

# Análisis del gobierno corporativo por grupos etarios en las cooperativas financieras populares y solidarias en Ecuador

## RESUMEN

**Wilmer Medardo Arias-Collaguazo**<sup>1</sup>  
Universidad Regional Autónoma de Los Andes.  
[ui.wilmerarias@uniandes.edu.ec](mailto:ui.wilmerarias@uniandes.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-1438-4012>  
**Olga Germanía Arciniegas-Paspuel**<sup>2</sup>  
Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero. Ecuador.  
[goarciniegas@liceoaduanero.edu.ec](mailto:goarciniegas@liceoaduanero.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-9161-4846>  
**Sary del Rocío Álvarez-Hernández**<sup>3</sup>  
Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.  
[ui.saryalvarez@uniandes.edu.ec](mailto:ui.saryalvarez@uniandes.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-2026-5770>  
**Wendy Vanessa Jácome-Pavón**<sup>4</sup>  
Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero. Ecuador.  
[wvjacome@liceoaduanero.edu.ec](mailto:wvjacome@liceoaduanero.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0005-9365-7902>

## Cómo citar este trabajo:

Arias, W, Arciniegas, O., Álvarez, S., Y Jácome, W. (2024). Análisis de gobierno corporativo por grupos etarios en las cooperativas financieras, populares y solidarias en Ecuador. *Visión Gerencial*, 23(2), pp. 154-167. Disponible en: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2024.02.23.03>

En el presente estudio se analizó el gobierno corporativo en el Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador, con el **objetivo general** determinar la existencia de una asociación entre el rango etario y la ocupación del cargo de presidente en los órganos de dirección de cooperativas financieras populares y solidarias en Ecuador. Se planteó una hipótesis nula de independencia entre dichas variables. Para alcanzar el mencionado objetivo, se aplicó una **metodología** mixta con un diseño descriptivo-correlacional. Se utilizaron métodos de nivel teórico como el analítico-sintético, inductivo-deductivo e histórico-lógico. La recolección de datos estuvo basada en la revisión documental, con acceso a la base de datos completa proporcionada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los **resultados** descriptivos mostraron una mayor concentración de miembros del Consejo Directivo en el rango de 50 a 65 años de edad con una baja participación de jóvenes entre 18 y 29 años de edad. Mediante la prueba de Chi-cuadrado, se rechazó la hipótesis nula, encontrándose una asociación estadísticamente significativa entre el rango etario y ocupar el cargo de presidente, con un valor p menor al 5%. Se **concluyó** en la necesidad de fortalecer los mecanismos de gobierno corporativo cooperativo para promover una alineación de intereses entre órganos directivos y socios de diferentes edades. Asimismo, se requiere fomentar una mayor diversidad generacional en estos órganos para responder adecuadamente a los intereses de todos los grupos vinculados y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Finalmente, se recomienda implementar buenas prácticas adaptadas, como códigos de conducta y procesos transparentes de selección y sucesión, para una gobernanza más dinámica, inclusiva y eficaz.

**Palabras Claves:** gobierno corporativo; cooperativas, rango etario, sector financiero popular y solidario.

## Analysis of corporate governance by age group in popular and solidarity financial cooperatives in Ecuador

### Abstract

This study analyzed corporate governance in the Popular and Solidarity Financial Sector in Ecuador, with the general objective of determining the existence of an association between age group and the occupation of the position of president in the governing bodies of popular and solidarity financial cooperatives in Ecuador. A null hypothesis of independence between these variables was proposed. In order to achieve this objective, a mixed methodology with a descriptive-correlational design was applied. Theoretical methods such as analytical-synthetic, inductive-deductive and historical-logical were used. Data collection was based on documentary review, with access to the complete database provided by the Superintendence of Popular and Solidarity Economy. The descriptive results showed a higher concentration of members of the Board of Directors in the range of 50 to 65 years of age with a low participation of young people between 18 and 29 years of age. The Chi-square test rejected the null hypothesis, finding a statistically significant association between age range and holding the position of president, with a p-value of less than 5%. It was concluded that there is a need to strengthen cooperative corporate governance mechanisms in order to promote an alignment of interests between management bodies and members of different ages. It is also necessary to promote greater generational diversity in these bodies in order to respond adequately to the interests of all stakeholders and ensure long-term sustainability. Finally, it is recommended to implement adapted good practices, such as codes of conduct and transparent selection and succession processes, for a more dynamic, inclusive and effective governance.

**Key words:** corporate governance, cooperatives, age range, popular and solidarity financial sector.

**Recibido:** 13-03-24

**Revisado:** 30-03-24

**Aceptado:** 12-07-24

<sup>1</sup> Magister en Gestión Empresarial, Docente Investigador, Coordinador de Vinculación en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Línea de investigación: Administración Financiera y Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>2</sup> Magister en Educación a Distancia y Abierta, Especialista en Gestión de Proyectos, Docente Investigador, Línea de investigación: Administración Financiera y Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>3</sup> Magister en Educación a Distancia y Abierta, Diplomado Superior en Gerencia de Marketing, Docente Investigador, Línea de investigación: Administración Financiera y Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>4</sup> Licenciada en Comercio Exterior, Docente agregado, Línea de investigación: Administración Financiera y Responsabilidad Social Empresarial.

## 1. Introducción

En la historia y evolución del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador se han visto marcadas por un desarrollo progresivo y la implementación de políticas orientadas a promover y apoyar prácticas económicas basadas en la solidaridad y equidad. Este sector, cuyas raíces se remontan al siglo XIX, ha crecido significativamente desde la crisis económica y financiera del año 1999, lo cual impulsó la expansión del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito y el reconocimiento constitucional de la Economía Popular y Solidaria en el año 2008 (Elizalde-Marín et al., 2021). En respuesta a la creciente demanda de servicios financieros por parte de microempresarios, el mercado financiero ecuatoriano ha expandido sus servicios microfinancieros, conformados actualmente por entidades reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, conforme lo establece la Constitución Política de la República del Ecuador (Matamoras García & Yagual Tomalá, 2020). Este sector, compuesto por 527 organizaciones, incluidas Cooperativas de ahorro y crédito, Mutualistas y una Caja central, demuestra la diversidad de servicios financieros orientados a apoyar el desarrollo local y territorial (Luque González & Peñaherrera Melo, 2021).

