

## ***Estilos de gestión en finanzas populares y solidarias***

*Management styles in popular and solidarity finances*

*Estilos de gestão em finanças populares e solidárias*

**Renato Estuardo Paredes Cruz**

reparedes@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1100-8596>

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
Ambato, Ecuador**

**Fredy Leonardo Ibarra Sandoval**

fibarra@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7002-0715>

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
Ambato, Ecuador**

**Jose Luis Viteri Medina**

jviteri@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4554-8147>

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
Ambato, Ecuador**

**Edwin Rodrigo Godoy Garzón**

egodoy@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-7014-4723>

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
Ambato, Ecuador**

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i10.115>

Artículo recibido 18 de febrero 2024 | Aceptado 24 de marzo 2025 | Publicado 3 de abril 2025

### **RESUMEN**

La gestión de finanzas populares y solidarias es un tema relevante en América Latina, especialmente ante la exclusión financiera que afecta a numerosos sectores de la población. Este artículo de revisión sistemática tiene como objetivo analizar los estilos de gestión en este ámbito, centrándose en su efectividad y sostenibilidad. Siguiendo la metodología PRISMA, se revisaron estudios en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science y Google Scholar, abarcando publicaciones entre 2010 y 2023. De un total de 110 registros iniciales, se eligieron 12 estudios que cumplían con los criterios de inclusión. Los hallazgos revelan que los estilos de gestión poseen un impacto relevante en la sostenibilidad de estas iniciativas, aunque persisten desafíos como la falta de regulaciones adecuadas y la diversidad en las prácticas de gestión. Esta revisión contribuye a comprender de forma profunda la manera de fomentar el desarrollo económico y la inclusión social en la región.

**Palabras clave:** Desafíos; Desarrollo económico; Finanzas populares y solidarias; Inclusión social; Sostenibilidad

### **ABSTRACT**

Popular and solidarity finances management is a relevant topic in Latin America, particularly given the financial exclusion that affects numerous sectors of the population. This systematic review article aims to analyze management styles in this area, focusing on their effectiveness and sustainability. Following the PRISMA methodology, studies were reviewed in academic databases like Scopus, Web of Science, and Google Scholar, covering publications between 2010 and 2023. From a total of 110 initial records, 12 studies were chosen that met the inclusion criteria. The findings reveal that management styles have an important impact on the sustainability of these initiatives, although challenges such as the privation of suitable regulations and diversity in management practices persist. This review contributes to a deeper perception of how to promote economic development and social inclusion in the region.

**Keywords:** Challenges; Economic development; Popular and solidarity finances; Social inclusion; Sustainability

## RESUMO

A gestão das finanças populares e solidárias é um tema relevante na América Latina, especialmente diante da exclusão financeira que afeta muitos setores da população. Este artigo de revisão sistemática tem como objetivo analisar estilos de gestão nesta área, com foco em sua eficácia e sustentabilidade. Seguindo a metodologia PRISMA, os estudos foram revisados em bases de dados acadêmicas como Scopus, Web of Science e Google Acadêmico, abrangendo publicações entre 2010 e 2023. De um total de 110 registros iniciais, foram selecionados 12 estudos que atenderam aos critérios de inclusão. As descobertas revelam que os estilos de gestão têm um impacto significativo na sustentabilidade dessas iniciativas, embora desafios como a falta de regulamentações adequadas e diversidade nas práticas de gestão persistam. Esta revisão contribui para uma compreensão mais profunda de como promover o desenvolvimento econômico e a inclusão social na região.

**Palavras-chave:** Desafios; Desenvolvimento econômico; Finanças populares e solidárias; Inclusão social; Sustentabilidade

## INTRODUCCIÓN

La administración de las finanzas populares y solidarias ha adquirido gran importancia en América Latina en los últimos años, sobre todo debido a los altos niveles de exclusión financiera que enfrentan muchas personas. Esta exclusión dificulta el acceso a servicios financieros tradicionales, lo que ha impulsado la creación de modelos alternativos centrados en la cooperación, el desarrollo comunitario y la solidaridad. Diversos estudios muestran que los enfoques de gestión adoptados por estas organizaciones tienen un impacto significativo en su rendimiento y viabilidad a largo plazo.

Las finanzas solidarias se entienden como una estrategia estatal orientada a facilitar el acceso equitativo a recursos financieros, especialmente para quienes han sido históricamente excluidos del sistema bancario tradicional. Esta forma de financiamiento es vista como un instrumento para impulsar el progreso de comunidades marginadas (Muñoz, 2014), al mismo tiempo que reconoce derechos específicos vinculados con la economía social y solidaria.

La falta de acceso a servicios financieros considerados básicos en otros contextos se ve agravada por la carencia de conocimientos y educación financiera, lo que limita la inclusión de sectores económicamente vulnerables. Por este motivo, la investigación en el ámbito de las finanzas solidarias resulta fundamental para transformar las políticas públicas y las prácticas institucionales que afectan a estas comunidades.

