / 0.03^2 * (38 - 1) + 1.28^2 * 0.50 * 0.50 = 9$$

Con estos datos se conforma una muestra de 9 COACs.

2.3. Definición y operacionalización de variables

La operacionalización de la variable dependiente (Gestión Social) se fundamenta en el marco SPI4, estructurado en seis dimensiones de las variables independientes que trazan una ruta lógica desde la intención estratégica (D1 y D2) hacia la implementación operativa (D3, D4 y D5), culminando en la sostenibilidad de doble impacto (D6). Como detalla la Tabla 3, Esta tabla sintetiza el constructo basado en el estándar internacional SPI4 adaptado al contexto de las cooperativas del Segmento 1 en Ecuador.

Tabla 3. Operacionalización de la Variable: Gestión del Desempeño Social (GDS)

Dimensión (Estándar SPI4)	Indicador Operativo	Ítems / Escalamiento
D1: Estrategia y Monitoreo	Alineación de la misión social con los planes operativos y sistemas de reporte.	Cuestionario de cumplimiento (Escala 1-3).
D2: Compromiso Directivo y Gobernanza	Nivel de involucramiento de los Consejos de Administración y Gerencia en metas sociales.	Cuestionario de cumplimiento (Escala 1-3).
D3: Diseño de Productos	Diversidad y adecuación de servicios financieros a las necesidades del socio.	Cuestionario de cumplimiento (Escala 1-3).
D4: Protección al Socio	Aplicación de los Principios de Protección al Cliente y trato ético.	Cuestionario de cumplimiento (Escala 1-3).
D5: Gestión del Talento Humano	Políticas de bienestar, capacitación en valores y equidad para los empleados.	Cuestionario de cumplimiento (Escala 1-3).
D6: Equilibrio Social y Financiero	Equilibrio entre la rentabilidad financiera y la inversión en beneficio social comunitario.	Cuestionario de cumplimiento (Escala 1-3).

Fuente: Autoría propia

2.4. Diseño de instrumentos y escala de medición

El instrumento fue un cuestionario adaptado del SPI4, compuesto por 237 ítems distribuidos en seis dimensiones. Se utilizó una escala tipo Likert modificada de tres niveles: 1 = no cumple, 2 = cumple

parcialmente, 3 = sí cumple. Además, se incorporó la opción técnica “no aplica” para evitar sesgos en indicadores no pertinentes. La simplificación de la escala buscó optimizar la respuesta de directivos y reducir fatiga sin sacrificar precisión diagnóstica preservando la validez y el rigor metodológico del instrumento (Hernández et al., 2014).

Estructura de valoración de los niveles de cumplimiento

La estructura permite cuantificar de manera clara la información cualitativa recolectada, asegurando que los primeros tres niveles midan grados de cumplimiento, mientras que el cuarto actúa como salvaguarda para preguntas no pertinentes a la operatividad específica.

Tabla 4. Estructura de Valoración y Escalamiento de Niveles de Cumplimiento (SPI4)

Nivel de Valoración	Criterio de Cumplimiento	Descripción Operativa	Función Métrica
1	No cumple	Ausencia total de implementación de la práctica evaluada.	Identificación de brechas críticas.
2	Parcialmente cumple	Esfuerzo institucional evidenciado, pero de manera inconsistente o incompleta.	Medición de transición o implementación incipiente.
3	Si cumple	Confirma la implementación total, sistemática y verificable de la práctica.	Medición de consolidación institucional.
4	No aplica	El indicador evaluado no es pertinente para la naturaleza operativa de la cooperativa.	Opción técnica de excepción para evitar sesgo en el promedio.

Estructura del Cuestionario por Dimensiones:

Siguiendo la metodología de Rodríguez & Reguant (2020), el desarrollo del formulario adoptó un enfoque estrictamente participativo. Esta retroalimentación directa con las cooperativas asegura una pertinencia contextual:

- No es una imposición técnica: Es un reflejo de la praxis diaria del sector.
- Función Dual: Actúa a la par como un sensor de datos y como un diagnóstico, permitiendo a las COACs identificar brechas entre su identidad cooperativa y su realidad operativa.