Un aspecto relevante en la evolución de este sector es la composición etaria de los miembros de los consejos directivos, donde se observa una mayor concentración de miembros en el rango de 50 a 65 años de edad. Esta tendencia plantea desafíos en términos de relevo generacional y atracción de talento joven, como se ha señalado en estudios recientes (Simbaña Benalcázar, 2024). La importancia de una adecuada gobernanza en las sociedades financieras populares, radica en la necesidad de incorporar políticas y reglas o mecanismos que prevengan conflictos de interés y minimicen riesgos en la gestión de las Sociedades Financieras, lo cual es esencial para mantener la confianza y la sostenibilidad

de estas instituciones (Torres Grimaldo & Cano Morales, 2019).

La consolidación del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador, refleja un compromiso con el fortalecimiento de una economía basada en principios de cooperación, solidaridad y reciprocidad. Este compromiso se manifiesta en la promoción del Buen Vivir (Sumak Kawsay) a través de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el modelo económico social y solidario, establecido en la Constitución del año 2008. (Elizalde-Marín et al., 2021). Estos principios incluyen: la búsqueda del bien común, la prelación del trabajo sobre el capital, el comercio justo, la equidad de género, entre otros, los cuales son fundamentales para el desarrollo sostenible de la economía ecuatoriana (Matamoras García & Yagual Tomalá, 2020). Así, el sector no solo cumple con una función económica, sino que también contribuye a la construcción de un tejido social basado en valores de equidad y solidaridad, regulado y promovido bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, garantizando la sostenibilidad y el correcto cumplimiento de los principios que rigen la Economía Popular y Solidaria en el país (Luque González & Peñaherrera Melo, 2021).

El marco legal y regulatorio del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador es complejo y multifacético, reflejando tanto su naturaleza inclusiva y orientada a la comunidad como los desafíos que enfrenta en el contexto de un mercado competitivo. Un ejemplo ilustrativo de estos retos se encuentran en el estudio de la Caja Comunal de Atucucho, barrio ubicado al noroccidente de Quito, donde se destacan las dificultades derivadas de la falta de garantías por parte de los sujetos de crédito, y las implicaciones sociales, legales, económicas y tributarias que surgen de los constantes cambios normativos. Luque González et al. (2023) subrayan cómo estas modificaciones en la legislación, promulgadas por los organismos

de control, han comprometido el desarrollo y el impacto social de estas entidades. La adaptación de la denominación de Banco Comunitario a Banco Comunal y, finalmente, a Caja Comunal, evidencia la tensión entre el reconocimiento constitucional de estas instituciones y la realidad operativa, marcada por debilidades exógenas y contradicciones normativas.

Por otro lado, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, fundamentales dentro del Sector Financiero Popular y Solidario, se rigen por principios cooperativos que enfatizan la equidad social y la gestión democrática. Coba Molina et al. (2020) analizaron el impacto financiero de la aplicación de estos principios, encontrando que la participación democrática y la apertura a nuevos socios, pueden tener efectos significativos en la morosidad y la liquidez de las cooperativas. Sin embargo, el estudio también reveló que la autogestión y la independencia, a pesar de ser valores centrales del movimiento cooperativo, pueden conducir a una estructura de costos más pesada, afectando negativamente la rentabilidad y la suficiencia patrimonial. Estos hallazgos resaltan la importancia de un marco regulatorio que no solo reconozca y promueva los valores cooperativos, sino que también facilite un entorno en el que las cooperativas puedan operar de manera sostenible y eficaz, ajustando sus prácticas de gestión, para equilibrar los principios cooperativos con la viabilidad financiera.

El Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador desempeña un papel crucial en el fomento de la inclusión financiera y el apoyo al desarrollo socioeconómico, particularmente para las PyMEs y comunidades marginadas. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), promulgada en el año 2011, junto con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en 2012, ha establecido un marco regulatorio sólido que privilegia el bien común sobre la acumulación de capital. Este marco ha sido esencial para dinamizar la economía ecuatoriana,

incentivando emprendimientos en sectores rurales y marginales. Investigaciones como la de Matamoros García & Yagual Tomalá (2020), han mostrado cómo la Economía Popular Solidaria (EPS) ha impactado positivamente en varios indicadores económicos del país entre los años 2013 y 2017, destacando su importancia en el fortalecimiento de la economía ecuatoriana. A pesar de encontrar algunas correlaciones negativas como en el caso del Impuesto a la Renta, el Balance General revela un impacto positivo de las EPS en el desarrollo económico en Ecuador.

Además, el enfoque en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, típico de este sector, se refleja en su contribución al desarrollo social. Delgado Chávez et al. (2021), ilustran cómo las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por ejemplo, han mejorado los ingresos de sus socios y sus familias, además de invertir en la mejora de sus propias cooperativas. Esta mejora en el manejo financiero, apoyada por programas formativos del Estado, evidencia el impacto positivo de la Economía Popular y Solidaria, no solo en el ámbito económico, sino también en el social. Como señala León Serrano et al. (2022), la EPS ha sido un motor clave para reducir la desigualdad social y financiera en Ecuador entre los años 2008 y 2021, mediante la implementación de políticas transparentes, sólidas e innovadoras. La estrecha relación entre la EPS y el crecimiento económico se manifiesta en la ampliación del desarrollo productivo y la reducción de los niveles de desempleo y pobreza, reafirmando la importancia socioeconómica de este sector en el contexto ecuatoriano.