Asimismo, la gestión en este sector se refiere a la manera en que se administran los recursos financieros dentro de un marco participativo y solidario, con énfasis en satisfacer las necesidades colectivas, en especial de aquellos que no tienen acceso a servicios bancarios convencionales. Este modelo de gestión se basa en principios como la ayuda mutua, la transparencia, la sostenibilidad y el control social, con el propósito de consolidar un sistema financiero alternativo que respalde emprendimientos locales, fomente el ahorro y el crédito, y promueva la mejora económica y social de sectores vulnerables.

Además, implica actividades como la planificación estratégica, el seguimiento del rendimiento y la evaluación del impacto social, privilegiando el bien común sobre los intereses individuales. Una administración eficiente permite mantener los recursos económicos dentro de la comunidad, fortaleciendo

así el desarrollo de la economía solidaria y popular (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015).

En otro orden de ideas, el microcrédito, consiste en brindar préstamos de pequeña escala a personas de bajos ingresos, con el objetivo de apoyar el desarrollo de emprendimientos que generen ingresos y mejoren su calidad de vida y la de sus familias (Maldonado y Armijos, 2017). Las microfinanzas comprenden un abanico más amplio de servicios financieros dirigidos a personas con recursos limitados. Abarcan no solo créditos, sino también ahorro, seguros y otros productos diseñados para quienes no pueden acceder al sistema bancario tradicional. Estos servicios fortalecen la autonomía económica y la resiliencia de comunidades marginadas, promoviendo un desarrollo sostenible a largo plazo. Las instituciones microfinancieras ofrecen productos de bajo monto, especialmente pensados para pequeños emprendedores, con la intención de mejorar sus condiciones de vida (Gómez-Lavín, 2015).

Finalmente, la banca comunal es un modelo de crédito y ahorro en el cual grupos de entre 10 y 50 personas, en su mayoría mujeres, se organizan para gestionar solidariamente préstamos y fondos comunes. Estos grupos no requieren garantías tradicionales y tienen como finalidad fomentar actividades productivas, estimular el ahorro y fortalecer la ayuda mutua en comunidades de bajos ingresos, especialmente en áreas rurales o periféricas (Montalvo y Jácome, 2019).

Investigadores como López-Lapo (2022) han abordado esta temática, evaluando programas de educación financiera en países como Chile y México, y analizando cómo estos mejoran la gestión económica personal y fomentan la inclusión. Sin embargo, también destacan las dificultades relacionadas con la estructura y funcionamiento de los sistemas financieros, que limitan el acceso de los sectores más desfavorecidos.

Aunque las finanzas solidarias han crecido y ganado reconocimiento, su consolidación en América Latina enfrenta retos importantes. Uno de los principales es la falta de marcos regulatorios adecuados que garanticen la seguridad de los usuarios. A esto se suma un bajo nivel de conocimiento y aceptación de estas alternativas por parte de la población en general, lo cual restringe su alcance.

La variedad de modelos de gestión utilizados por estas iniciativas también provoca diferencias en la calidad de los servicios y en su sostenibilidad. Las disparidades culturales, políticas y económicas entre los países de la región profundizan esta situación. Por ello, es esencial identificar cuáles estilos de gestión son más eficaces y adaptables según el contexto.

Con base en esto, la presente revisión sistemática se propone estudiar los modelos de gestión en las finanzas populares y solidarias de América Latina, considerando dos factores clave: su eficacia y su sostenibilidad. La investigación busca responder qué estilos de gestión predominan y cómo estos inciden en

la perdurabilidad de estas iniciativas. El objetivo es contribuir a una comprensión más profunda de las estrategias que promueven la inclusión social y el desarrollo económico en la región.