Tabla 5. Operacionalización del Instrumento de Recolección de Datos (Basado en Modelo SPI4)

Dimensión	Descripción Operativa	Indicadores Clave	Instrumento / Escala
1. Estrategia y Monitoreo	Evalúa el nivel de integración de la misión social en la planificación institucional.	Indicadores sociales. Frecuencia de reportes sociales. Definición de mercado objetivo.	Cuestionario SPI4 Adaptado / Likert 3 niveles
2. Gobernanza y Compromiso Directivo	Analiza la incidencia de la gestión social en la toma de decisiones de la alta gerencia.	Revisión directiva de datos sociales. Incentivos vinculados a la misión social.	Cuestionario SPI4 Adaptado / Likert 3 niveles
3. Diseño de Productos y Servicios	Determina si la oferta financiera responde a las necesidades reales de los socios.	Mecanismos de retroalimentación. Diversidad de productos. Adecuación de plazos productivos.	Cuestionario SPI4 Adaptado / Likert 3 niveles
4. Protección al Socio (Smart Campaign)	Mide la ética en la cobranza y la mitigación de riesgos de sobreendeudamiento.	Transparencia en tasa de interés efectiva. Políticas de cobranza no abusivas. Sistemas de resolución de quejas.	Cuestionario SPI4 Adaptado / Likert 3 niveles
5. Responsabilidad con el Talento Humano	Examina el bienestar y compromiso del personal con los valores institucionales.	Índice de rotación de personal. Equidad salarial. Capacitación en valores cooperativos.	Cuestionario SPI4 Adaptado / Likert 3 niveles
6. Sostenibilidad y Equilibrio Financiero	Evalúa el balance entre rentabilidad financiera y reinversión social de excedentes.	Políticas de reinversión comunitaria. Equilibrio crecimiento/beneficio social.	Cuestionario SPI4 Adaptado / Likert 3 niveles

2.5. Procedimiento de Validación y Aplicación

La validación incluyó juicio de expertos para asegurar pertinencia conceptual y lenguaje adecuado al Segmento 1. La confiabilidad se evaluó con Alfa de Cronbach. Los datos se procesaron en SPSS 26 mediante estadística descriptiva, pruebas de normalidad Shapiro-Wilk, análisis de frecuencias y Prueba Exacta de Fisher. Esta última se eligió por el tamaño muestral reducido y porque el 100% de las celdas presentó frecuencias esperadas menores a 5, lo que inviabiliza el uso robusto de chi cuadrado de Pearson.

La estrategia analítica se alinea con la naturaleza del estudio: más que estimar prevalencias poblacionales amplias, busca diagnosticar coherencia interna, asociaciones entre dimensiones y puntos críticos de implementación. Por ello, la interpretación de los resultados combina significancia estadística, consistencia psicométrica y lectura institucional de las brechas.

Se optó por una versión simplificada para maximizar la respuesta de la gerencia, priorizando los indicadores de mayor impacto estratégico y aquellos que tienen una relación directa con los índices de morosidad y solvencia reportados a la SEPS.

2.6. Medición

Se empleó una escala de Likert modificada que sistematiza el cumplimiento de indicadores en rangos cualitativos. Este diseño metodológico garantizó una recolección de datos eficiente y proporcionó la base métrica necesaria para el tratamiento estadístico de los resultados de la GDS.

La ecuación describe matemáticamente el diseño estadístico para las variables existentes, lo que determina el análisis de coeficiente de Cronbach.

$$\alpha = (Nc^2) / (v^2 + (N-1)c^2)$$

Donde:

N es el número de preguntas.

\bar{v} es la varianza promedio de las respuestas a cada pregunta.

\bar{c} es la covarianza promedio entre pares de preguntas.

3. RESULTADOS

3.1. Análisis de las pruebas de confiabilidad

El Alfa de Cronbach alcanzó 0.953 para los 237 ítems, (Tabla 6) lo que indica una consistencia interna excelente, según los criterios de George y Mallery (2024), este valor confirma que el instrumento mide de forma coherente el constructo de gestión social y que los ítems mantienen correlación robusta entre sí. La alta confiabilidad permite sostener que las diferencias detectadas no responden principalmente a debilidad del cuestionario, sino a variaciones reales en la implementación **institucional**.