## 2. Revisión de la literatura

A partir de una revisión a la literatura, sobre investigaciones realizadas por varios autores relacionadas con el gobierno corporativo en el Sector Financiero Popular y Solidario, se identificaron importantes

brechas. En primer lugar, Romero (2021) evidenció un desarrollo conceptual limitado de la gobernanza cooperativa, encontrando que de 10 artículos analizados, solo 3 proponen una definición del término. En la mayoría de estudios previos han buscado aplicar los principios de la gobernanza corporativa tradicional a las cooperativas, sin considerar a profundidad las particularidades de su lógica de autogestión y participación democrática. Además, se detectó una escasez de investigaciones empíricas que evalúen cómo ha sido el impacto de las buenas prácticas de gobierno en cuanto a la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de estas entidades. La literatura existente se ha centrado más en comparaciones teóricas que en análisis con evidencia empírica.

Por otro lado, se observó un abordaje insuficiente de la gobernanza en cooperativas de trabajo o vivienda, donde la autogestión se manifiesta con más fuerza, priorizando el estudio de grandes cooperativas de usuarios (Romero, 2021). A esto se suma un diálogo interdisciplinario aún incipiente, con poca representación del tema en revistas especializadas en cooperativismo y un predominio de publicaciones en revistas de administración y negocios. Si bien la responsabilidad social empresarial ha evolucionado desde concepciones solamente económicas hacia aspectos más éticos y de relacionamiento con stakeholders (Molina Valencia et al., 2017), todavía no se evidencia una discusión integral que articule múltiples disciplinas para abordar la especificidad de la gobernanza en el cooperativismo.

La relevancia del presente estudio para los diversos stakeholders del Sector Financiero Popular y Solidario ecuatoriano es significativo. Para los socios y directivos de las cooperativas, contar con un modelo de gobernanza adecuado a sus particularidades es fundamental y necesario, para fortalecer la gestión democrática, la transparencia y la responsabilidad social en las cooperativas; generando mayor confianza y compromiso (Aguilar Quiñonez &

Tabra, 2022). Los organismos reguladores, como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), también se benefician de un mejor entendimiento del gobierno cooperativo, es decir, de un modelo de gobernanza adecuado, pues les permite diseñar políticas y mecanismos de supervisión más efectivos para promover la estabilidad y el desarrollo del sector (Haro-Sarango, 2021). Asimismo, los inversionistas potenciales interesados en modelos de finanzas éticas, valoran en gran medida aquellas entidades que combinan la solvencia económica con las buenas prácticas de gobernanza y responsabilidad social (Torres-Cano et al., 2021). Y también se beneficia la comunidad en general, especialmente aquellos sectores más vulnerables y tradicionalmente excluidos del sistema financiero; ya que el fortalecimiento del gobierno corporativo en las cooperativas puede ampliar las oportunidades de acceso a servicios financieros y fomentar un desarrollo socioeconómico más equitativo.

Un adecuado gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito promueve una gestión integral de riesgos, brindando lineamientos para identificar, medir, controlar y monitorear los diversos riesgos a los que estas entidades se encuentran expuestas (Altamirano-Salazar, 2019). Esto resulta esencial considerando que las cooperativas, por su enfoque social, suelen atender a segmentos de mayor vulnerabilidad. Además, la implementación de buenas prácticas de gobernanza favorece la transparencia, a través de una oportuna y confiable revelación de información financiera y no financiera a todos los grupos de interés (Aguilar Quiñonez & Tabra, 2022). Por todo lo indicado en los párrafos anteriores, se genera mayor confianza en el sector y fortalece su reputación. Finalmente, un buen gobierno corporativo alinea la gestión de las cooperativas con los principios de responsabilidad social, buscando un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y la generación de valor social para sus miembros y comunidades (Haro-Sarango, 2021), contribuyendo así al cumplimiento de su

misión social y a los objetivos de desarrollo sostenible.

En el contexto del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel fundamental en la inclusión financiera y el desarrollo socioeconómico de los segmentos más vulnerables de la población, y es algo que se trasciende a la economía general del país. La buena gobernanza de estas entidades resulta esencial para garantizar su estabilidad, transparencia y cumplimiento de objetivos sociales. Sin embargo, aspectos como la composición o estructura de los órganos de gobierno, especialmente en lo referente a la edad de quienes ejercen cargos de alta responsabilidad como la presidencia, podrían tener implicaciones en la toma de decisiones estratégicas y la gestión de riesgos. Ante esta situación, surge la siguiente interrogante: ¿Existe una asociación entre el rango etario y la ocupación del cargo de presidente en los órganos de dirección de cooperativas Financieras Populares y Solidarias en Ecuador? Para responder a esta pregunta, se plantean dos hipótesis: H0: Hay independencia entre el cargo de presidente y pertenecer a un grupo etario; y H1: No hay independencia entre el cargo de presidente y pertenecer a un grupo etario. Considerando la falta de estudios específicos que aborden esta problemática en el ámbito ecuatoriano, se establece el siguiente objetivo de investigación: Determinar la existencia de una asociación entre el rango etario y la ocupación del cargo de presidente en los órganos de dirección de cooperativas financieras populares y solidarias en Ecuador.

### 3. Metodología

En la presente investigación se aplicó un diseño metodológico mixto para analizar el gobierno corporativo en el Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador, específicamente para determinar si existe una asociación entre el rango etario y el

cargo de presidente en las entidades de este sector. Se optó por un enfoque mixto con el propósito de obtener una perspectiva más completa e integral del fenómeno, contrastando datos cuantitativos con las experiencias subjetivas de los participantes (Osorio González & Castro-Ricalde, 2021).