## METODOLOGÍA

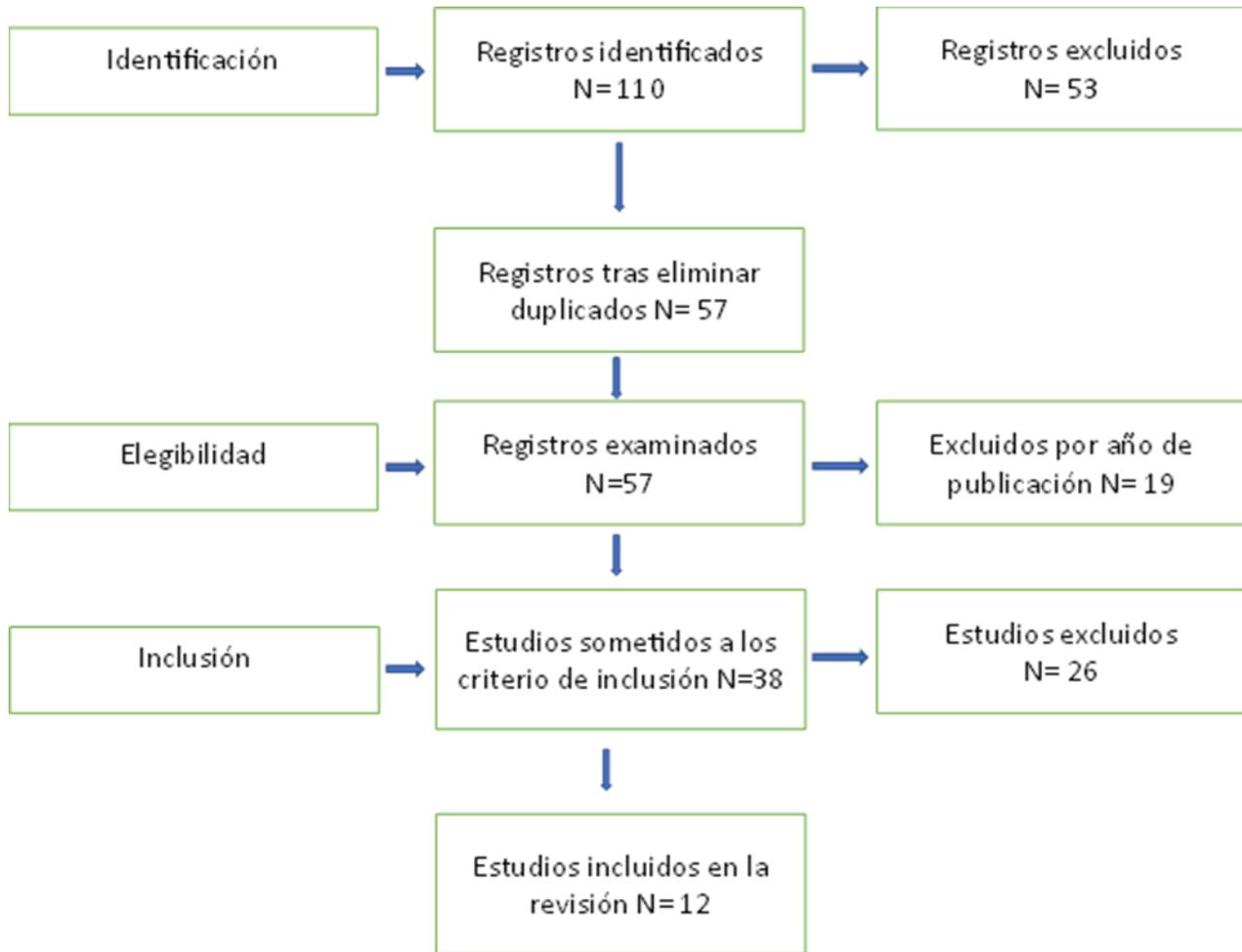
Esta revisión sistemática se realizó siguiendo la metodología PRISMA, con el objetivo de estudiar los estilos de gestión en las finanzas populares y solidarias en América Latina. Se empleó un enfoque cualitativo que permitió un análisis exhaustivo sobre la relación entre la eficacia de la gestión y la sostenibilidad financiera. Este estudio se consideró descriptivo-analítico y se sustentó en la revisión de la literatura existente.

Para identificar estudios significativos que profundizaron en la comprensión de estos estilos de gestión, se establecieron criterios de inclusión que priorizaban investigaciones centradas en estilos específicos de gestión enmarcadas en las finanzas populares y solidarias, especialmente aquellas provenientes de países latinoamericanos y del Caribe. Se agregaron artículos publicados entre 2010 y 2023 para reflejar las tendencias y cambios recientes en el sector, incorporando tanto estudios empíricos como revisiones teóricas que ofrecieran aportes sustanciales.

En contraste, los criterios de exclusión abarcaron investigaciones que no abordaran directamente las finanzas solidarias o que trataban contextos irrelevantes para el foco del estudio. La recopilación de datos se desarrolló mediante una indagación sistemática de artículos en bases de datos académicas para asegurar una obtención completa de información. Se estudiaron plataformas como Scopus, Web of Science, Google Scholar, Redalyc y Dialnet, lo que permitió acceder a una amplia gama de investigaciones relevantes y revisadas por pares, asegurando así la calidad de los materiales reunidos.

A lo largo del proceso investigativo, se llevó a cabo una cuidadosa selección de los artículos que respaldan la revisión sistemática. En la Figura 1 se presenta la identificación inicial de 110 registros relevantes. Sin embargo, 53 fueron excluidos por no ajustarse a los criterios establecidos, resultando en 57 registros. Los registros restantes se evaluaron para confirmar su elegibilidad, eliminando duplicados y manteniendo los 57 para un análisis detallado.

De esos registros, se descartaron otros 19 debido a su antigüedad, quedando solo los estudios más recientes. Finalmente, se aplicaron criterios de inclusión más estrictos a los registros analizados, lo que llevó a un total de 38 estudios que cumplieron con estos requisitos. Tras un examen más minucioso, se determinó que 12 estudios estaban acordes con los distintos criterios de inclusión para la revisión final. Este proceso aseguró que los artículos seleccionados fueran relevantes y de alta calidad, lo que robusteció las conclusiones del presente trabajo.



**Figura 1.** Diagrama de flujo que indica el proceso de selección de documentos para la revisión considerando el método PRISMA.

## DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Los diferentes autores consultados ilustrados en la Tabla 1, de una forma u otra identifican diferentes estilos de gestión entre ellos la gestión participativa, la gestión basada en sistemas y la gestión inclusiva. La gestión participativa es un estilo de gestión que involucra activamente a la comunidad o a los disímiles actores interesados en la toma de decisiones, promoviendo la cooperación, la confianza y el compromiso para alcanzar objetivos comunes.