Tabla 6. Confiabilidad del instrumento

Estadístico	Valor	Interpretación
Alfa de Cronbach	0.953	Confiabilidad excelente.
Número de elementos (ítems)	237	Cobertura integral del modelo SPI4.
Unidad de análisis	9 COACs	Casos del Segmento 1 en Ecuador

3.2. Pruebas de normalidad

Tabla 7. Prueba de Normalidad no Paramétrica de Shapiro-Wilk de las dimensiones

Dimensiones	Shapiro Wilk	P	Lectura
D1. Objetivos sociales	0.844	0.065	Sin evidencia suficiente de no normalidad.
D2. Compromiso directivo	0.870	0.122	Sin evidencia suficiente de no normalidad.
D3. Diseño de productos	0.889	0.194	Sin evidencia suficiente de no normalidad.
D4. Trato a clientes	0.710	0.002	Distribución no normal.
D5. Trato a empleados	0.917	0.364	Sin evidencia suficiente de no normalidad.
D6. Equilibrio social-financiero	0.889	0.194	Sin evidencia suficiente de no normalidad.

La prueba de Shapiro-Wilk mostró comportamientos diferenciados por dimensión. Cinco dimensiones presentaron valores de significancia superiores a 0.05, mientras que la dimensión de trato responsable a clientes registró $p = 0.002$, evidenciando distribución no normal. Dado el tamaño muestral y la presencia de celdas con frecuencias esperadas reducidas, el uso de procedimientos no paramétricos y exactos resulta metodológicamente pertinente (Tabla 7).

3.3. Prueba de Fisher

Para el análisis de asociación entre la variable principal y las seis dimensiones, se empleó la Prueba Exacta de Fisher. La selección de este estadístico se fundamentó en su consistencia para el tratamiento de muestras reducidas ($N = 9$), condición que en este estudio derivó en que el 100% de las celdas presentaran frecuencias esperadas menores a 5. Bajo este escenario, se descartó el uso de la prueba χ^2 de Pearson, dado que no se cumplen los supuestos de distribución necesarios mientras que el modelo de Fisher garantiza un cálculo exacto de la probabilidad en contextos de alta severidad muestral.

La Prueba Exacta de Fisher (Tabla 8) evidenció una estructura desigual de cumplimiento. D1 y D5 presentaron asociaciones estadísticamente significativas con la gestión social global, mientras que D2, D3, D4 y D6 no alcanzaron significancia al nivel $\alpha = 0.05$. Este patrón revela una paradoja: las cooperativas pueden formalizar objetivos y mantener procesos laborales relativamente estructurados, pero no necesariamente traducen esa formalización en gobernanza activa, protección robusta del socio o equilibrio social-financiero verificable.

Análisis de la Prueba de Fisher: Disparidades en la Gestión Social

El hallazgo más relevante no es únicamente cuáles dimensiones son significativas, sino la desconexión entre dimensiones. D1 refleja capacidad de planificación y documentación; D5 sugiere avance en políticas internas de personal; pero D2 y D4, que deberían conectar dirección estratégica con protección del socio, muestran debilidad. Esto indica que la gestión social no opera como sistema integrado, sino como conjunto fragmentado de prácticas.

Tabla 8. Pruebas de Fisher Resumen Comparativo de Resultados

Dimensión Analizada (Modelo SPI4)	Valor Fisher	Sig. Exacta (Bilateral)	Conclusión Estadística	Decisión (H0)
D1. Objetivos sociales	9.359	0.014*	Asociación Significativa	Rechaza H0
D2. Compromiso directivo	7.711	0.224	Independencia Estadística	No Rechaza H0
D3. Diseño de productos	7.135	0.343	Independencia Estadística	No Rechaza H0
D4. Trato a clientes	6.74	0.071	Tendencia No Significativa	No Rechaza H0
D5. Gestión de empleados	9.568	0.024*	Asociación Significativa	Rechaza H0
D6. Equilibrio social-fin.	8.522	0.095	Tendencia No Significativa	No Rechaza H0

Nota * $p < 0.05$. Elaboración propia a partir de resultados en SPSS.

3.4. Análisis de frecuencias y patrones de cumplimiento

Tabla 9. Lectura Resumida de Frecuencias

Dimensión	Moda reportada	Interpretación editorial
D1. Objetivos sociales	3	Mayor formalización de planes, indicadores y reportes.
D2. Compromiso directivo	1	Debilidad crítica de gobernanza y rendición de cuentas social.
D3. Diseño de productos	3	Avances en oferta financiera, pero con heterogeneidad de implementación.
D4. Trato a clientes	1	Brecha ética en protección al socio, transparencia y prevención de sobreendeudamiento.
D5. Trato a empleados	2	Cumplimiento parcial en políticas de RR. HH. y bienestar laboral.
D6. Equilibrio social-financiero	3	Reconocimiento formal del equilibrio, aunque sin evidencia de integración plena.