El tipo de investigación empleado fue descriptivo y correlacional. Se aplicaron métodos de nivel teórico, como el analítico-sintético para descomponer el objeto de estudio en sus partes y luego integrar los hallazgos en una síntesis comprensiva. También se utilizó el método inductivo-deductivo, partiendo de casos particulares para llegar a conclusiones generales y viceversa. Además, se empleó el método histórico-lógico, para analizar la evolución del gobierno corporativo en el Sector Financiero Popular y Solidario, y comprender su estado actual. En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se aplicó la revisión documental para obtener información relevante de fuentes secundarias como informes, estadísticas y estudios previos sobre el tema.

En cuanto a la selección de los sujetos de estudio, no se requirió el uso de una muestra representativa, ya que se tuvo acceso a la totalidad de la base de datos proporcionada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Esto permitió trabajar con toda la población, es decir, con el conjunto completo de entidades que conforman el Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador. Al contar con la información completa y detallada de todas las cooperativas de ahorro y crédito registradas, fue posible realizar un análisis exhaustivo y preciso, evitando el margen de error asociado al muestreo y fortaleciendo la validez externa de los resultados obtenidos.

En el Cuadro N° 1 se presentó el número de instituciones pertenecientes al Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador, según datos proporcionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2023). Se observó un total de 35.318

instituciones, distribuidas en diferentes segmentos. El segmento 4 fue el más numeroso, con 12.249 instituciones, seguido por el segmento 3 con 8.333. En tercer lugar se ubicó el segmento 2, que contó con 5.094 instituciones. El segmento 5 registró 5.214 instituciones, mientras que el segmento 1 presenta 4.092. Adicionalmente, se identificaron 336 mutualistas dentro del segmento 1. Estos datos reflejaron la magnitud y diversidad del Sector Financiero Popular y Solidario en el país.

### Cuadro N° 1. Número de Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario

SEGMENTO	Cantidad de instituciones
SEGMENTO 1	4.092
SEGMENTO 1 MUTUALISTA	336
SEGMENTO 2	5.094
SEGMENTO 3	8.333
SEGMENTO 4	12.249
SEGMENTO 5	5.214
<b>Total general</b>	<b>35.318</b>

Fuente. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2023).

El Cuadro N° 2 indica la población total del Consejo Directivo de las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador, según información proporcionada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2023). Se registró un total de 36.414 directivos en este sector. La mayoría de ellos, 20.411 en total, formaron parte del Consejo de Administración, mientras que 14.340 integraron el Consejo de Vigilancia. Además, se contabilizaron 1.663 representantes legales en estas entidades. Estos datos permitieron dimensionar la estructura de gobierno corporativo en el Sector Financiero Popular y Solidario, evidenciando la importancia de los órganos de administración y vigilancia, así como la presencia de representantes legales en la dirección de estas instituciones.

### Cuadro N° 2. Población del Consejo Directivo de Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario

Consejo Directivo	Cantidad Directivos	de
CONSEJO DE VIGILANCIA	14.340	
CONSEJO DE ADMINISTRACION	20.411	
REPRESENTANTE LEGAL	1.663	
<b>Total general</b>	<b>36.414</b>	

Fuente. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2023)

Para la obtención de los resultados objetivos e inferenciales, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 25. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de las variables estudiadas, generando tablas de frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión, según la naturaleza de cada variable. Esto permitió caracterizar la población objeto de estudio y obtener una visión general del comportamiento de los datos.

Posteriormente, se llevaron a cabo pruebas estadísticas inferenciales para determinar la existencia de asociaciones significativas entre el rango etario y la ocupación del cargo de presidente en las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario. Se aplicó la prueba de Chi-cuadrado de Pearson para evaluar la independencia entre estas variables categóricas, con un nivel de significancia del 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Además, se calcularon medidas de asociación como el Coeficiente de Contingencia y el Coeficiente V de Cramer para cuantificar la fuerza de la relación encontrada.

Los resultados obtenidos a través del programa SPSS versión 25, fueron interpretados y contrastados con la literatura previa y el marco teórico del estudio, permitiendo dar respuesta a la pregunta de investigación y verificar las hipótesis planteadas. Estos hallazgos fueron presentados mediante tablas y gráficos, acompañados de una descripción narrativa que destacó los aspectos más relevantes, y su significado en el contexto del gobierno

corporativo en el Sector Financiero Popular y Solidario de Ecuador.

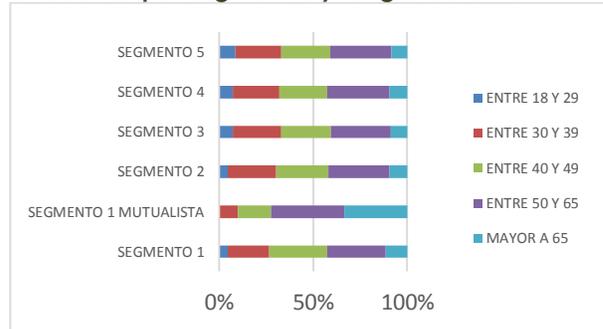
#### 4. Resultados y discusión

##### Resultados descriptivos

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recopilados sobre el gobierno corporativo en el Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador. En primer lugar, se muestran los hallazgos descriptivos que caracterizan a la población estudiada en términos de su distribución por segmentos y la composición de los consejos directivos. Posteriormente, se exponen los resultados inferenciales, derivados de las pruebas estadísticas aplicadas para determinar la existencia de una asociación entre el rango etario y el cargo de presidente en las instituciones de este sector. Estos resultados se presentan mediante tablas y gráficos, acompañados de una interpretación narrativa que destaca los aspectos más relevantes y su significado en el contexto de la investigación.

A continuación, se presenta el Gráfico N° 1, en el mismo se presenta la distribución por rango etario de los miembros de las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador, según el segmento al que pertenecen. Esta información permite visualizar la composición etaria de las personas que forman parte de estas entidades, lo cual es relevante para comprender la dinámica demográfica dentro del sector y su posible relación con los cargos directivos. El Gráfico N° 1 presenta los datos desagregados por segmento y rango etario, ofreciendo una visión detallada de la estructura por edad en cada uno de ellos.