Este estándar de gestión está fundamentado en la organización integral y la voluntad social, donde los participantes comparten responsabilidades y poder de manera horizontal para formular y ejecutar políticas o proyectos conjuntos (Salgado, 2017). Por otro lado, la gestión basada en sistemas considera a la organización como una combinación de procesos interconectados que funcionan de manera estructurada y sistemática para alcanzar resultados previstos, siguiendo ciclos de mejora continua como el PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

Desde este enfoque enfatiza la optimización, control y mejora constante de las actividades para garantizar la eficiencia y eficacia organizacional (DQS Global, 2025). Finalmente, la gestión inclusiva se

orienta a asegurar la participación y el acceso equilibrado de todas las personas, especialmente en contextos educativos, promoviendo la justicia, igualdad e imparcialidad sin distinción de género, condición social, discapacidad u otras características. Este estilo reconoce la responsabilidad colectiva y el liderazgo comprometido para crear entornos inclusivos que respondan a la diversidad (Booth & Ainscow, 2011; Chen-Quesada et al., 2023).

Al profundizar en el estudio de Fontanet et al. (2022), se logra constatar la realización de un estudio de las finanzas solidarias instauradas desde una unidad del estado: el Fondo de Financiamiento Solidario (FFS) del Municipio de San Martín, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Este programa se centra en la efectividad y sostenibilidad financiera para abordar las necesidades de poblaciones vulnerables e implementar estrategias de intervención estatal que canalizan el crédito hacia iniciativas tanto individuales como asociativas, facilitando el acceso a recursos en contextos de desigualdad.

Sin embargo, la relación entre mediadores y solicitantes a menudo se ve limitada por estructuras jerárquicas que dificultan la construcción de vínculos de reciprocidad genuinos. A pesar de estas barreras, las dinámicas de participación social permiten distinguir un potencial para mejorar la sostenibilidad financiera, impulsando la capacitación y el acompañamiento necesario que promueva un desarrollo integral y duradero en las comunidades.

Al adentrar la investigación en el estudio de Ruiz y Lemaître (2016), se revela la consideración en su estudio de que las iniciativas como las cooperativas y las organizaciones comunitarias en Ecuador ejemplifican cómo se busca introducir recursos en comunidades vulnerables mediante prácticas que priorizan la cooperación y la reciprocidad. Sin embargo, la dependencia de apoyos estatales y la burocracia existente limita la sostenibilidad a largo plazo, ya que estas organizaciones a menudo enfrentan desafíos en la gestión de sus propios recursos. Por lo tanto, se sugiere la aplicación de un enfoque efectivo que fomente tanto la autonomía financiera como la responsabilidad social para asegurar el éxito y la persistencia de estas iniciativas en el contexto económico actual.

En el caso de Verduga-Pino (2021), concluye su estudio sobre la gestión de las microfinanzas planteando que a través de estos mecanismos se ofrece acceso a recursos financieros adaptados a las necesidades de comunidades marginalizadas. Sin embargo, la efectividad de estas iniciativas también depende de la capacidad para construir redes de apoyo y participación, facilitadas por organizaciones intermedias que impulsan la formación y el acceso a mercados. La sostenibilidad financiera se ve reforzada por la creación de vínculos comunitarios que favorecen la solidaridad y la cooperación, además de permitir a los actores involucrados participar activamente en la gestión. El autor de este estudio considera que esta interacción asegura que estas iniciativas cumplan sus objetivos sociales y económicos a largo plazo.

Por otra parte, Verduga Pino (2018) en otro de sus estudios enfoca su análisis de los estilos de gestión en las finanzas populares y solidarias revelando una postura crítica hacia el microcrédito y las microfinanzas

como soluciones aisladas para la pobreza. Aunque ofrecen alternativas a la banca tradicional, su efectividad se ve limitada si no se sitúan dentro de un marco socioeconómico transformador. Las finanzas solidarias son entendidas en Ecuador como parte de una economía popular y solidaria contemplada por la Constitución, se desarrollan en un contexto donde la gestión del capital se combina con la responsabilidad social y comunitaria. De esta manera se pueden construir redes de apoyo que promueven la sostenibilidad financiera y la inclusión social, constituyendo así un espacio donde la economía busca maximizar beneficios, y fomentar el "buen vivir" y la equidad en las comunidades.

Montalvo y Jácome (2018) desarrollaron un patrón de gestión específico para la banca comunal en Ecuador, basado en un análisis comparativo entre dos organizaciones: la Banca Comunal A de Latacunga y el Banco Comunitario B de Quito. Este estudio evidenció la demanda inmediata de disponer de herramientas de gestión que se ajusten a las particularidades de estas instituciones, ya que sus principios y prácticas — como la inclusión, la ayuda mutua, la solidaridad, la autogestión y la participación democrática— difieren notablemente de los enfoques tradicionales de la banca convencional.