El análisis de frecuencias confirma la heterogeneidad. Las dimensiones D1, D3 y D6 muestran mayor concentración en niveles de cumplimiento más altos o parciales, mientras D2 y D4 registran moda 1,

indicador de no cumplimiento predominante. D5 presenta moda 2, compatible con un cumplimiento intermedio. El rango completo de respuestas en todas las dimensiones muestra que las cooperativas utilizan la escala en su totalidad, lo que refuerza la existencia de diferencias internas entre entidades y dimensiones.

3.5. Análisis del Gráfico de Radar: la brecha estratégica

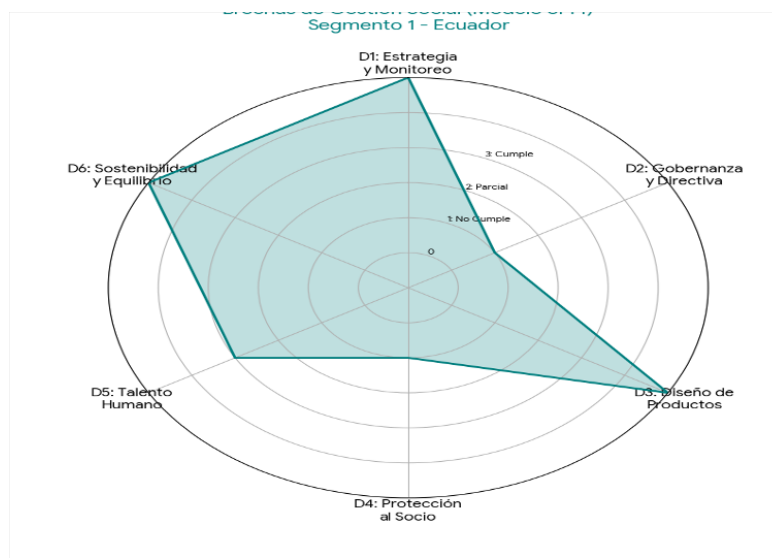


Gráfico 1. Análisis del Gráfico de Radar: La Brecha Estratégica:

La representación tipo radar (gráfico 1), descrita en el documento permite visualizar picos y valles.

Los picos en D1, D3 y D6 indican haberse logrado institucionalizar la definición de objetivos, el diseño de productos financieros y la búsqueda del equilibrio financiero. Esto responde a la madurez técnica y operativa propia de entidades con activos superiores a los 80 millones de USD.

Los Valles Críticos D2, D4 revelan que el compromiso social no ha permeado los órganos de decisión ni las prácticas de protección al socio. La distancia entre planificación y gobernanza constituye la brecha estratégica más importante. Asimismo, la debilidad en la D4 sugiere que el crecimiento en escala ha comprometido el trato ético y personalizado, mimetizando el comportamiento de la banca tradicional (isomorfismo).

La Brecha de Ejecución: La distancia visual entre el punto más alto (D1) y el más bajo (D2) representa gráficamente el *mission drift* o deriva de misión. Es el "mapa sin brújula" que mencionamos en la discusión: existe el plan (D1), pero no la voluntad política de los directivos para ejecutarlo

4. DISCUSIÓN

Los resultados sugieren que las COACs del Segmento 1 enfrentan una deriva de misión asociada con la presión regulatoria y competitiva. La formalización de objetivos sociales no garantiza su implementación, especialmente cuando los incentivos directivos, la supervisión de cartera y los indicadores de solvencia dominan la agenda institucional. Esta tensión no implica que la estabilidad financiera sea contraria a la misión social; el problema aparece cuando la estabilidad se convierte en criterio único de éxito y desplaza la protección del socio vulnerable.

El hallazgo de que la presión normativa desplaza la inversión social hacia la estabilidad financiera coincide con los planteamientos de Cornforth (2004) sobre la "deriva de la misión" (*mission drift*). En el contexto ecuatoriano, los datos indican que la regulación está forzando un comportamiento de banca tradicional. Este escenario valida lo expuesto por (Mersland & Strom, 2010) quienes advierten que cuando los incentivos de eficiencia financiera superan a los de desempeño social, se produce una erosión inevitable de la protección al socio.