**Gráfico N° 1. Distribución de la población estadística por segmentos y rangos de edad**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el Gráfico N° 1, el Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador presenta una distribución etaria variada en todos sus segmentos. El rango de edad predominante es el de 50 a 65 años, concentrando un total de 11.453 miembros (32,4% del total), seguido por el rango de edad entre 40 a 49 años con 9.429 miembros (26,7%). Esto indica que más de la mitad de las personas involucradas en este sector tienen entre 40 y 65 años de edad.

Por otro lado, se observa una menor participación de los jóvenes entre 18 y 29 años, que suman un total de 2.407 miembros (6,8% del total). Este dato sugiere que el Sector Financiero Popular y Solidario, podría enfrentar desafíos en términos de relevo generacional y atracción de talento joven.

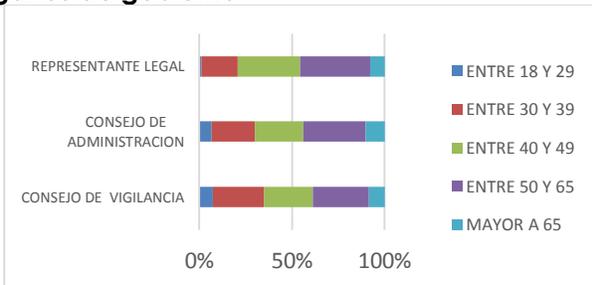
En cuanto a la distribución por segmentos, el segmento 4, es el que cuenta con la mayor cantidad de miembros de todos los rangos etarios, totalizando 12.249 personas (34,7% del total). En contraste, el segmento 1 mutualista, es el que presenta la menor cantidad de miembros, con solo 336 personas (0,9% del total), y no registra participación en el rango etario de 18 a 29 años.

Estos resultados permiten caracterizar la composición etaria del Sector Financiero Popular y Solidario, brindando un panorama general de la distribución por edades en cada segmento. Esta información podría ser útil para el diseño de estrategias de atracción

y retención del talento humano, así como para la planificación de procesos de sucesión y relevo generacional en las instituciones del sector.

A continuación, se presenta el Gráfico N° 2, que muestra la distribución por rango etario de los miembros del Consejo Directivo de las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador. Esta información permite analizar la composición etaria de las personas que ocupan cargos en los órganos de gobierno de estas entidades, específicamente en el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración y como Representantes Legales. El Gráfico N° 2 presenta los datos desagregados por órgano de gobierno y rango etario, brindando una visión detallada de la estructura de edad en cada uno de ellos.

**Gráfico N° 2. Rango etario por distribución de órganos de gobierno**



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico N° 2 revela que el Consejo de Administración concentra la mayor cantidad de miembros de todos los rangos etarios, con un total de 20.411 personas (56% del total). El rango de edad predominante en este órgano es el de 50 a 65 años, con 6.865 miembros (33,6% del total del Consejo de Administración). Por su parte, el Consejo de Vigilancia cuenta con 14.340 miembros (39,4% del total), y también presenta una mayor concentración en el rango etario de 50 a 65 años, con 4.342 personas (30,3% del total del Consejo de Vigilancia).

En cuanto a los Representantes Legales, se observa una menor cantidad de miembros en comparación con los otros órganos de gobierno, con un total de 1.663 personas

(4,6% del total). En este caso, el rango etario predominante es también el de 50 a 65 años, con 632 representantes legales (38% del total de este grupo).

Es importante destacar que en todos los órganos de gobierno se observa una menor participación de los jóvenes entre 18 y 29 años, con solo 20 representantes legales (1,2% del total de este grupo), 1.354 miembros en el Consejo de Administración (6,6% del total de este órgano) y 1.069 miembros en el Consejo de Vigilancia (7,5% del total de este órgano). Estos datos sugieren que existe una menor representación de los jóvenes en los cargos directivos del Sector Financiero Popular y Solidario.

En resumen, el Gráfico N° 2 permite caracterizar la composición etaria de los órganos de gobierno del Sector Financiero Popular y Solidario, evidenciando una mayor concentración de miembros en el rango de 50 a 65 años de edad y una menor participación de los jóvenes. Esta información podría ser relevante para el diseño de políticas y estrategias orientadas a promover una mayor inclusión y diversidad en los cargos directivos de las instituciones de este sector.

### Resultados inferenciales

En este apartado se presentan los resultados inferenciales obtenidos a partir del análisis estadístico realizado para determinar la existencia de una asociación entre el rango etario y el cargo de presidente en las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador. Mediante la aplicación de pruebas de hipótesis y medidas de asociación, se busca establecer si la edad de los miembros del Consejo Directivo está relacionada con la probabilidad de ocupar el cargo de presidente en estas entidades. A continuación, se muestran los resultados de las pruebas estadísticas aplicadas y se interpreta su significado en el contexto de la investigación.

A continuación se presenta el Cuadro N° 3, donde se indican los valores observados que muestra la distribución de frecuencias de los miembros del Consejo Directivo en el Sector

Financiero Popular y Solidario en Ecuador, según su rango etario y si ocupan o no el cargo de presidente. El Cuadro N° 3 contiene los datos empíricos que permitirán analizar si existe una asociación entre la edad de los directivos y la probabilidad de ser elegidos como presidentes en sus respectivas instituciones. El problema a investigar es determinar si hay independencia entre estas dos variables (rango etario y cargo de presidente) o si, por el contrario, están relacionadas de manera significativa. Los valores observados servirán de base para aplicar pruebas estadísticas inferenciales y medir la fuerza de la asociación, en caso de que exista.