Estas características propias las enmarcan dentro del ámbito de las finanzas populares y solidarias, lo que implica un enfoque distinto en la administración y operación. Gracias a este modelo, la banca comunal en Ecuador puede alcanzar una sostenibilidad integral, fortaleciendo su capacidad para atender a sus comunidades de manera efectiva y acorde con sus valores fundamentales. Además, este enfoque contribuye a consolidar un sistema financiero más inclusivo y participativo, que responde a las necesidades reales de los sectores menos favorecidos.

Mayorga et al. (2016) destacan la relevancia que tienen los estilos de gestión en las sociedades de ahorro y crédito para garantizar la efectividad y la sostenibilidad financiera. De la misma manera, aseguran que un enfoque estratégico permite a estas organizaciones mejorar sus operaciones, además de adaptarse a los cambios del entorno económico. Igualmente, se generan impactos de los estilos de gestión ya que los programas de auditoría son vitales al señalar los déficits en la gestión. Un enfoque coherente y alineado con los objetivos estratégicos potencia el rendimiento de las cooperativas e implementa prácticas de gestión adecuadas que fomentan una cultura organizacional sólida, lo que a su vez se traduce en una mayor confianza y satisfacción entre sus socios y clientes.

Por su parte Ruiz y Oviedo (2021) plantean que las finanzas solidarias ofrecen una forma de gestión integral que se muestra como una alternativa ante las finanzas corporativas tradicionales, especialmente en el entorno de organizaciones rurales. Su enfoque destaca la importancia de considerar aspectos fundamentales como la población, el territorio, la cultura y la economía, junto con la participación activa de organizaciones de economía social y solidaria. Esta combinación extiende el alcance de la gestión financiera, integrando dimensiones sociales y solidarias que responden a las particularidades de los entornos rurales. Aunque no se alejan completamente de los principios de las finanzas corporativas, estas prácticas concurren

con ellas, priorizando siempre los objetivos comunitarios y el bienestar colectivo. De esta manera, se promueve un modelo más inclusivo y adaptado a las realidades locales, que fortalece el desarrollo sostenible en las zonas rurales.

También subrayan que la participación colectiva debe integrarse en cada fase del proceso de gestión, desde la toma de decisiones hasta la ejecución de las acciones, pasando por la verificación y el análisis de los resultados obtenidos. Este enfoque implica un aprendizaje continuo y una evaluación constante de cada actividad realizada. El principio es fundamental en una gestión financiera solidaria, donde la responsabilidad es compartida por todos los miembros, y el objetivo principal es lograr un beneficio común que surja tanto de las relaciones sociales como de los resultados financieros generados. Así, se fortalece la cooperación y el compromiso dentro de la comunidad.

Armijos-Solórzano et al. (2020) analizan la implementación del cuadro de mando integral y el empleo adecuado de herramientas financieras en las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria, destacando que estas son fundamentales para alcanzar el éxito empresarial. Señalan que el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión financiera que se distingue por su capacidad para ejecutar y revisar estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este modelo permite realizar un análisis detallado que facilita una gestión eficiente y una toma de decisiones acertadas, no solo en el ámbito financiero, sino también en el total de las áreas estratégicas de la empresa. Así, su aplicación contribuye a perfeccionar la renta y fortalece todas las funciones clave dentro de estas organizaciones, promoviendo un desarrollo sostenible y equilibrado.

En la misma dirección, Maya et al. (2022) resaltan la importancia fundamental que tiene la innovación tecnológica para los emprendimientos, considerándola un factor esencial para crear actividades que aporten valor y para impulsar el crecimiento de las empresas. Según su estudio, la mayoría de los emprendimientos han adoptado innovaciones que les permiten mejorar la calidad de sus productos, incorporando nuevas características funcionales. Estas mejoras satisfacen de una mejor manera las demandas y expectativas de los clientes y también fortalecen la competitividad de las empresas en el mercado, facilitando su desarrollo y expansión a largo plazo.

La gestión financiera se ha consolidado como un tema central dentro del ámbito empresarial, y en este contexto, Tenemea–Guerrero (2020) señalan que las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un rol significativo en la economía nacional. A lo largo del tiempo, estas cooperativas han logrado construir una estructura financiera robusta gracias a diversas actividades clave, tales como la captación de socios, la oferta y colocación de productos crediticios, así como el desarrollo de inversiones internacionales con respaldo del gobierno. Las diferentes acciones que se emprenden son fundamentales para mantener la liquidez necesaria que les permite cumplir con su misión principal: brindar apoyo a las esferas más sensibles y excluidas de la sociedad. Además, esta gestión financiera sólida contribuye a fortalecer la estabilidad y

sostenibilidad de las cooperativas, asegurando que puedan continuar ofreciendo servicios financieros inclusivos y accesibles a sus miembros en el largo plazo.

La crisis provocada por la pandemia generó una escasez de liquidez en diversos sectores económicos, y las medidas implementadas para frenar la propagación del virus impactaron directamente en el normal desarrollo de la producción nacional. Para el sector financiero, resulta fundamental conservar una estructura sólida que permita continuar ofreciendo servicios de calidad, sin interrumpir las acciones de captación y colocación de recursos monetarios. Durante la investigación en empresas del sector financiero popular y solidario, se observó que, aunque estas cooperativas tienen una estructura capaz de enfrentar los riesgos de liquidez derivados de la crisis sanitaria, es necesario fortalecer las disposiciones adoptadas ante la recesión económica que afecta a todos los sectores. De ahí que se logra evitar el acrecentamiento del riesgo en la cartera de crédito, provocado por el incumplimiento en los pagos (Tenemea–Guerrero, 2020).