La primera implicación es la desconexión entre identidad cooperativa y gestión operativa. La teoría cooperativa presupone que la gobernanza democrática articula decisiones con necesidades de los socios; sin embargo, la no significancia de D2 indica que el consejo y la alta gerencia no actúan de manera uniforme como garantes de la misión. Esto debilita la rendición de cuentas social y reduce la gestión social a un cumplimiento documental.

La segunda implicación se relaciona con la protección del socio. D4 aparece como una dimensión crítica porque integra prevención del sobreendeudamiento, transparencia, trato justo, privacidad y mecanismos de reclamo. Su debilidad indica que la expansión de cartera puede estar tensionando la ética de colocación y cobranza. En entidades cuyo propósito es la inclusión financiera, esta brecha es especialmente sensible: una inclusión sin protección puede transformarse en extracción de valor de poblaciones vulnerables.

La tercera implicación se refiere al talento humano. D5 muestra asociación significativa, pero el cumplimiento modal parcial sugiere que las cooperativas cuentan con estructuras laborales y políticas internas (Ashta & Hudon, 2012), aunque todavía no necesariamente con una cultura de desempeño social plenamente incorporada. El personal puede ser vehículo de los valores cooperativos, pero requiere capacitación, incentivos y liderazgo coherente. Sin respaldo directivo, la cultura social se vuelve dependiente de esfuerzos individuales y pierde sostenibilidad.

Estos resultados validan parcialmente a (Sánchez et al., 2021) (Mersland & Strom, 2010) al reconocer al capital humano como el vehículo de los valores cooperativos. No obstante, los hallazgos contrastan con la visión de Campos & Higón (2012), quienes proponen a las entidades sociales como "empleadores modelo". Las deficiencias en el trato justo (D5) sugieren que la presión por la eficiencia está mercantilizando al recurso humano. Esta ruptura entre el potencial del personal y la debilidad directiva crea lo que Vera Colina et al. (2014) denominan una dilución de capacidades en estructuras orientadas al riesgo.

La cuarta implicación apunta al marco regulatorio. La supervisión centrada en solvencia, liquidez y morosidad ha contribuido a la estabilidad del sistema; no obstante, puede producir una bancarización del modelo cooperativo si no se acompaña de métricas sociales exigibles (Schicks, 2013). El estudio no propone debilitar la regulación prudencial, sino complementarla con indicadores de GDS que tengan peso real en evaluación, incentivos y reputación institucional.

La quinta implicación es el fallo crítico de la gobernanza y el compromiso directivo. La identificación del "No Cumple" en la Dimensión 2 (Compromiso Directivo) como el fallo crítico del sistema guarda una estrecha relación con las conclusiones de Giacomini et al. (2020). Los autores sostienen que la gobernanza es el único mecanismo capaz de evitar la isomorfización financiera. En este sentido, la falta de respaldo de la Alta Gerencia detectada sustenta la advertencia de Spear (2004): cuando el consejo prioriza indicadores de capital sobre la identidad, la gestión social deviene en tokenismo o cumplimiento formal carente de valor real.

En conjunto, la evidencia permite rechazar la hipótesis nula en las dimensiones D1 y D5, donde se observan avances significativos hacia la estandarización. No obstante, a nivel global, no es posible rechazar la hipótesis nula, confirmando que aún no existen las condiciones sistémicas suficientes para una implementación uniforme del SPI4 en las cooperativas analizadas. Mientras que algunas dimensiones muestran dinamismo, el modelo integrado carece de una arquitectura consolidada. Por consiguiente, la auditoría social debe trascender su rol de reporte accesorio para integrarse como un mecanismo neurálgico de gestión, control y aprendizaje institucional.

5. CONCLUSIONES

La investigación demuestra que la sostenibilidad de las COACs del Segmento 1 no depende exclusivamente de solvencia o crecimiento de activos, sino de la capacidad para convertir la misión social en procesos auditables. La aplicación del SPI4 permite revelar una brecha de integridad institucional: las cooperativas poseen capacidades técnicas para formalizar objetivos, pero no siempre disponen de gobernanza, incentivos y prácticas de protección suficientes para sostener una identidad cooperativa robusta.

Primero, el desempeño social es fragmentado. D1 y D5 muestran asociaciones significativas, lo que evidencia fortalezas en planificación y gestión interna; sin embargo, D2 y D4 muestran fallas críticas. La

misión se formula, pero no necesariamente dirige decisiones ni protege de manera consistente al socio. Esto confirma que la GDS debe evaluarse como sistema y no como suma de acciones aisladas.