**Cuadro N° 3. Cantidad de miembros directivos en el SFPS que ocupan el cargo de Presidente según rango etario**

Ocupan el cargo SI/NO	ENTRE 18 Y 29	ENTRE 30 Y 39	ENTRE 40 Y 49	ENTRE 50 Y 65	MAYOR A 65	Total general
NO	2389	8709	9248	11171	3233	34750
SI	54	284	478	668	180	1664
<b>Total general</b>	<b>2443</b>	<b>8993</b>	<b>9726</b>	<b>11839</b>	<b>3413</b>	<b>36414</b>

Fuente. Elaboración propia

En el Cuadro N° 3 muestra los valores observados de la distribución de frecuencias de los miembros del Consejo Directivo en el sector financiero popular y solidario del Ecuador, clasificados según su rango etario y si ocupan o no el cargo de presidente.

Las filas de la tabla representan los diferentes rangos etarios: "Entre 18 y 29 años de edad", "Entre 30 y 39 años de edad", "Entre 40 y 49 años", "Entre 50 y 65" y "Mayor a 65". Las columnas, por otro lado, indican si el miembro ocupa el cargo de presidente ("SI") o no ("NO").

Analizando los datos, se puede observar que la mayoría de los miembros del Consejo Directivo no ocupan el cargo de presidente, sumando un total de 34.750 personas. Dentro de este grupo, el rango etario más numeroso es el que comprende las edades "Entre 50 y 65" con 11.171 miembros, seguido por "Entre 40 y 49" con 9.248 miembros.

Por otro lado, un total de 1.664 miembros sí ocupan el cargo de presidente. De ellos, el rango etario más frecuente es también "Entre 50 y 65" con 668 presidentes, seguido por "Entre 40 y 49" con 478 presidentes.

Es importante destacar que el rango etario "Entre 18 y 29" presenta la menor cantidad de miembros tanto para los que no ocupan el cargo de presidente (2.389 miembros) como para los que sí lo ocupan (54 miembros).

En general, se observa una distribución de frecuencias que sugiere una posible asociación entre el rango etario y el cargo de presidente, con una mayor concentración de presidentes en los rangos etarios más altos. Sin embargo, para determinar si esta asociación es estadísticamente significativa, será necesario realizar pruebas inferenciales adicionales.

A continuación, se presenta el Cuadro N° 4 de valores esperados, el cual muestra la distribución teórica de frecuencias que se esperaría si no existiera una asociación entre el rango etario y el cargo de presidente en las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario. Es decir, si las variables fueran completamente independientes entre sí. La comparación entre los valores observados y los valores esperados permitirá determinar si las diferencias encontradas son estadísticamente significativas o si, por el contrario, podrían ser producto del azar. Esta tabla es un insumo clave para la realización de la prueba de hipótesis de independencia mediante el estadístico de Chi-cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

**Cuadro N° 4. Tabla de valores esperados**

Etiquetas de fila	ENTRE 18 Y 29	ENTRE 30 Y 39	ENTRE 40 Y 49	ENTRE 50 Y 65	MAYO R A 65	Total general
NO	2331,36	8582,05	9281,55	11298,00	3257,04	
SI	111,64	410,95	444,45	541,00	155,96	

Fuente. Elaboración propia

El Cuadro N° 4 muestra los valores esperados o teóricos de la distribución de frecuencias de los miembros del Consejo Directivo en el Sector Financiero Popular y Solidario, en caso de que no exista asociación entre el rango etario y el cargo de presidente.

Las filas representan nuevamente los diferentes rangos etarios, mientras que las columnas indican si el miembro ocupa o no el cargo de presidente.

Los valores esperados se calculan bajo el supuesto de independencia entre las variables. Por ejemplo, si no hubiera asociación, se esperaría que 2.331 miembros del rango etario "Entre 18 y 29 años" no ocuparan el cargo de presidente, y 112 miembros de ese mismo rango sí lo ocuparan.

De manera similar, se pueden interpretar los demás valores esperados. Por ejemplo, en el rango "Entre 50 y 65 años", se esperaría que 11.298 miembros no fueran presidentes y 541 sí lo fueran, en caso de no existir asociación.

Estos valores esperados servirán como referencia para comparar con los valores observados reales y determinar si las diferencias entre ellos son lo suficientemente grandes como para rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables.

La prueba de Chi-cuadrado comparará los valores observados y esperados, y si las diferencias son estadísticamente significativas, se podrá concluir que existe una asociación entre el rango etario y el cargo de presidente en el sector analizado.

De acuerdo con los resultados presentados, la prueba de Chi-cuadrado arroja un valor calculado de 110.05, con 4 grados de libertad. Este valor calculado es considerablemente mayor que el valor crítico de la distribución Chi-cuadrado con 4 grados de libertad y un nivel de significancia del 5%, el cual es 9.49.

Dado que el valor calculado (110.05) excede ampliamente el valor crítico o valor tabulado (9.49), se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre el rango etario y el cargo de presidente en el sector financiero popular y solidario. En otras palabras, existe evidencia estadística suficiente para concluir que hay una

asociación significativa entre estas dos variables.

El valor de probabilidad o nivel de error correspondiente al estadístico Chi-cuadrado calculado es menor al 5% establecido como nivel de significancia, lo cual refuerza la conclusión de que las diferencias observadas entre los valores esperados (bajo la suposición de independencia) y los valores reales no pueden atribuirse al azar.

Por lo tanto, con base en estos resultados, se puede afirmar que el rango etario de los miembros del Consejo Directivo está relacionado con la probabilidad de ocupar el cargo de presidente en las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador. Esta asociación es estadísticamente significativa y no ocurre por casualidad.