Por otro lado, Proaño Córdova et al. (2017) indican que la economía social y solidaria se basa en emprendimientos unipersonales y familiares dedicados a la producción de bienes o servicios para autoconsumo o venta directa, constituyéndose en una fuente importante de trabajo y proyectos de inclusión socioeconómica. Un ejemplo destacado es el Programa Hilando el Desarrollo en Ecuador, que ha mejorado la calidad de vida de numerosos microartesanos al brindarles la oportunidad de ser proveedores directos y fomentar el uso de materia prima local para la elaboración de kits escolares.

Los autores resaltan también la relevancia del trabajo en conjunto dentro de las asociaciones, buscando que talleres que normalmente operan con autonomía puedan compartir sus conocimientos y prácticas para colaborar de forma equitativa y coordinada. De esta manera, se desafía el modelo capitalista tradicional, destinando los beneficios excedentes al bienestar común y al fortalecimiento de las propias asociaciones. Además, estos grupos deben enfrentar el desafío de adaptarse a un mercado cada vez más competitivo, lo que los motiva a diseñar estrategias para establecer modelos asociativos más sólidos y eficientes.

Por ello, diversas instituciones gubernamentales brindan apoyo a los microempresarios a través de financiamiento, capacitación y el suministro de insumos, maquinaria y herramientas necesarias para su producción. Un entorno organizacional favorable fomenta la motivación del equipo, facilitando la consecución de metas y objetivos, al mismo tiempo que impulsa el crecimiento continuo de los procesos y la rápida solución de problemas a corto plazo.

**Tabla 1.** *Estudios seleccionados en la revisión sistemática*

<b>No.</b>	<b>Título del artículo</b>	<b>Autor(es)/año</b>	<b>Tipo de gestión</b>
1	Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria	Armijos et al. (2020)	Gestión financiera para MIPYMES y EPS, enfoque en herramientas prácticas
2	Finanzas Solidarias y políticas públicas: entre las demandas y expectativas de la participación social (San Martín, 2014-2020)	Fontanet et al. (2022)	Gestión financiera solidaria vinculada a políticas públicas y participación social
3	Educación financiera en América Latina	López-Lapo et al. (2022)	Gestión financiera educativa y formación para inclusión financiera
4	Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria	Maya et al. (2022)	Gestión financiera orientada a innovación y competitividad en EPS
5	La auditoría como soporte estratégico en la gestión del sistema financiero cooperativo de la provincia de Tungurahua	Mayorga et al. (2016)	Gestión financiera basada en auditoría y control estratégico
6	Elementos para la construcción de un modelo de gestión dirigido a la banca comunal en Ecuador	Montalvo y Jácome (2019)	Gestión financiera de banca comunal, enfoque en modelos colectivos
7	Economía solidaria en el Ecuador: institucionalización y tipos de organizaciones	Ruiz y Lemaître (2016)	Gestión financiera en organizaciones de economía solidaria e institucionalización
8	Bases sociales para la configuración de un modelo de gestión financiera con perspectiva solidaria en el contexto de organizaciones rurales	Ruiz y Oviedo (2021)	Gestión financiera con perspectiva solidaria en organizaciones rurales
9	El trabajo en equipo de las asociaciones, en un marco de la economía popular y solidaria: estudio en un programa gubernamental	Proaño Córdova et al. (2017)	Gestión financiera colectiva y asociativa en EPS
10	Gestión del riesgo crediticio en el sistema financiero popular y solidario bajo la coyuntura COVID-19	Tenemea-Guerrero et al. (2020)	Gestión financiera de riesgo crediticio en FPS bajo crisis sanitaria
11	Las finanzas populares y solidarias como alternativa ante la banca tradicional excluyente	Verduga Pino (2018)	Gestión financiera alternativa basada en finanzas populares y solidarias

<b>No.</b>	<b>Título del artículo</b>	<b>Autor(es)/año</b>	<b>Tipo de gestión</b>
<b>12</b>	Consideraciones teóricas sobre la gestión de las Microfinanzas con un enfoque de Finanzas Populares y Solidarias	Verduga-Pino (2021)	Gestión financiera microfinanciera con enfoque en finanzas populares y solidarias

## Discusión

Los resultados obtenidos en esta revisión sistemática resaltan la diversidad de estilos de gestión presentes en las finanzas populares y solidarias en América Latina, así como su notable impacto en la inclusión financiera y el desarrollo sostenible. Sin embargo, es fundamental contextualizar estos hallazgos a la luz de la bibliografía existente acerca de este tema.

Los estilos de gestión identificados, como la gestión participativa y la gestión inclusiva, se alinean con las tendencias observadas en estudios previos que enfatizan el valor de la inclusión financiera como un mecanismo para enfrentar la desigualdad en América Latina. Investigaciones como las de Proaño Córdova et al. (2017), y Mayorga et al. (2016) concuerdan en que involucrar a los miembros de la comunidad no solo mejora la confianza en las instituciones financieras, sino que también empodera a los participantes, lo cual es esencial para el desarrollo sostenible.