Segundo, la presión regulatoria y competitiva está generando una tensión estructural. Las cooperativas más grandes tienen recursos, tecnología y talento para liderar la gestión social; paradójicamente, su escala también las expone a incentivos de mercado que favorecen eficiencia bancaria tradicional. Esta paradoja capacidad-identidad es uno de los aportes centrales del estudio.

Tercero, la gobernanza es el punto de inflexión. Sin consejos de administración y gerencias que vinculen decisiones, presupuesto e incentivos a indicadores sociales, la gestión social permanecerá en la periferia. La remuneración variable, la evaluación de desempeño y la planificación estratégica deben incorporar métricas de protección al socio, inclusión financiera y desarrollo comunitario.

Cuarto, la protección del socio requiere prioridad estratégica. Transparencia, prevención del sobreendeudamiento, mecanismos de reclamo y cobranza ética no deben gestionarse como requisitos reputacionales, sino como núcleo del modelo cooperativo. La ausencia de protección robusta erosiona confianza, legitimidad y sostenibilidad de largo plazo.

Recomendaciones operativas

- Incorporar indicadores SPI4 en los tableros de control de junta directiva y gerencia, con seguimiento periódico y responsables definidos.
- Vincular una parte de la remuneración variable de la alta dirección al cumplimiento de metas sociales verificables, no solo a cartera, utilidades o morosidad.
- Fortalecer políticas de protección al socio: análisis de capacidad de pago, transparencia de costos, cobranza respetuosa, privacidad y resolución efectiva de reclamos.
- Implementar auditorías sociales anuales con evidencia documental, revisión externa o pares evaluadores y planes de mejora por dimensión.
- Desarrollar programas de formación interna en identidad cooperativa, GDS y ética financiera para directivos, gerencias, oficiales de crédito y atención al socio.
- Complementar los reportes exigidos por la SEPS con indicadores de impacto social, inclusión financiera territorial y bienestar del socio.

Futuras líneas COACs de investigación

Se recomienda profundizar mediante etnografía organizacional para observar cómo se toman decisiones en consejos y comités de gerencia cuando los indicadores financieros colisionan con la misión social. También sería pertinente ampliar la muestra a otros segmentos, comparar entidades rurales y urbanas, e incorporar indicadores longitudinales para evaluar si los planes de mejora modifican efectivamente las prácticas de protección al socio.

Ética, transparencia y uso de inteligencia artificial

Los autores declaran ausencia de conflictos de interés y anonimato institucional de los participantes. El uso de inteligencia artificial se limitó al soporte lingüístico y estructural del manuscrito, preservando la autonomía humana en el diseño metodológico, el análisis estadístico, la interpretación de resultados y las conclusiones. La responsabilidad sobre la integridad técnica y ética del estudio corresponde exclusivamente a los investigadores.

Declaración sobre el uso de Inteligencia Artificial (IA)

Los autores declaran que el modelo Gemini se empleó exclusivamente para el refinamiento lingüístico y la estructuración del manuscrito. La autoría intelectual, el análisis estadístico, la interpretación de los hallazgos sobre la asimetría en la Gestión Social fueron realizados íntegramente por los investigadores, garantizando la integridad ética y técnica del estudio.

REFERENCIAS

Arroyo, P. (2017). Las Cooperativas de Trabajo de Iniciativa Social. *Revista Española del Tercer Sector*, (35), 151-160.