## Discusión

El gobierno corporativo ha cobrado una creciente relevancia en las últimas décadas, particularmente en el sector financiero tras la crisis global entre los años 2007-2009, donde se evidencian las deficiencias en las prácticas de gobernanza de las entidades crediticias. En este contexto, resulta fundamental analizar la implementación del gobierno corporativo en las instituciones que conforman el Sector Financiero Popular y Solidario, cuyo enfoque en la economía social y popular las convierte en actores clave para la inclusión financiera y el desarrollo económico de los grupos vulnerables, y a su vez del país en general. Los estudios previos han abordado esta temática desde diferentes perspectivas y ámbitos geográficos, aportando valiosos hallazgos y recomendaciones que pueden contrastarse con los resultados obtenidos en el análisis del Sector Financiero Popular y Solidario ecuatoriano.

Un hallazgo relevante es la composición etaria de los miembros de los consejos directivos de las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario en Ecuador. Los resultados muestran una mayor concentración de miembros en el rango etario de 50 a 65 años, particularmente en los

Consejos de Administración y Vigilancia, con una menor participación de jóvenes entre 18 y 29 años. Este hallazgo coincide con las preocupaciones expresadas por Simbaña Benalcázar (2024), sobre los posibles desafíos que enfrenta el sector en términos de relevo generacional y atracción de talento joven. Asimismo, Torres Grimaldo y Cano Morales (2019) destacan la importancia de incorporar mecanismos que prevengan conflictos de interés, y minimicen riesgos en las sociedades financieras populares, lo cual podría relacionarse con la composición equilibrada de los consejos directivos.

Otro hallazgo clave es la asociación estadísticamente significativa encontrada entre el rango etario de los miembros del Consejo Directivo y la probabilidad de ocupar el cargo de presidente en las instituciones analizadas. Esta asociación sugiere una mayor concentración de presidentes en los rangos etarios más altos. Si bien los estudios previos no abordan directamente esta relación, Sánchez Pachón (2019), resalta la necesidad de adaptar las propuestas de gobierno corporativo a las particularidades de las cooperativas y otras formas asociativas, preservando su identidad y principios. En este sentido, la composición etaria de los órganos de dirección podría ser un aspecto a considerar en el diseño de prácticas de gobierno corporativo adaptadas al Sector Financiero Popular y Solidario.

Finalmente, los resultados descriptivos presentados brindan información valiosa sobre la estructura y composición de los consejos directivos en el sector analizado. Murillo Vargas et al. (2019), enfatizan la importancia de analizar las relaciones entre accionistas, administradores y grupos de interés en las entidades financieras. Por su parte, Aguilar Quiñonez y Tabra Ochoa (2022) proponen la adopción de mecanismos como informes de gobierno corporativo y códigos de conducta para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en las Instituciones Financieras Intermediarias de Microfinanzas (IFIM). Estas propuestas coinciden con las recomendaciones de Torres Grimaldo y Cano

Morales (2019), quienes enfatizan la necesidad de adoptar códigos de buen gobierno en las sociedades financieras populares para promover la transparencia y la confianza de los inversionistas.

Los resultados encontrados en torno a la composición etaria de los consejos directivos y su relación con la ocupación del cargo de presidente cobran especial relevancia al examinarlos desde la perspectiva del gobierno corporativo en el Sector Financiero Popular y Solidario ecuatoriano. Estos hallazgos se suman a las evidencias previamente discutidas sobre la necesidad de adaptar las prácticas de buen gobierno a las particularidades de este sector. Si bien una mayor edad y experiencia de los miembros de los consejos podría aportar madurez y conocimiento al proceso de toma de decisiones estratégicas, la concentración de presidentes en los rangos etarios más altos también podría interpretarse como una señal de rigidez y resistencia al cambio generacional en la dirección de estas instituciones orientadas a la economía social y solidaria.

La falta de participación juvenil en puestos directivos, podría limitar la innovación y la capacidad de adaptación ante los nuevos desafíos que enfrenta el sector financiero popular y solidario en su misión de promover la inclusión financiera y el desarrollo económico de los grupos vulnerables. Por otra parte, la composición etaria desbalanceada en los consejos directivos, podría sugerir deficiencias en los mecanismos de selección y renovación de estos órganos de gobierno corporativo. Una mayor diversidad generacional, aunada a una adecuada combinación de experiencia y nuevos enfoques, contribuiría a fortalecer el gobierno corporativo y la sostenibilidad de estas instituciones a largo plazo.

En este sentido, los hallazgos resaltan la importancia de implementar buenas prácticas de gobierno corporativo adaptadas a las particularidades del Sector Financiero Popular y Solidario ecuatoriano, en línea con las propuestas de Aguilar Quiñonez y Tabra Ochoa (2022), para las Instituciones

Financieras Intermediarias de Microfinanzas en Nicaragua. Mecanismos como códigos de conducta, evaluaciones periódicas de desempeño y procesos transparentes de selección y sucesión, en los consejos directivos, podrían contribuir a equilibrar la composición etaria y promover una gobernanza más dinámica, inclusiva y eficaz en estas entidades claves para la economía social y solidaria del país.

Al aplicar la teoría de la agencia al análisis del gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito, se encontró una asociación estadísticamente significativa entre el rango etario de los miembros del Consejo Directivo y la probabilidad de ocupar el cargo de presidente. Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado permitieron rechazar la hipótesis nula de independencia entre estas dos variables. Se observó una mayor concentración de presidentes en los rangos etarios más altos, específicamente entre 50 y 65 años. Esto sugiere una posible desalineación de intereses entre los consejos directivos, predominantemente de mayor edad, y los socios más jóvenes de las cooperativas, quienes tendrían una menor representación en los órganos de gobierno.

Por otro lado, al examinar el gobierno corporativo desde el enfoque de la teoría de los stakeholders, los hallazgos revelaron una baja participación de jóvenes entre 18 y 29 años en los Consejos de Administración y Vigilancia de las cooperativas. Esta composición etaria desbalanceada en los órganos directivos podría interpretarse como una señal de rigidez y resistencia al cambio generacional en la dirección de estas entidades orientadas a la economía social y solidaria. Bajo el prisma de esta teoría, la falta de diversidad generacional en el gobierno cooperativo limitaría la capacidad de responder adecuadamente a los intereses y necesidades de todos los grupos de interés involucrados, afectando la sostenibilidad a largo plazo de estas instituciones (Garzón, 2021; Romero, 2021).

## 5. Conclusiones

Los resultados evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito para promover una mayor alineación de intereses entre los órganos directivos y el conjunto de socios. La concentración de presidentes en rangos etarios más avanzados, sugiere una posible desconexión con las necesidades y expectativas de los socios más jóvenes. Se requieren procesos de selección y renovación de los consejos que fomenten una composición más equilibrada y representativa de todos los grupos etarios.

Desde el enfoque de la teoría de los stakeholders, la limitada participación juvenil en las estructuras de gobierno corporativo cooperativo, representa un riesgo para la adecuada canalización de los intereses de todos los grupos vinculados. Una mayor diversidad generacional, aunada a una combinación apropiada de experiencia y nuevos enfoques, contribuiría a fortalecer la sostenibilidad y el cumplimiento del propósito social de estas entidades a largo plazo.

Es imperativo que las cooperativas del Sector Financiero Popular y Solidario implementen buenas prácticas de gobierno corporativo, adaptadas a sus particularidades. Mecanismos como códigos de conducta, evaluaciones periódicas de desempeño y procesos transparentes de selección y sucesión en los consejos directivos podrían favorecer una gobernanza más dinámica, inclusiva y eficaz. Esto permitiría afianzar la confianza de los socios y demás grupos de interés en la capacidad de estas instituciones para crear valor social de manera sostenida.

## 6. Referencias

- Aguilar Quiñonez, Y., & Tabra, E. (2022). Gobierno corporativo: El rol de la junta directiva en las Instituciones Financieras Intermediarias de Microfinanzas (IFIM) Corporate governance: The role of the board of directors in Microfinance Intermediary Financial Institutions (IFIM) (SSRN Scholarly Paper 4183706). <https://papers.ssrn.com/abstract=4183706>
- Altamirano-Salazar, W. A. (2019). La Arquitectura de Control en el Gobierno Corporativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Economía y Negocios*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.29019/eyn.v10i1.535>
- Coba Molina, E., Díaz Córdova, J. F., & Tapia Panchi, E. P. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 192–205. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500752>
- Delgado Chávez, M. I., Mendoza Zamora, W. M., Quinche Chuqui, A. D. R., & Ponce Párraga, M. M. (2021). Impacto de la economía popular y solidaria en el sector cooperativo ecuatoriano. *RECIMUNDO*, 5(2), Article 2. [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.2\).abril.2021.426-439](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.2).abril.2021.426-439)
- Elizalde-Marín, L. K., Morales-Noriega, A. M., & Chamba-Bastidas, L. A. (2021). Análisis del sector financiero popular y solidario del Ecuador: Estadísticas principales. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y
- Publicación (POCAIP), 6(1), 873–886. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.378>
- Garzón, M. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión de futuro*, 25(2), 0–0. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.005.es>
- Haro-Sarango, A. (2021). Estructura de Gobierno Corporativo: Un aplicativo para la transparencia y mejora empresarial en Ecuador. *Revista científica en ciencias sociales*, 3(2), 111–121. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.02.2021.111>
- León Serrano, L. A., Bustos Carpio, G. E., & Pardo Asanza, F. A. (2022). Evolución de la Economía Popular y Solidaria y su impacto en el desarrollo social-productivo del Ecuador, 2008-2021. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v10i2.625>
- Luque González, A., Aldas Vargas, M. del C., Díaz Calva, M. J., & Meleán Romero, R. A. (2023). Análisis de las afectaciones de la banca comunal en Ecuador a partir de los cambios normativos: El caso de estudio Atucucho. *Revista CIRIEC Costa Rica*, 2(1), Article 1. <https://n2t.net/ark:/64985/RCCR.v2i1.162>
- Luque González, A., & Peñaherrera Melo, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: El desafío de ser cooperativas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 138, 76–92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7873084>
- Matamoros García, D., & Yagual Tomalá, E. M. (2020). Economía popular y solidaria en Ecuador, el lento camino al desarrollo. Un análisis económico evolutivo. *Revista Mapa*, 4(18), Article

18.  
<https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/235>
- Molina Valencia, R. G., González Millán, O. U., & Niño Mendivelso, A. (2017). Revisión epistemológica del gobierno corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Contexto*, 6, 43–56.  
<https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/2244>
- Murillo Vargas, G., González-Campo, C. H., & García Solarte, M. (2019). Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 285–312.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6822>
- Osorio González, R., & Castro-Ricalde, D. (2021). Aproximaciones a una metodología mixta. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 13(22), 65–84.  
<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/140014>
- Romero, M. J. (2021). Revisión sistemática del concepto gobernanza cooperativa. *Ciencias administrativas*, 18, 27–40.  
<https://doi.org/10.24215/23143738e083>
- Sánchez Pachón, L. Á. (2019). Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(114), 5.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7182337>
- Simbaña Benalcázar, E. F. (2024). El buen gobierno cooperativo y la administración integral de riesgos en el sistema financiero popular y solidario. *REVISTA ERUDITUS*, 5(1), Article 1.  
<https://doi.org/10.35290/re.v5n1.2024.946>
- Torres Grimaldo, J. A., & Cano Morales, A. M. (2019). Importancia del Gobierno Corporativo en las sociedades financieras populares en México. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(49), 7.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7050709>
- Torres-Cano, S. M., Correa-Mejía, D. A., Torres-Cano, S. M., & Correa-Mejía, D. A. (2021). Impacto del gobierno corporativo en el valor de las empresas latinoamericanas: Evidencia desde el MILA. *Suma de Negocios*, 12(26), 73–82.  
<https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.v12.n26.a8>