Asimismo, el enfoque sistemático de gestión ha sido objeto de análisis en otros contextos por autores como Gómez (2020), quienes argumentan que la utilización de tecnologías optimiza no solo la eficiencia, sino también el acceso a servicios que tradicionalmente han estado fuera del alcance de comunidades vulnerables. A través de la comparación, se evidencia que estos estilos no son solo efectivos en términos aislados, sino que pueden interrelacionarse para potenciar resultados.

Aquilla et al. (2020) investigaron si existe colaboración financiera para el desarrollo de emprendimientos en la parroquia rural San José, ubicada en el cantón Santa Clara, provincia de Pastaza. Sus hallazgos indican que el apoyo financiero en esta comunidad ha sido insuficiente, ya que la mayor parte de los organismos carecen de los recursos económicos adecuados, salvo las cooperativas de ahorro y crédito. Además, en un estudio previo desarrollado por los mencionados autores en 2019, se evidenció que las organizaciones de finanzas populares y solidarias no han atendido de manera efectiva a estas localidades, debido a la dependencia del financiamiento otorgado por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, que es vista como intermediaria. De esta forma se ha dificultado la creación de condiciones que aseguren la sostenibilidad financiera y social de los emprendimientos locales.

A pesar los resultados menos logrados en esas localidades, la presente investigación tiene aportes significativos demostrados en la información referenciada anteriormente. No obstante, sus autores reconocen entre sus limitaciones la disponibilidad de datos, ya que muchos estudios relevantes pueden no haber sido capturados en las bases de datos consultadas, lo que podría limitar la generalización de los resultados. Además, aunque se priorizaron estudios recientes, el comportamiento de los estilos de gestión puede cambiar rápidamente debido a contextos económicos y sociales palpables.

Como otra limitación se considera la falta de diversidad en los contextos geográficos considerados. Si bien se abordaron casos de varios países en América Latina, la heterogeneidad cultural y económica en

la región sugiere que los modelos de gestión pueden necesitar ser adaptados a las particularidades locales. Establecer análisis más desagregados por país o región podría aportar a una comprensión más profunda de cómo los estilos de gestión se implementan y perciben.

El análisis de la tabla 1 permite constatar el predominio de la gestión financiera vinculada a la economía popular y solidaria y finanzas populares y solidarias, con un enfoque solidario, colectivo y alternativo al sistema financiero tradicional. Este tipo de gestión enfatiza la autogestión, la inclusión financiera, la cooperación, la participación social y el apoyo a microempresas y comunidades vulnerables, reflejando el carácter social y comunitario del sector. También es notable la presencia de enfoques específicos como la banca comunal, la gestión del riesgo crediticio en contextos de crisis, y la educación financiera para la inclusión, que complementan y fortalecen esta gestión solidaria.

Este predominio está alineado con la función del sector financiero popular y solidario en Ecuador y América Latina, que busca ofrecer servicios financieros accesibles y adaptados a sectores excluidos del sistema financiero convencional, promoviendo la equidad, la sostenibilidad y el desarrollo local.

## CONCLUSIONES

Tras la revisión sistemática de la literatura sobre estilos de gestión en finanzas populares y solidarias en América Latina, se observa una clara influencia de los estilos de gestión en la sostenibilidad de estas iniciativas. Los estudios analizados, que abarcan el periodo 2010-2023, revelan que la gestión participativa, la gestión basada en sistemas y la gestión inclusiva son enfoques recurrentes. Sin embargo, la efectividad de estos estilos se ve comprometida por la falta de regulaciones adecuadas y la heterogeneidad en las prácticas de gestión entre las diversas organizaciones.

La gestión participativa emerge como un modelo prometedor al involucrar activamente a la comunidad en la toma de decisiones, fomentando la colaboración y el compromiso. No obstante, su implementación exitosa requiere superar las limitaciones impuestas por estructuras jerárquicas y construir vínculos de reciprocidad genuinos entre mediadores y solicitantes. Por otro lado, la gestión basada en sistemas, si bien promueve la optimización y el control de los procesos, debe adaptarse a las particularidades de las finanzas populares y solidarias, priorizando el impacto social y el bienestar colectivo sobre la mera eficiencia económica.

La gestión inclusiva, por su parte, se presenta como un enfoque esencial para asegurar el acceso equitativo a los servicios financieros y promover la justicia social. Sin embargo, su implementación efectiva exige un liderazgo comprometido y la creación de entornos que respondan a la diversidad de las comunidades, superando barreras de género, condición social y discapacidad. En este sentido, es fundamental que las organizaciones de finanzas populares y solidarias adopten un enfoque integral que

combine los elementos de los distintos estilos de gestión, adaptándolos a su contexto específico y a las necesidades de sus usuarios.

La gestión de finanzas populares y solidarias en América Latina enfrenta retos relacionados con la falta de regulación, la diversidad de prácticas y la dependencia de apoyos externos. Para superar estos obstáculos e impulsar el desarrollo económico y la inclusión social, es necesario fomentar la adopción de estilos de gestión que prioricen la participación, la transparencia, la sostenibilidad y la equidad, adaptándolos a las particularidades de cada contexto y promoviendo la colaboración entre los distintos actores del sector.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

## REFERENCIAS

- Armijos, J.X., Narváez, C.I., Ormaza, J.E., y Erazo, J.C. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Revista Dominio de Ciencias*, 6 (1), 466-497. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1156>
- Auquilla, L.A, Fernández, L.R., Aguilera, D.S., Cadena, B.N., Ordóñez, E.F., y Auquilla, Á.A. (2020). El papel de las organizaciones de finanzas populares y solidarias en el desarrollo de los emprendimientos locales en Ecuador. Estudio de caso. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3). <https://n9.cl/alcp9>
- Booth, T., y Ainscow, M. (2011). Index for inclusion: Developing learning and participation in schools. <https://n9.cl/xp3f>
- Chen-Quesada, E., García-Martínez, J. A., y Ruiz-Chaves, W. (2023). Gestión educativa para la inclusión: Perfil personal y profesional de las personas directoras de escuelas primarias en Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 27(3), 1-20. <https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17435>
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (2015). *Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el buen vivir en Ecuador (Segunda edición)*. Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador (PdRN) de la Agencia Belga de Desarrollo – CTB Ecuador. <https://n9.cl/cjd51>
- DQS Global. (2025). ¿Qué es un sistema de gestión? <https://n9.cl/s0p1c>
- Fontanet, F.S., Aldana, T. y García, A.O. (2022). Finanzas Solidarias y políticas públicas: entre las demandas y expectativas de la participación social (San Martín, 2014-2020). *Revista Universitaria de Geografía*, 31 (1), 61-93. <https://doi.org/10.52292/j.rug.2022.31.1.0035>
- Gómez, J.C. (2020). ¿Cómo la digitalización de los pagos, podría impactar a los sectores más vulnerables de la sociedad colombiana y promover los esfuerzos en materia de inclusión y educación financiera? <https://n9.cl/ufpz8>
- Gómez-Lavín, M. (2015). Microfinanzas y las escuelas de pensamiento: Análisis del caso. Repositorio Comillas. <https://n9.cl/z6w33>
- López-Lapo, J. L., Hernández, S. E., Peláez, L. E., Sarmiento, G. del P., Peña, M. J., Cueva, N. C., y Sánchez, J. P. (2022). Educación financiera en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 3810-3826. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1770](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1770)
- Maldonado, A. y Armijos, L.A. (2017). Los microcréditos y su incidencia en el crecimiento económico de las mipymes. *Revista Sur Academia*, 7(1), 14-24. <https://n9.cl/ql0xp>

- Maya, M., Pila, B., y Ramos, V. (2022). Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria. *Estudios de la Gestión*, (11), 91-119. <https://n9.cl/1ot80>
- Mayorga, M., Herrera, K.C y Ruso Arada, F. (2016). La auditoría como soporte estratégico en la gestión del sistema financiero cooperativo de la provincia de Tungurahua. *Cofín Habana*, 10(1), 15-27. <https://n9.cl/dsva0>
- Montalvo, Y. A., y Jácome, V. J. (2019). Elementos para la construcción de un modelo de gestión dirigido a la banca comunal en Ecuador. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 20(32), 79-102. <https://doi.org/10.15332/22484914.4857>
- Proaño, T. D., Tapia, E. P., Álvarez, E. M., Ortiz, H. D., & Mora, P. F. (2018). El trabajo en equipo de las asociaciones, en un marco de la economía popular y solidaria: estudio en un programa gubernamental. *Visión Gerencial*, (1), 125-137. <https://n9.cl/alief>
- Ruiz, M.J., Lemaître, A. (2016). Economía solidaria en el Ecuador: institucionalización y tipos de organizaciones. In: *Ciencias Sociais Unisinos*, 52(3), 282-298. <https://doi.org/10.4013/csu.2016.52.3.01>
- Ruiz, E. y Oviedo, J. (2021). Bases sociales para la configuración de un modelo de gestión financiera con perspectiva solidaria en el contexto de organizaciones rurales. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 78, 155-177. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n78a06>
- Salgado, S., Flores, María y Guevara, M. (2017). Gestión participativa para mejorar las condiciones de accesibilidad urbana: La Hacienda, Puebla. *Nova scientia*, 9(18), 568-587. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i18.572>
- Tenemea-Guerrero, J.E., Moreno-Narváez, V.P, Vásconez-Acuña, L.G. (2020). Gestión del riesgo crediticio en el sistema financiero popular y solidario bajo la coyuntura COVID-19. *CIENCIAMATRIA, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VI (2), 397-426. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.374>
- Verduga, A. (2018): Las finanzas populares y solidarias como alternativa ante la banca tradicional excluyente., *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (noviembre 2018). <https://n9.cl/68u5g>
- Verduga-Pino, A. (2021). Consideraciones teóricas sobre la gestión de las Microfinanzas con un enfoque de Finanzas Populares y Solidarias. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 4(7), 2737-6354. <https://doi.org/10.46296/rc.v4i7.0024>