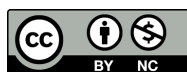
- Ashta, A., & Hudon, M. (2012). The governance of microfinance: An analysis of the differences between non-profit and for-profit institutions. *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 316-333. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00915.x>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Boletín estadístico economía popular y solidaria - trimestral abril—Junio 2019 dirección nacional de inclusión financiera*. <https://www.bce.fin.ec/images/inclusion-financiera/BOLETIN-TRIMESTRAL-ABRIL-JUNIO2019.pdf>
- Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: Un enfoque para América Latina* (Primera). Pearson Educación.
- Campos, J., & Higón, F. (2012). Las entidades de economía social como empleadores modelo: Un análisis de la calidad del empleo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 183-205.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Anales de Economía Pública y Cooperativa*, 11-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Giacomini, D., Chiaf, E., & Mazzoleni, M. (2020). Governance in co-operative banks: Clues from Italy. *International Journal of Business Governance and Ethics*, (14), 44-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJBGE.2020.104273>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metología de la Investigación*. (4.ª ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Jiménez, R., Figueredo, J., & Almaguer, M. (2020). El cooperativismo: Algunos apuntes sobre la responsabilidad social y el manejo de residuos sólidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*,. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3).
- Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario, Legislación Nos. 038-2015-F (2015).
- OIT. (2017). *La cooperación en un mundo del trabajo en transformación: Hacia un futuro cooperativo*. Publicaciones de la OIT. https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO_INST:41ILO_V2/1253999400002676
- Sánchez, J., Quintana, C., & Benavides, C. (2021). Bance, P., & Schoenmaeckers, J. (2022). Le rôle grandissant et la diversité des formes de commons pour la production et la préservation des biens et services essentiels. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92(4), 639-665. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/apce.12321>
- Sarmiento, M. (2019). *Diseños de Investigación Mixta*. <https://www.youtube.com/watch?v=Rdl7p4v6CEc>
- Schicks, J. (2013). The definition and causes of microfinance over-indebtedness: A customer protection perspective. *Oxford Development Studies*, 41(Sup 1), 95-116. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13600818.2013.778237>
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 33-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x>
- Vera Colina, M., Melgarejo, Z., & Mora, E. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: Una mirada desde sus indicadores financieros. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 149-160. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43922>
- Wardle, L. (2017). *Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social*. <https://sptf.info/images/USSPM-Implementation-Guide-Spanish--Final-2.0-Dec2017.pdf>
- Yin, Robert. K. (2018). *Case study research and applications* (6 ed).

ANEXO

Dimensiones y estándares del instrumento de medición (Encuesta)

			N.º de Ítems
Dimensión	1	DEFINIR Y MONITOREAR OBJETIVOS SOCIALES	40
Estándar	1 A	El proveedor tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales	
Estándar	1 B	El proveedor recolecta y divulga datos fiables del cliente, específicos a sus objetivos sociales.	
Dimensión	2	COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS SOCIALES	35
Estándar	2 A	Los miembros de la junta directiva hacen rendir cuentas al gerente sobre su misión y sus objetivos sociales.	
Estándar	2 B	La alta dirección supervisa la implementación de la estrategia de la COACs para alcanzar sus objetivos sociales.	
Estándar	2 C	Los empleados son contratados, evaluados, y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero.	
Dimensión	3	DISEÑAR PRODUCTOS, PRODUCTOS QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	45
Estándar	3 A	La cooperativa conoce las necesidades y las preferencias de distintos tipos de clientes. Los productos, servicios y canales de distribución están diseñados para beneficiar a los clientes, y están alineados con los objetivos sociales.	
Estándar	3 B		
Dimensión	4	TRATAR A LOS CLIENTES RESPONSABLEMENTE	42
Estándar	4 A	Prevención del sobreendeudamiento	
Estándar	4 B	Transparencia	
Estándar	4 C	Trato justo y respetuoso de los clientes	
Estándar	4 D	Privacidad de los datos del cliente	
Estándar	4 E	Mecanismos para la resolución de reclamos	
Dimensión	5	TRATAR A LOS EMPLEADOS RESPONSABLEMENTE	40
Estándar	5 A	La cooperativa sigue una política escrita de RRHH que protegen a los empleados y ayudan a crear un ambiente de trabajo de apoyo.	
Estándar	5 B	La cooperativa comunica a todos los empleados los términos de su empleo y les proporciona capacitación para las funciones laborales.	
Estándar	5 C	La cooperativa monitorea la satisfacción y la rotación de los empleados.	
Dimensión	6	EQUILIBRAR EL DESEMPEÑO SOCIAL Y FINANCIERO	35
Estándar	6 A	La cooperativa establece y monitorea tasas de crecimiento que promueven tanto la sostenibilidad institucional como las metas sociales.	
Estándar	6 B	Los inversores de capital, prestamistas, junta y gerencia están alineados con los objetivos sociales de la cooperativa e implementa una estructura financiera adecuada en su combinación de fuentes, términos y rendimientos deseados.	
Estándar	6 C	La cooperativa establece los precios de manera responsable.	
Estándar	6 D	El proveedor ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada para un proveedor con objetivos sociales establecidos.	
Total, ítems			237

Nota: El estudio emplea un instrumento sintetizado, diseñado específicamente para niveles directivos, que optimiza la recolección de datos sin sacrificar la profundidad analítica. Los estándares seleccionados se centran en dos ejes críticos reportados a la SEPS.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional