



**JARDÍN
AZUAYO**

COOPERATIVA
DE AHORRO
Y CRÉDITO

**INFORME DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y OPERATIVA**

A DICIEMBRE 2022

Dirección de Planificación

ÍNDICE

1. Informe Ejecutivo.....	3
ANEXO "A".....	9
2. Informe de cumplimiento del Plan Estratégico y POA Institucional.....	10
2.1 Cumplimiento 2022.....	10
a.- Ámbito Talento Humano.....	10
b.- Ámbito Educación.....	15
c.- Ámbito Gobernabilidad.....	23
d.- Ámbito Gestión de la Calidad.....	26
e.- Ámbito Cercanía y Servicio.....	32
- El crecimiento en la operación de la Cooperativa genera carga en los equipos de trabajo y por tanto las actividades a veces no se cumplen en su totalidad.....	43
f.- Ámbito Sostenibilidad Financiera.....	43
g.- Ámbito Economía Solidaria.....	47
2.2 Cumplimiento POA 2022.....	52
2.3 Informe Financiero a diciembre 2022 (Ver Anexo No.1).....	59
3. Informe de Gobernabilidad.....	59
4. Informe del Portafolio de Trabajo.....	66





1. Informe Ejecutivo.

Señoras y Señores

Estimadas y Estimados

Miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa Jardín Azuayo.

Presentamos a Ustedes el trabajo realizado por nuestra Cooperativa en el año 2022, y que se enfocó principalmente en la colocación de nuestros canales virtuales en diferentes localidades, acercando el servicio a nuestros socios, además se realizó la construcción participativa del Modelo de Gestión y la nueva estructura organizacional, proyecto que lo denominamos Arquitectura Organizacional; también se realizó la construcción participativa de la planificación operativa y presupuesto para el año 2023.

La crisis post pandemia, la inflación internacional que se presenta desde el 2021, más los efectos de los conflictos internacionales, han generado inevitables impactos económicos en el mundo entero, es así que en nuestro país se marco con mayor fuerza el tema de la migración, falta de empleo y crecimiento del subempleo, así también las personas optaron por alternativas de emprendimiento que les permita obtener un sustento para su familia.

Luego de que el Gobierno central anunció el fin de las restricciones que fueron tomadas frente a la pandemia en nuestro país, se retoma el tema de regreso a la presencialidad en muchos ámbitos, y en la Cooperativa, ante este escenario, se realizó un estudio para evaluar el impacto del teletrabajo en la cultura institucional, tomándose la decisión de retomar progresivamente el trabajo de forma presencial para evitar que se pierda la cultura que identifica a Jardín Azuayo desde sus orígenes; una cultura basada en la confianza, cercanía, apoyo y compromiso. La pandemia no ha afectado el nivel de productividad de nuestra Cooperativa, existiendo mayor participación desde las oficinas en la construcción de propuestas, las capacitaciones y reuniones realizadas de forma virtual han disminuido los tiempos de traslado, se ha mantenido la práctica de nuestros valores como son el respeto a la naturaleza con la disminución del CO2 y menor uso de suministros, la solidaridad y apoyo mutuo ha estado presente existiendo mayor cercanía y participación de los diferentes territorios.

Los programas de educación y formación para socios, directivos, colaboradores y organizaciones han avanzado con normalidad durante el año, tanto de manera presencial como virtual, siendo la primera la opción con mayor acogida por parte de los socios y directivos, en cuanto a colaboradores la mayoría de procesos de formación se realizaron de manera virtual, permitiendo la participación de la mayoría de colaboradores, estos procesos aportan a la construcción de una comunidad de aprendizaje cooperativo. La formación a los directivos continúa siendo una de nuestras prioridades, como parte del alineamiento hacia la filosofía institucional. La comunicación se ha mantenido como un eje transversal para mantener informados a todos quienes hacemos Jardín Azuayo y, en el 2022 se inició la implementación de la nueva imagen institucional.

Los valores como la solidaridad, apoyo mutuo, transparencia y democracia han estado presentes en cada una de nuestras acciones. La adaptación al cambio ha sido y seguirá siendo un reto para colaboradores y directivos, debido al crecimiento permanente que experimenta nuestra cooperativa. Así mismo, la mejora continua y el soporte a los servicios seguirá siendo nuestra prioridad para mantener un servicio cercano, con calidad y calidez para nuestros socios. Sin duda nuestro reto es seguir esforzándonos en la construcción participativa de estrategias que mitiguen los efectos causados por la crisis económica, política y social.





Convencidos de que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria, a continuación, presentamos a ustedes un resumen ejecutivo de los principales resultados, fruto del trabajo de todos quienes hacemos Jardín Azuayo: Socios, Directivos y Colaboradores:

El resultado del cumplimiento del Plan Estratégico a diciembre 2022 es del 95% , resultado muy satisfactorio que demuestra el trabajo realizado durante este año, mismo que se detalla en el siguiente resumen por ámbito estratégico:	
Ámbitos	Año 2022
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - A diciembre 2022 somos 1216 colaboradores. - Se estructuró equipos en varios territorios para el seguimiento y acompañamiento a socios con corresponsales y botón de pagos pymes - Se realizó un seguimiento permanente a los colaboradores respecto a su salud y vacunación, el 90,43% de colaboradores están inmunizados contra Covid-19. - Se realizó el levantamiento de 1.195 fichas médicas de colaboradores. - Se aplicó el estudio de riesgos psicosociales, obteniendo un resultado del 85% en riesgo bajo.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> - En el programa de Cooperativismo, Ciudadanía y Liderazgo se certificaron 710 socios con el aval de la UPS. - 1247 jóvenes se han certificado con el aval de la UNAE en el programa de educación financiera, 608 jóvenes se han certificado en el programa de educación financiera de forma virtual-Mooc. - 3.163 miembros de organizaciones se capacitados en el programa de capacitación por demanda. - 746 directivos participaron en el programa de roles y funciones desarrollándose cuatro módulos. - Directivos del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia participaron en diferentes procesos de formación y capacitación - Se desarrollaron las denominadas pasantías, donde los directivos conocieron e intercambiaron experiencias cooperativistas con diferentes actores de la EPS. - Para colaboradores se desarrollaron varios procesos de formación, entre ellos tenemos el programa para asesoría, para cajeros, curso por normativa, inducción al cargo y a la institución, entre otros. - Se realizó un taller de nivelación de conocimientos sobre comunicación efectiva y resolución de conflictos dirigido a los educadores cooperativos. - Se realizaron talleres presenciales en todos los territorios con educadores cooperativos, responsables de oficina y directores territoriales, levantándose información para la actualización de los programas de Educoope. - En las redes donde hubo mayor crecimiento con relación al año anterior fueron: Linked In, Instagram y Twitter, además, la página web informativa se obtuvo 595 mil usuarios y 1.941.615 sesiones - Esta en implementación la nueva imagen institucional.
Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizó la construcción del plan de implementación del Reglamento de Buen Gobierno, y como parte de su implementación se aplicó una evaluación al ámbito ejecutivo de la Cooperativa, Consejo de Administración y la Gerencia, fueron 40 los evaluadores (19 directivos y 21 colaboradores). - Se realizó la evaluación de la implementación del código de buen gobierno - Se conformaron equipos por ámbito estratégico para la construcción del POA 2023 de la institución, además se levantaron los POAs de directivos y POAs por territorio y oficinas para el 2023.





	<ul style="list-style-type: none">- Se mantuvieron activas las instancias directivas realizándose reuniones virtuales y presenciales.- Se realizó la Auditoria a la normativa y código de buen gobierno implementados en el año 2022
Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none">- Se evaluó el canal de corresponsales solidarios, el mismo que fue trabajado con los responsables de este canal, quienes con el área de servicios establecerán acciones de mejora para las debilidades encontradas.- Se trabajó con la Ley de Protección de Datos Personales y adecuación a normativa interna relacionada con Gobierno.- Se realizó un acompañamiento cercano para el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa a nivel de Oficinas y Coordinación.- Se ha realizado el estudio para conocer el nivel de satisfacción de nuestros socios, respecto a la calidad y el servicio ofrecido, siendo del 83%. El nivel de lealtad de nuestros socios con el servicio y la intención de recomendar a Jardín Azuayo logró ser del 98%.- En el tema de seguridad integral, se realizó una evaluación de los riesgos en los procesos de crédito, contándose con la participación de colaboradores del área de Servicios Financieros, Operaciones, Calidad, Seguridad Física, Salud Ocupacional y el área de Control Interno- Se trabajó en la actualización del Manual de Riesgo de Liquidez y las pruebas del Plan de Contingencia de Liquidez con las instancias involucradas
Cercanía y Servicio	<ul style="list-style-type: none">- Contamos con 69 puntos de atención "Oficinas", 781 corresponsales solidarios, 6.134 botones pyme, 67 cajeros automáticos dispensadores, 35 recicladores y 25 cashdro operativos, además se cuenta con 50 quiscos autoservicio para consultas e impresión de certificados de cuenta.- Tenemos un total de 664.741 socios de los cuales el 64,99 tienen su cuenta activa.- El cumplimiento de la meta de crecimiento al 31 de diciembre del 2022 en colocaciones es de 99,33% y en captaciones del 87,38%- Se promocionó con socios y comunidad el producto de crédito verde para transporte- Se dio continuidad al programa de crédito productivo con asistencia técnica en los polígonos definidos.- Se inauguró la oficina en Biblián.- Con referencia al banco corresponsal, se realizaron los trámites con el Banco del Pichincha y se analizó alternativas para la contratación del código Swift y la implementación de la ley Fatca, mismos que se plantean como un proyecto para realizarse en el 2023- Se ha implementado el laboratorio de investigación territorial, analizándose con el apoyo de 3 territorios el cómo obtener información de diferentes fuentes internas y externas
Sostenibilidad Financiera	<ul style="list-style-type: none">- Se realizó el seguimiento por parte de los fondeadores externos a la solvencia financiera de la institución, generándose mayores cupos de financiamiento para acceder a fondeo externo.- Se realizó un monitoreo permanente de la colocación y el ciclo financiero, así como el seguimiento a créditos refinanciados y reestructurados.- La Cooperativa refleja indicadores financieros solventes, que mantienen a la Cooperativa segura y confiable: cerro el año con una mora del 3,36%, una solvencia del 18,21%, cobertura de cartera en riesgo del 236%, un 3,85% en eficiencia de gastos operacionales y un margen financiero del 8,11%.- Para Implementar la gestión ambiental institucional, se está realizando la medición



	<p>de la huella de carbono del año 2022.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para el levantamiento de los planes de contingencia se conformó un equipo interdisciplinario conformado por colaboradores del área de servicios, planificación, riesgos y legal, con el objetivo de apoyar a las Comisiones de Gestión de Mora. - Se trabajó en la activación de las Comisiones de Mora en las oficinas de Guayaquil, Santa Elena, La Troncal, Cuenca, Loja, Saraguro y Azogues, quedando pendiente la activación en el próximo trimestre en las oficinas de Gualaceo, Paute, Pasaje y Zaruma.
Economía Solidaria	<ul style="list-style-type: none"> - Se apoyo en la creación de dos cooperativas: Cooperativa de Producción Artesanal La Horma (Sigsig) y la Cooperativa de Producción Agrícola Week (Macas) - Se trabajó en el fortalecimiento de dos asociaciones: Asociación de Servicios Exequiales de Pasaje, Asociación Red de Mujeres de Paute - Se constituyó legalmente la COFEPS y, como parte del inicio de sus actividades se han establecido dos líneas de acción prioritarias: 1. Consolidación de los miembros de la COFEPS, 2. Oferta de Productos y Servicios para generar sostenibilidad propia de la Corporación. - En cuanto al canal de comercialización de la economía popular y solidaria (Elake), durante el 2022 se trabajó en la estabilización de la plataforma de comercio electrónico y está disponible para ser utilizada por cualquier organización o empresa solidaria que decida comercializar bajo esta modalidad.

Principales resultados Financieros



Indicador	31/12/2020	31/12/2021	30/11/2022	31/12/2022
GASTO DE OPERACIÓN	3.69%	3.73%	3.68%	3.85%
GASTO DE PERSONAL	1.73%	1.71%	1.56%	1.70%
ROA	0.09%	0.74%	0.51%	0.61%
RDE	0.68%	5.69%	4.10%	5.08%
LIQUIDEZ SEGUNDA LÍNEA	36.93%	38.41%	31.28%	32.52%
SOLVENCIA	21.37%	19.97%	17.90%	Antiguo: 18.48% * Reforma: 17.88%
TPP ACTIVA	13.99%	14.05%	13.72%	13.69%
TPP PASIVA	6.11%	5.85%	5.63%	5.58%
MARGEN FINANCIERO	7.87%	8.20%	8.09%	8.11%
MOROSIDAD	3.23%	3.24%	3.52%	3.36%
COBERTURA	296.84%	270.94%	235.36%	235.54%
CARTERA EN RIESGO (mill)	25.04	29.27	38.31	37.06

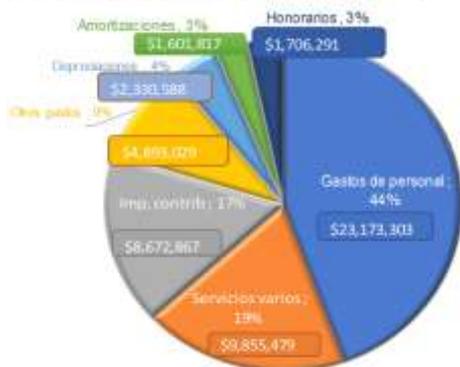




Presupuesto 2022	9.650.000,00
Ejecutado a diciembre 2022	3.029.167,85
Saldo por ejecutar	6.620.832,15
% de ejecución	31,39%



DISTRIBUCIÓN DEL GASTO OPERATIVO Dic-2022





Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo				
Proforma Presupuestaria				
Balance General				
Código	Cuentas	Balance General PROYECTADO DICIEMBRE 2022	Balance General REAL DICIEMBRE 2022	% ejecución presupuestaria
11	FONDOS DISPONIBLES	232.215.784	167.599.772	72,14%
13	INVERSIONES	169.806.447	187.033.093	110,14%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	1.004.925.719	1.014.802.505	100,98%
	CARTERA BRUTA	1.087.420.495	1.102.085.987	101,35%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	82.494.736	87.283.482	105,80%
16	CUENTAS POR COBRAR	17.543.943	15.995.916	91,18%
17	BIENES REALIZABLES ADJUDICADOS	449.403	1.309.160	291,31%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	24.884.066	19.946.252	80,16%
19	OTROS ACTIVOS	35.506.152	41.936.793	118,11%
Total Activos		1.485.431.524	1.448.617.492	97,52%
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1.180.476.174	1.156.050.484	97,93%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	102.645	91.059	89,71%
25	CUENTAS POR PAGAR	34.268.816	35.818.599	104,52%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	86.374.996	70.341.461	81,44%
29	OTROS PASIVOS	1.700.213	2.886.740	169,79%
Total Pasivos		1.302.922.844	1.265.188.341	97,10%
31	CAPITAL SOCIAL	38.024.513	37.593.444	98,87%
33	RESERVIAS	130.558.039	131.395.461	100,64%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	5.873.950	5.574.698	94,91%
36	RESULTADO DEL EJERCICIO	8.052.178	8.865.547	110,10%
Total Patrimonio		182.508.680	183.429.151	100,50%

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo				
Proforma Presupuestaria				
Estado de Resultados				
Código	Cuentas	Estado de Resultados PROYECTADO DICIEMBRE 2022	Estado de Resultados REAL DICIEMBRE 2022	% ejecución presupuestaria
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 150.532.527	\$ 152.227.022	101,13%
52	COMISIONES GANADAS	\$ 1.440.000,00	\$ 1.046.638,69	72,68%
53	UTILIDADES FINANCIERAS	\$ 900.000,00	\$ 2.047.211,30	227,47%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 960.000,00	\$ 1.237.899,23	128,95%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ 9.807,91	\$ 45.332,90	462,21%
56	OTROS INGRESOS	\$ 3.600.000,00	\$ 5.002.954,75	166,75%
Total Ingresos		\$ 157.442.335	162.607.059	103,28%
41	INTERESES CAUSADOS	\$ 69.021.043	\$ 66.432.539	96,25%
42	COMISIONES CAUSADAS	\$ 660.000	\$ 227.010	34,40%
43	PERDIDAS FINANCIERAS	\$ 300.000	\$ 671.575	223,86%
44	PROVISIONES	\$ 19.200.000	\$ 27.426.899	142,85%
4402	Cartera de Créditos	\$ 19.200.000	\$ 26.741.825	139,28%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 52.436.698	\$ 52.233.373	99,61%
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	\$ 480.000	\$ 60.343	12,57%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 2.400.000	\$ 894.022	37,25%
48	IMPUESTOS Y PART. EMPLEADOS	\$ 4.892.415	\$ 5.795.751	118,46%
Total Gastos		\$ 149.390.156	153.741.512	102,91%
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 8.052.178	8.865.547	110,10%

En espera de que el presente informe contribuya para la toma acertada de decisiones, quedo atento a las observaciones.

Atentamente,

Juan Carlos Urgilés M.
Gerente





ANEXO “A”

**“INFORME DETALLADO DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y OPERATIVA DEL AÑO 2022”**

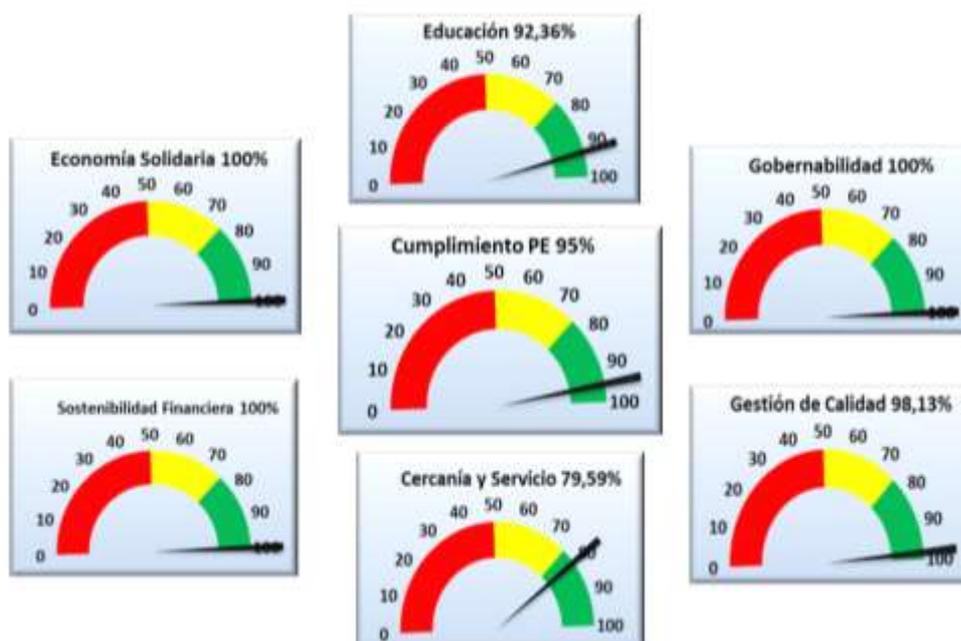


2. Informe de cumplimiento del Plan Estratégico y POA Institucional

2.1 Cumplimiento 2022

Como parte del seguimiento al cumplimiento de los objetivos de nuestro plan estratégico 2019-2023, a continuación, presentamos el cumplimiento del año 2022:

CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO (Dic 2022)



A continuación, se describen el cumplimiento de cada uno de los ámbitos estratégicos en el año 2022:

a.- Ámbito Talento Humano

Objetivo 1: Satisfacción del Talento Humano

A raíz de la pandemia, los cónyuges de varios colaboradores se quedaron sin empleo, lo que motivo viajar a EEUU, impactando en el índice de rotación de Jardín Azuayo. Ante esta situación, la Cooperativa mejoró la metodología para evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores, con el objetivo de mantener ambientes saludables dentro de la Cooperativa.

Acorde a los resultados obtenidos, para el año 2022 el nivel de bienestar laboral de la Cooperativa es del 72.65%, resultado que ha disminuido levemente en comparación al año 2021 que fue del 73.64%, como se puede ver a continuación:

COMPARATIVO			Diferencia
FACTOR	2021	2022	
Motivación	89,35%	88,61%	-0,74%
Satisfacción	94,38%	92,52%	-1,86%
Estrés Laboral	38,22%	37,64%	-0,58%
Burnout	72,45%	71,95%	-0,50%
Compromiso Organización	81,91%	79,40%	-2,51%
Compromiso Tarea	75,50%	72,62%	-2,88%
TOTAL	73,64%	72,65%	-0,99%

Interpretación Puntajes Netos					
Nivel	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
Rangos	-35 - 35	36 - 65	66	67 - 81	82 - 97

Principalmente el bienestar de los colaboradores se ha visto afectado para el año 2022 por la carga de trabajo, mucha presión de tiempo o plazos para desempeñar el trabajo, porque han tenido que tratar con gente difícil con frecuencia, entre otros aspectos.

Se tiene planificado establecer acciones que promuevan una mejora en la motivación de los colaboradores, trabajo en equipo, liderazgo, compromiso, retroalimentación; para lo cual se trabajará desde el mes de febrero 2023 priorizando el trabajo con los equipos que obtuvieron el resultado más bajo, tanto a nivel de oficinas y coordinación.

Estrategias y Acciones claves ejecutadas: **Ámbito Talento Humano**

Entre las principales estrategias realizadas dentro del ámbito de Talento Humano son:

Estrategia: Alinear permanentemente la estructura organizacional al modelo de gestión y cultura organizacional.

- En cuanto a Arquitectura, en el 2022 se realizó el levantamiento de manera participativa con colaboradores y directivos, construyendo el documento de modelo de gestión y estructura organizacional, mismos que fueron aprobados, iniciándose su implementación en el último trimestre. Se inicio la estructuración del Manual Orgánico Funcional (misiones y funciones), y el proceso de gestión del cambio con equipos de coordinación general, además, se incorporaron actividades en el POA 2023 para una implementación efectiva de la nueva arquitectura institucional, comprometiendo a todas las áreas y territorios a un trabajo conjunto.
- Se realizó la implementación de canales virtuales en diferentes localidades, además se estructuró equipos en varios territorios para el seguimiento y acompañamiento a socios con corresponsales y botón de pagos pymes.
- Los espacios cooperativos (lugares para reuniones de trabajo) han tenido mayor concurrencia por parte de los colaboradores de la coordinación general que realizan teletrabajo. Se ha realizado una evaluación de la usabilidad de 6 los espacios cooperativos, siendo el espacio del auditorio y la sala de cómputo como los más utilizados. Del total de colaboradores un 73% realiza su trabajo de forma presencial y un 27% como teletrabajo. De los 318 colaboradores que realizan teletrabajo, el 11% realiza su trabajo de forma parcial, es decir asistiendo en horarios y días establecidos para realizar su trabajo desde la oficina y el 89% que ha adoptado trabajar de forma autónoma según la necesidad de asistir a reuniones presenciales o por alguna actividad puntual.
- En el tercer trimestre se realizó una evaluación para determinar el impacto del teletrabajo en la cultura institucional, tomándose la decisión de retomar el trabajo presencial, una vez que las instalaciones estén listas, con la finalidad de evitar que se





pierda la cultura que identifica a Jardín Azuayo desde sus orígenes, percibiéndola como nuestra, una cultura basada en la confianza, cercanía, apoyo y compromiso. En el estudio realizado se analizó el impacto del teletrabajo en varias aristas, como son: impacto económico, cultural, en la productividad o eficiencia operativa y en el bienestar laboral. Acorde a los resultados, no ha existido una afección representativa en el cumplimiento de la planificación, debido a que el 90% de encuestados (213 de 235) indican que se mantiene la productividad porque se cumple la planificación individual como la del equipo.

Debido a que el teletrabajo ha permitido realizar reuniones continuas puesto que el colaborador no tiene que movilizarse físicamente de una sala a otra, el 65% de colaboradores que tienen entre reuniones virtuales y presenciales, reflejan una ocupación promedio en reuniones del 60% de su tiempo productivo, traduciéndose en 21 horas semanales destinadas únicamente a reuniones, restando un tiempo de 50 minutos de las 8 horas diarias para que puedan realizar el trabajo operativo, lo que podría considerarse como un tiempo limitado para poder realizar otras actividades dependiendo de la naturaleza de cada cargo. Inclusive hay cargos en donde las reuniones bordean o superan el 100% del tiempo laboral, siendo una dificultad con el tiempo para actividades operativas o de creación, recurriéndose a ampliarse la jornada laboral y por ende impactando en el bienestar laboral y familiar.

Dentro de los aspectos positivos que arroja el estudio respecto al impacto del teletrabajo en la atención a las oficinas, podemos mencionar que, debido a la facilidad para realizar reuniones virtuales, existe mayor participación desde las oficinas en la construcción de propuestas y procesos de la coordinación. Así mismo, la virtualidad ha permitido que las capacitaciones puedan ser llevadas bajo esta modalidad, disminuyéndose los tiempos de traslado de los colaboradores. Se ha ampliado las oportunidades de crecimiento profesional para las oficinas, debido a que han participado en los procesos de selección de la coordinación sin necesidad de cambiar su residencia.

Los impactos positivos que ha provocado el teletrabajo en los valores institucionales fueron:

- Respeto a la naturaleza con la disminución del CO2 y menor uso de suministros.
- Solidaridad y apoyo mutuo: mayor cercanía y participación de territorios y conocimiento de sus necesidades.
- Transparencia al existir mayor difusión de información institucional por canales y reuniones virtuales de manera masiva.
- Responsabilidad al mejorar la puntualidad en las reuniones.

Así mismo con el teletrabajo se ha mejorado en algunos elementos de nuestra cultura institucional, como son el Liderazgo, al incrementarse la empatía del líder por el equipo con retroalimentaciones individuales más privadas, y el trabajo en equipo, a través de las herramientas colaborativas, facilitando un trabajo más ágil.

Estrategia: Fortalecer las metodologías de reclutamiento y selección

- Se realizaron varios procesos de selección incorporándose el 100% de la planta programada para el año 2022, al mismo tiempo se han desvinculado más de 30 colaboradores por distintas causas, generando procesos de selección adicionales para su respectivo reemplazo.
- Se ha avanzado significativamente en la adecuación del manual de provisión de colaboradores.





- Se ha realizado la recategorización de los cargos críticos para poder incorporar a los asesores cooperativos de acuerdo con la estructura planteada por arquitectura organizacional.

Estrategia: Implementar mejoras en el sistema de compensación e incentivos Institucionales

- Se realizó la evaluación de bienestar laboral con diferentes equipos, realizándose talleres de diagnóstico, retroalimentación, planes de desarrollo y seguimientos.
- En cuanto al diagnóstico de riesgos psicosociales se trabajó con talleres de profundización con los 26 equipos que han presentado burnout laboral (agotamiento laboral).
- La valoración de los cargos que estuvo planificada para el 2022 se posterga para el año 2023, como parte de los lineamientos de arquitectura que inicia con la actualización del MOF para luego continuar con la revisión y actualización del reglamento de compensación a colaboradores y educación cooperativa.
- Se ha dotado de uniformes a colaboradores en los cargos requeridos y a los demás se incluyó en el rol del mes de noviembre.
- Se ha participado en la construcción de la propuesta de certificación de asesores de servicios para que puedan pasar a ser asesores cooperativos, según la estructura recomendada desde arquitectura organizacional y aprobada por la institución.

Estrategia: Implementar y evaluar el sistema de salud y seguridad ocupacional

- Se realizó el seguimiento permanente a la salud de los colaboradores, tomándose las medidas sanitarias adecuadas cuando existían casos de covid en oficinas para precautelar la salud de colaboradores y socios.
- Se realizó la conformación, capacitación y seguimiento de comités paritarios en todas las oficinas.
- Se ha ejecutado la campaña informativa y de concientización sobre el “Día internacional por la eliminación de la violencia contra la mujer” apoyándose en los comités paritarios de la institución.
- Se realizó la actualización de planes de emergencia y capacitación de brigadistas de emergencia como parte del requerimiento anual
- Se realizó la campaña de certificación de espacios libres de humo de tabaco en varias oficinas de la institución.
- Se mantiene la vigilancia de la salud de los colaboradores, toma de muestras, entrega de resultados y elaboración de ficha medica anual.





FICHAS MEDICAS REALIZADAS EN EL DISPENSARIO COACJA 2022								
MES	ANUALES		DE INGRESO		DE RETIRO		REINTEGRO	
	N.-	%	N.-	%	N.-	%	N.-	%
ENERO	0	0%	10	1%	1	0%	0	0%
FEBRERO	0	0%	17	1%	0	0%	0	0%
MARZO	31	3%	4	0%	0	0%	0	0%
ABRIL	104	9%	9	1%	1	0%	1	0%
MAYO	90	8%	2	0%	3	0%	0	0%
JUNIO	270	23%	10	1%	4	0%	0	0%
JULIO	201	17%	15	1%	2	0%	0	0%
AGOSTO	105	9%	10	1%	0	0%	0	0%
SEPTIEMBRE	93	8%	20	2%	0	0%	0	0%
OCTUBRE	66	6%	23	2%	2	0%	0	0%
NOVIEMBRE	78	7%	5	0%	2	0%	0	0%
DICIEMBRE	4	0%	12	1%	0	0%	0	0%
Subtotal Realizadas	1042		137		15		1	
TOTAL DE FICHAS MEDICAS (VIGILANCIA DE LA SALUD) REALIZADAS EN 2022								1195

Estrategia: Impulsar espacios de integración

En el tercer trimestre, se organizaron las jornadas deportivas con la participación de los colaboradores de la coordinación general y los territorios de Cuenca y Paute. Se inició en septiembre las jornadas Inter cooperativas en la zona Jubones, además cada equipo de la Institución realizó reuniones y talleres de integración fomentando el trabajo en equipo y confianza entre compañeros; en el mes de diciembre se realizó el evento de integración de colaboradores “quema lo viejo y que venga lo nuevo” donde participaron tanto colaboradores de coordinación como de oficinas, así también se llevaron a cabo cenas por motivo de navidad, donde participaban colaboradores en cada equipo y directivos con sus oficinas, afianzando la confianza y motivando una mayor comunicación.

Estrategia: Estructurar y aplicar un plan de sucesión alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional

- Se detuvo las actividades relacionadas a esta estrategia ya que se priorizaron actividades de arquitectura Organizacional.

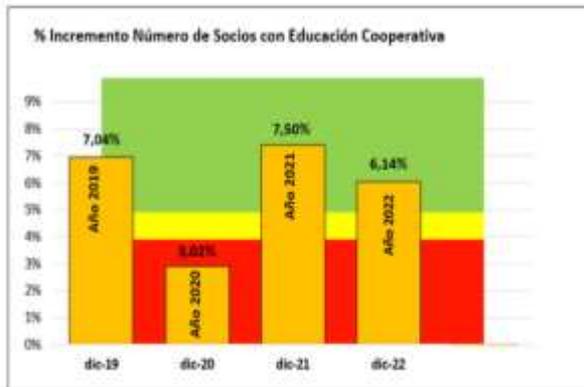
Limitaciones relevantes:

- Se presentaron nuevas olas de contagios por Covid, lo cual dificultó la organización de equipos en oficinas.
- El tema de la carga de trabajo en todas las áreas vuelve difícil muchas veces concertar reuniones para avanzar con algunas actividades. (sobrecarga de trabajo)





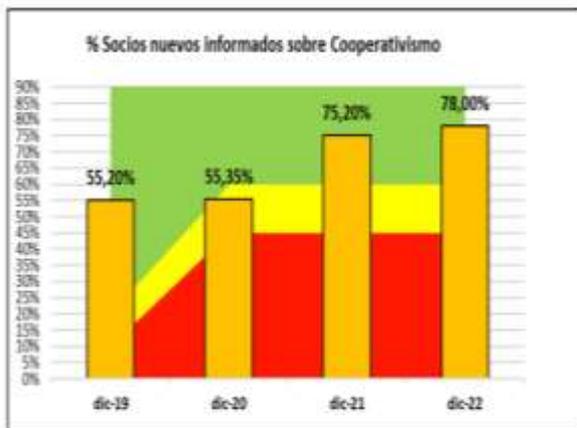
b.- Ámbito Educación



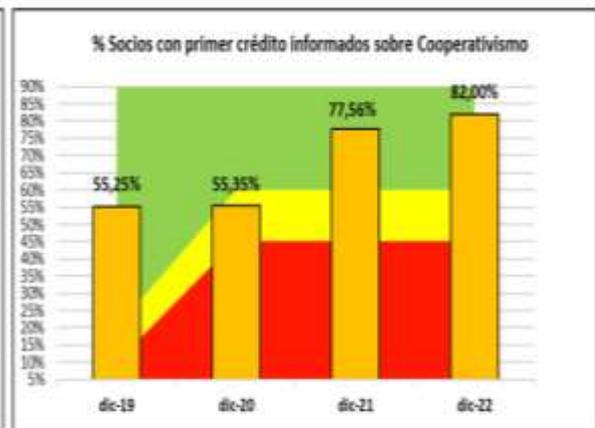
Fuente: Dirección de Educoope
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección de Educoope
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección de Comunicación
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección de Comunicación
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección de Educoope
Elaborado por: Dirección de Planificación

Objetivo 2: Comunidad de Aprendizaje Cooperativo

En el año 2022 a través de los diferentes programas de educación y formación, se ha capacitado a 5.728 personas, significando un incremento del 6.12% en el **número de socios con educación cooperativa**, comparado a lo que se capacitó en el año 2021 que fueron 4.459, como se puede visualizar en la tabla a continuación:





Programa	No. Capacitados Año 2022
Educación Financiera para jóvenes MOOC	608
Programa para jóvenes en Educación Financiera	1.247
Programa para fortalecer a las organizaciones	3.163
Programa de cooperativismo, ciudadanía y liderazgo	710
Total	5.728

A pesar de los efectos de la pandemia, los educadores cooperativos mantuvieron operativos los diferentes programas de educación y formación para socios, jóvenes y organizaciones, realizándose de forma virtual y presencial. El 6.12% de crecimiento en el número de socios con educación cooperativa, supera la meta establecida en el plan estratégico para el año 2022, que es alcanzar el 5%.

En el año 2022, el 49% de **directivos** fueron **capacitados en educación cooperativa**, por lo que no se cumple la meta establecida en el plan estratégico al ser del 80% de directivos, explicándose principalmente porque en el 2022 se inició el programa de certificación para directivos que dura 4 años, inscribiéndose todos los directivos. En el año 2022 se aplicaron 4 unidades de estudios, de los cuales más del 50% de directivos no lograron certificarse.

La **formación a directivos** en el año 2022 se llevó a cabo a través de un proceso de educación continua, para un alineamiento institucional y fortalecimiento de conocimientos, considerándose que son nuevos directivos.

En los procesos formativos, se ha capacitado a los directivos de las diferentes instancias:

- Consejo de Administración que participaron en procesos formativos de Riesgos, Auditoría, Procedimiento Parlamentario, Normativa Anual Lavado de Activos; con un promedio de participación de 8 vocales entre principales y suplentes.
- Consejo de Vigilancia que también participaron en procesos formativos de Riesgos, Auditoría, Procedimiento Parlamentario, Normativa Anual Lavado de Activos; con un promedio de participación de 10 vocales entre principales y suplentes.
- Delegados Locales que han participado en la formación del módulo introductorio, módulo de herramientas para nuestro aprendizaje, módulo nuestra casa-nuestra cooperativa, herramientas de gestión.

Se continuará fortaleciendo las capacidades de los directivos y se espera mejorar en su compromiso, para evitar deserción en los programas de formación.

Se espera que los resultados de este indicador mejoren para el 2023 debido a que se tiene planificado capacitar a los miembros de la Asamblea General de Representantes que quedó pendiente en el año 2022, por las múltiples actividades llevadas a cabo. Se recomienda priorizar los cursos de formación, ya que existen varios eventos en los cuales los directivos no pueden asistir por sus ocupaciones.

El indicador de competencias de los colaboradores, no se ha medido en el plan estratégico 2019-2023, debido a que se ha priorizado la actualización del modelo de gestión de Jardín Azuayo, dentro del proyecto de arquitectura organizacional. Bajo esta premisa, en el año 2023 se tiene planificado en el POA Institucional realizar el diagnóstico de competencias para colaboradores, posterior al ajuste del manual orgánico funcional.





Para la medición del indicador **porcentaje de socios nuevos informados sobre Cooperativismo**, se ha procedido a aplicar encuestas a los socios, para lo cual el 78% de socios nuevos conocen acerca de lo que es el Cooperativismo y el 22% desconocen del tema. De los socios que respondieron de forma correcta, un 50% entiende el cooperativismo “como el conjunto de personas con un objetivo en común”, seguido por un 20% como el “ayudar/apoyar a la comunidad”; entre las principales respuestas emitidas por los socios.

¿Qué entiende por Cooperativismo?



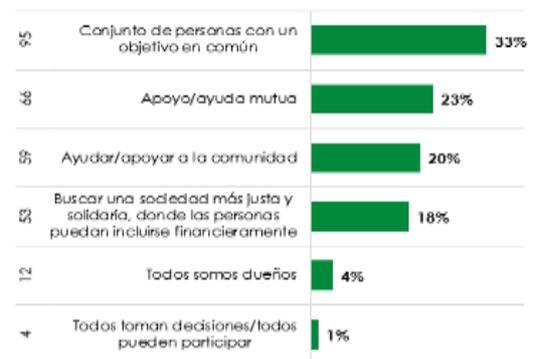
Del 22% de socios nuevos que desconocen sobre Cooperativismo, las respuestas principalmente estuvieron enfocadas en lo que se describe a continuación:

- Es como un banco, pero con mejores beneficios.
- Es un banco que nos ayuda a guardar nuestro dinero.
- Una empresa que ayuda a la gente.

El indicador porcentaje de socios nuevos informados sobre cooperativismo ha mejorado su resultado para el año 2022 (78%), comparado al año 2021 (75%). El indicador del 78% de socios nuevos informados sobre cooperativismo cumple con la meta establecida en el plan estratégico para el año 2022, al ser superior al 60%.

Con relación al indicador **porcentaje de socios con primer crédito informados sobre Cooperativismo**, el 82% de socios con primer crédito conocen acerca de lo que es el Cooperativismo y el 18% desconocen del tema. De los socios que respondieron de forma correcta, un 33% entiende el cooperativismo “como el conjunto de personas con un objetivo en común”, seguido por un 23% como el “apoyo/ayuda mutua”; entre las principales respuestas emitidas por los socios.

¿Qué entiende por Cooperativismo?



Del 18% de socios con primer crédito que desconocen sobre Cooperativismo, las respuestas principalmente estuvieron enfocadas en lo que se describe a continuación:

- Es una unión de accionistas.
- Entidad que ayuda a producir dinero.

El resultado del 82% de socios con primer crédito informados sobre Cooperativismo, supera la meta establecida en el plan estratégico para el año 2022, al ser mayor al 60%.

Los resultados de estos indicadores han mejorado y se debe principalmente a que actualmente las oficinas, ante el escenario de la difícil colocación el informar sobre el cooperativismo se mantiene como un elemento clave.

Con respecto al indicador del **número de experiencias cooperativistas sistematizadas** alcanzan un resultado de 135, resultado que supera la meta establecida en el plan estratégico para el año 2022 que fue sistematizar 3 experiencias.





Es importante mencionar que las experiencias sistematizadas fueron sobre:

- Proceso de elección de delegados 2021
- 70 experiencias sistematizadas en el territorio Costa 1
- 64 experiencias sistematizadas en el territorio Costa 2

Las experiencias sistematizadas se encuentran publicadas en la biblioteca virtual de Jardín Azuayo, por lo que se espera que estos documentos sean de utilidad para futuros procesos de la Cooperativa, debido a que plasman sus buenas prácticas.

Estrategias y Acciones claves ejecutadas: Ámbito Educación

Entre las principales estrategias realizadas dentro del ámbito de Educación son:

Estrategia: Elaborar participativamente e implementar el plan integral de formación y capacitación 2019-2023 para Socios, Directivos y Colaboradores.

- En el programa de **Cooperativismo, Ciudadanía y Liderazgo** se certificó a un total de 710 socios de los 898 que estaban inscritos. Además, es importante mencionar que por petición de la Alianza estratégica Warintza y la Asociación de artesanas de Warintza de Limón Indanza, en el tercer trimestre 2022, se dio inicio al programa de cooperativismo, ciudadanía y liderazgo con la participación de 33 personas.
- En el programa de formación en **Educación Financiera con enfoque cooperativista** para jóvenes se certificaron un total de 1.247 jóvenes, 718 mujeres y 529 hombres.



- En el programa virtual-Mooc a través de la plataforma ALAU se han certificado un total de 608 jóvenes este año.
- 3.163 miembros de más de organizaciones como agropecuarias, de transporte, entre otras, fueron capacitados en varios temas bajo demanda.
- En cuanto al programa de formación a Directivos se desarrollaron los módulos: introductorio, herramientas para nuestro aprendizaje, Herramientas de Gestión y Nuestra cooperativa-nuestra casa, desarrollándose las actividades y realizando la evaluación correspondiente, donde participaron alrededor de 746 directivos.

Además, miembros del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia participaron en procesos formativos de Riesgos, Auditoría, Procedimiento Parlamentario, Normativa Anual Lavado de Activos.

- Se han desarrollado varios eventos de capacitación para los colaboradores:





- Curso “conocimientos de nuestras prácticas de Buen Gobierno culminando 1072 colaboradores (98,40%)
- Se culminó con el diplomado de Administración, Dirección y Desarrollo de Personas, efectuándose la sustentación de trabajos finales. Participaron 20 colaboradores de las oficinas y coordinación general.
- Se rediseñó la matriz de calificación para apoyos a estudios de tercer y cuarto nivel, incorporándose criterios como: la pertinencia de la demanda “existe la necesidad”, concentración de la capacitación y retorno de la inversión (ROI).
- Se inició con la primera fase de certificación en el portafolio de servicios, realizándose la invitación a todos los colaboradores, inclusive a quienes apoyan en el ISTEPS y la Cooperativa Jardín Esperanza. Participaron 1.137 colaboradores.
- En cuanto al programa de asesoría, se efectuó el seguimiento por parte de los tutores a los colaboradores que se encuentran en el nivel 1,2 de desarrollo y se aplicará la nueva evaluación en el mes de noviembre.
- En el programa de desarrollo para cajeros, se finalizó la adecuación de la plataforma de Educoope con la estrategia de cuestionarios (retroalimentación) y documentos de apoyo (reglamentos y procesos). Se realizó la nivelación de conocimientos teóricos para los colaboradores de caja, concluyéndose en agosto.
- Se lanzó el curso por normativa para colaboradores, a ser realizarlo hasta el 24 de diciembre, culminando 1165 colaboradores (98.56% de cumplimiento)
- Se ha atendido requerimientos por ámbito y demanda un total de 192 colaboradores/as. A continuación, el detalle del curso con número de colaboradores:

Curso/Taller	Nro de colaboradores
HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE EMOCIONES	51
CONSULTOR EN ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION	2
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION BURSATIL	2
CONSULTOR EN ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION	2
ADMINISTRACION DE CONTRATOS, FISCALIZACION Y CONTROL DE OBRAS	1
ACTUALIZACION TRIBUTARIA Y EJERCICIO DEL CIERRE FISCAL 2022	5
ANALISIS DE MARGEN FINANCIERO, PUNTO DE EQUILIBRIO, METODOLOGIA PARA EL CALCULO DE TASA DE INTERES ACTIVA DE EQUILIBRIO Y MAXIMA.	2
EVALUACION DE IMPACTO	1
ANALISIS PREDICTIVO	1
SEGURIDAD DE REDES CON FORTIGATE	3
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INTEGRALES	1
APLICACIÓN DE LA LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES	14
GESTION DE TESORERIA PARA LA ADMINISTRACION DE LIQUIDEZ EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	2
PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA RESPONSABLES DE OFICINA	5
CURSO DE LIDERAZGO COOPERATIVO IMPARTIDO POR EL ISTEPS	100

Estrategia: Reforzar el acompañamiento y evaluación de los procesos de formación y capacitación

- En coordinación con la DIES y el ISTEPS se avanzó en la construcción del programa de Emprendimiento Solidario.
- Con el objetivo de promover la gestión cultural en la Zona Norte: se participó en el primer encuentro provincial de espacios de educación no formal en artes, se levantó una propuesta para el grupo organizativo de cultura viva comunitaria Rumiñahui, se





realizó la gestión de actividades artísticas y culturales como parte del acuerdo con la Bienal de Arquitectura de Quito, etc.

- En el programa de asesoría se evaluó las competencias blandas de 155 colaboradores, quedando 56 sin registro de información, se socializa los resultados en territorios, se evalúa las habilidades de 36 asesores de Quito y se da seguimiento a su mejora.
- Programa de desarrollo de cajeros, en noviembre se efectúa el último taller de Experiencia y servicio al Socio mismos que se desarrollaron en diferentes ciudades con el fin de la cercanía a nuestros colaboradores (Cuenca, Quito, Sucua y Guayaquil) desarrollándose este último en la ciudad de Guayaquil y así completando el 100% de los colaboradores ha participado en dicho evento.

Estrategia: Fortalecer la gestión de educación en las oficinas (Educadores Cooperativos)

- Se realizó un taller de nivelación de conocimientos sobre comunicación efectiva y resolución de conflictos dirigido a los educadores cooperativos el mismo que tuvo una duración de 2 días y fue presencial.
- En el mes de septiembre, se ejecuta el taller de Comunicación y Habilidades comerciales para trabajo con organizaciones, existió la participación del 91% de los educadores.

Estrategia: Implantar la gestión del conocimiento en la Cooperativa

- **Concurso de ideas innovadoras “Aprender Haciendo”:** los equipos de trabajo seleccionados en el concurso han avanzado con el mejoramiento de los prototipos en base a las recomendaciones realizadas por la comisión de seguimiento. Además, realizaron pruebas de campo, donde el usuario final tiene un papel preponderante por cuanto determina la utilidad o no de las innovaciones; todo el proceso duró 7 meses donde hubo un constante seguimiento y acompañamiento al desarrollo de las ideas por parte una comisión que se formó para el efecto, la misma que incluso fue también protagonista de la construcción de los artefactos resultantes mediante el aporte de su experiencia y conocimiento adquirido en la Institución, Al final la comisión calificadora decidió que el ganador del concurso sea el equipo AZAFRAN quienes desarrollaron un software para mejorar la búsqueda de información interna como normativa, procesos, requisitos, etc. por parte de los compañeros de oficina, lo cual recae en mejoras de la calidad del servicio, disminución de tiempos y reprocesos, sin embargo, tanto la idea ganadora como el segundo lugar (Raíces Obreras que desarrollaron un software de información, utilizando realidad aumentada que puede ser muy útil para los procesos de promoción de servicios, educación, y comunicación interna), forman parte del banco de proyectos a desarrollarse e implementar por JA.
- **Conversatorios AMAUTA:** Durante el 2022 tuvimos 33 importantes invitados que actuaron como ponentes y como moderadores en dos series; a la primera serie se la denominó LA ECONOMIA SOLIDARIA, UNA CONSTRUCCIÓN EN MINGA DEL TEJIDO SOLIDARIO y tuvo 6 eventos; la segunda serie se la denominó ECONOMIA SOLIDARIA Y POLITICA y tuvo 5 eventos. Los participantes tenían la opción de obtener un certificado, con la obtención de al menos 7/10 de calificación en las evaluaciones de cada conversatorio, al final se certificaron cerca de 90 personas. Los temas tratados, reproducciones y espectadores en vivo en las redes dan cuenta del posicionamiento de los conversatorios, a continuación, se detallan los temas tratados en el año 2022:





TEMA	Reproducciones	Espectadores en vivo
PRIMERA SERIE		
La necesidad de un ecosistema emprendedor a favor de la EPS.	1567	121
La producción de la Economía Popular y Solidaria: Retos y oportunidades.	1440	120
De la producción de materias primas, a la producción de valor agregado.	3264	501
Comercialización y el comercio justo en la Economía Solidaria	1810	124
Neoliberalismo y resistencia	2353	170
Las Finanzas Solidarias y su rol de facilitador de las actividades productivas	1114	72
TOTAL PRIMERA SERIE	11548	1108
SEGUNDA SERIE		
Crónicas de un gobierno: Capacidades e intereses frente a una Economía Popular y Solidaria.	729	62
Conversatorios Amauta - Los GADs y la EPS.	1283	61
Derechos y Obligaciones de las E.P.S.	2153	68
Impacto de los tratados de libre comercio en la EPS	835	60
La diversidad en la E.P.S.	199	22
TOTAL SEGUNDA SERIE	5199	273
TOTAL GENERAL	16747	1381

- **Biblioteca Virtual:** fue un proyecto que concluyó en 2022, como una línea de la gestión del conocimiento y que tiene como objetivo almacenar y compartir el conocimiento explícito institucional y otro que venga desde afuera, esta actúa como un gran repositorio donde se puede conocer las experiencias desarrolladas por colaboradores y directivos, también actúa como una herramienta para socializar el conocimiento institucional. La disponibilidad de las publicaciones es un aspecto importante que considerar, pues éstas pueden ser para colaboradores, directivos o público en general, al momento la biblioteca se encuentra activa en la dirección: <https://biblioteca.jardinazuayo.fin.ec/bibliotecavirtual/> y tiene almacenados y compartidos más de 250 documentos. De otro lado, se inició conversaciones con el ISTEPS para hacer de la biblioteca virtual de JA una más amplia que sea del sector de la EPS, este proceso se retomará en el 2023.
- **Sistematizaciones:** Sistematización del proceso de elecciones de delegados y autoridades de la Cooperativa en 2021, realizado en conjunto con la dirección de Gobierno; se realizó un proceso de intercambio de experiencias en el territorio Costa 1, para los cargos de caja, crédito, servicios, educadores cooperativos y responsables de oficina. El resultado obtenido en general fue muy enriquecedor, bien aceptado por la mayoría de los participantes y al momento se cuenta con 70 fichas de sistematización de aprendizajes. Tomando como guía esta experiencia, se avanzó con el proceso de sistematización en el territorio Costa 2, recolectándose 64 fichas de aprendizajes, sintetizándose conocimientos prácticos que son útiles para multigrupos de intercambios de experiencias y procesos de inducción para los nuevos colaboradores de oficinas de la Costa. Así mismo, se coordinó el proceso de sistematización de la memoria gráfica y contribución artística de Hernán Rodas donde participa JA, CECCA e ISTEPS.

Estrategia: Vigorizar el funcionamiento de la Comisión de Educoope Institucional y Comisión de Educoope Local

- Se ha capacitado a la Comisión de Educación Institucional en la segunda unidad del módulo educar para transformar.

Estrategia: Actualizar los programas de formación dirigidos a socios, jóvenes y organizaciones

- Se realizaron talleres presenciales en todos los territorios con educadores cooperativos, responsables de oficina y directores territoriales, levantándose información para la actualización de los programas de Educoope.





- Se construyó el documento de investigación con la información de los territorios para actualizar los programas y se socializará con instancias como la DIES, Comunicación, Servicios Financieros, Gobierno, entre otros actores.
- Se desarrolló una propuesta de actualización para el programa de Cooperativismo, Ciudadanía y Liderazgo, focalizado en atender las demandas de contenidos y disminución de tiempos.

Estrategia: Mejorar el plan de inducción para colaboradores y directivos nuevos y colaboradores con cargos nuevos

- Durante los meses de marzo hasta diciembre han ingresado a la Cooperativa 114 colaboradores. Se impartió los siguientes cursos a los compañeros en inducción: COSEDE 46 colaboradores, Normativa 95 colaboradores, Herramientas Office 365, 95 colaboradores, Curso de inducción a la institución, 93 colaboradores; en lo referente a la inducción a la institución y al cargo, se llevaron a cabo de forma presencial tanto para los colaboradores de oficina como de la coordinación general

Estrategia: Institucionalizar el modelo comunicacional corazón – boca - oreja basado en una educomunicación y comunicación solidaria

- Durante el 2022, se obtuvo 10.715 fans en Facebook y 15.044 seguidores. En Instagram se consiguió 1.771 seguidores, en Twitter 217 y en Linked In 7.276 seguidores. En cuanto a Youtube, se obtuvo 539 suscriptores y más de 127 mil visualizaciones. En TikTok se consiguió 534 seguidores y más de 37 mil visualizaciones. En las redes donde hubo mayor crecimiento con relación al año anterior fueron: Linked In, Instagram y Twitter, además, la página web informativa se obtuvo 595 mil usuarios y 1.941.615 sesiones.
- El diseño de la señalética (nueva imagen) fue aprobado por el Consejo de Administración, posteriormente se armó el proyecto para la implementación de la nueva imagen, mismo que se presentó al Comité de Coordinación General en el mes de octubre y arrancó su implementación para concluir en el 2023.
- En julio se realizó talleres de socialización del modelo de Comunicación Solidaria, participando alrededor de 195 Colaboradores de todos los cargos, los temas tratados fueron: Comunicación Solidaria Vs. Marketing, Eventos, Comunicación Interna y la Línea Gráfica, además, se realizaron los talleres y entrevistas para determinar los problemas de comunicación interna y su solución. En estos espacios participaron alrededor de 96 colaboradores de oficinas y coordinación general.
- Se ha coordinado y apoyado en la implementación y desarrollo de varios eventos a nivel Institucional y Territorial, se mencionan algunos de los eventos realizados en el 2022: Toma de la Plaza de Conocoto (Zona Norte), inauguración nuevo local oficina Loja, Festival de Bandas de Pueblo en el cantón Nabón “juntos hacemos cooperativa”, Feria de Promoción Agroecológica, Artesanal y Gastronómica (Territorio Cañar / Biblián), Cicloruta de los Arrieros (Territorio Oriente / Gualaquiza), Festival de Juegos Populares y Feria de la Economía Popular y Solidaria (Territorio Paute / Sígsig), Primer Festival Gastronómico del Maíz (Territorio Paute / Sevilla de Oro), Colonia Vacacional Cuenca (Territorio Cuenca), Festival Cultural y de Emprendimientos “Expresiones de Nuestra Tierra” (Zona Norte / Quito), Festival de la Cometa (Territorio Cuenca), Kolla Raymi Chobshi (Territorio Paute / Sígsig), Festival Gastronómico del Mar (Territorio Costa 1 / La Libertad), Suku Fest (Territorio Oriente / Sucúa), Inauguración de la nueva oficina en Biblián, entre otros.





- Con el fin de informar a los socios se realizaron más de 20 videos que fueron difundidos por las diferentes redes sociales y más de 10 videos que fueron elaborados para el público interno, sobre temas de Arquitectura, resumen de noticias, encuentro de educadores cooperativos, jornadas deportivas, nuevos compañeros, visita de la Cooperativa COOSAJO R.L. desde Guatemala, entre otros.
- Por otro lado, con la intención de tener un espacio de integración, aprovechando el fin de año se realizó el evento ¡Quema lo viejo y que venga lo nuevo!, contamos con 340 colaboradores inscritos. Se puso de manifiesto nuestras tradiciones cómo los testamentos y los monigotes.
- Durante todo el año 2022 se transmitió información en radios y espacios segmentados según la necesidad de la cooperativa, desde el mes de julio a noviembre se realizó una campaña en 32 radios de los 10 territorios Jardín Azuayo donde se comunicó información sobre; Ahorro, crédito, servicios virtuales, atención en oficinas, invitación a eventos y convocatorias de trabajo.

Limitaciones relevantes

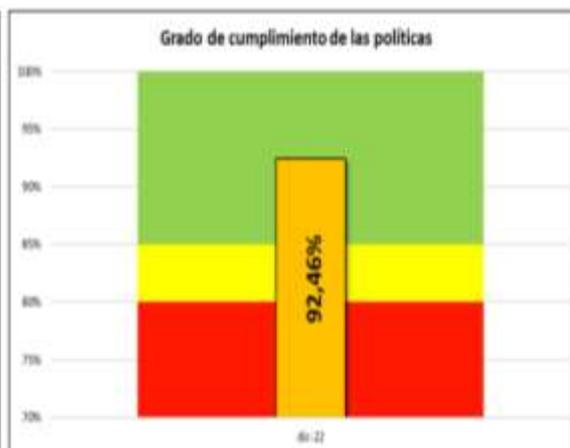
- Suspensión del Aniversario Institucional 2022, punto que fue llevado al Consejo de Administración para que decida sobre el mismo y su forma de celebración para años posteriores, decidiéndose levantar de forma participativa las propuestas con los representantes de las diferentes zonas.
- La página web informativa tuvo un mantenimiento y provocó la disminución de ingresos debido a su tiempo de carga y problemas de conexión. Asimismo, presentó algunos errores técnicos que, en primer y segundo trimestre del año, impidieron el uso de ciertas funciones.
- Durante el mes de diciembre debido al aumento publicitario en redes sociales de otras marcas y campañas políticas, el alcance de nuestras redes fue inferior.
- En este año, las manifestaciones retrasaron los talleres de Comunicación. adicional, la falta de recursos económicos no permitió que el evento de integración cuente con mayor participación de los colaboradores, que se encuentren en las ciudades más alejadas de Cuenca.

c.- Ámbito Gobernabilidad



Fuente: Fortalecimiento Directivo

Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Fortalecimiento Directivo

Elaborado por: Dirección de Planificación



Objetivo 3: Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo

El indicador **Nivel de valoración de Gobierno Cooperativo** para el año 2022 es de 92,12% superior a la meta que es del 85% para el año 2022, este resultado indica que la Cooperativa cumple con lo establecido en los indicadores del modelo de evaluación sobre el Buen Gobierno Cooperativo elaborado por Cooperativas de las Américas, además ha logrado mejorar en su calidad de gobernanza en el transcurso de 12 meses con el acompañamiento GIF (Gobernanza e Inclusión Financiera), es así que, se promedió estas dos certificaciones obteniendo el resultado de este indicador.

Se recomienda para el 2023 gestionar una recertificación para establecer la evolución de este indicador.

En cuanto al indicador **Grado de cumplimiento de las políticas** se tiene como resultado el **92,46%**, cumpliendo y superando la meta establecida para el año 2022 que es del 90%.

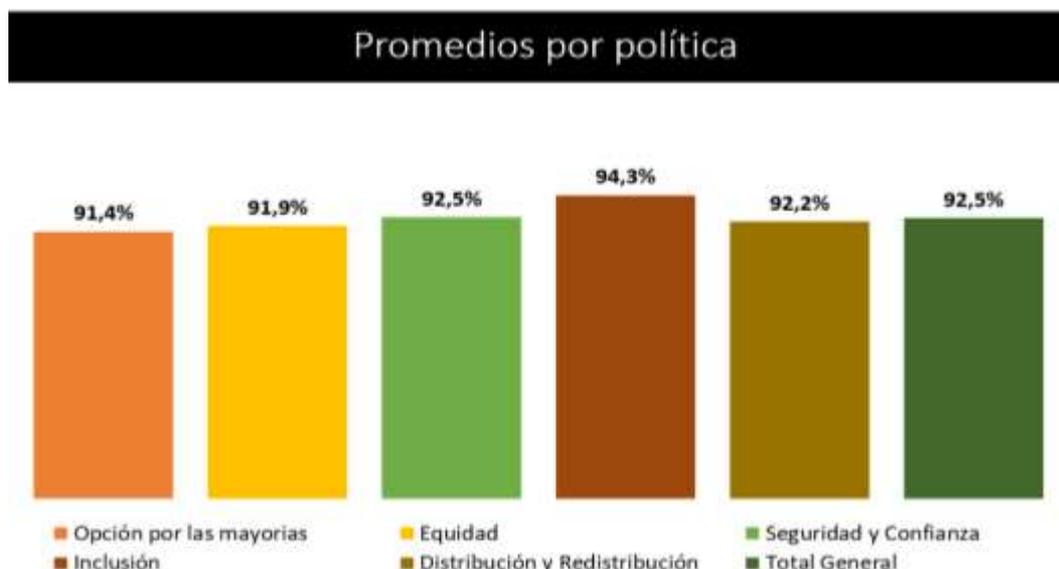
Como parte de la implementación del Código de Buen Gobierno, en el año 2022 se aplicó una metodología de evaluación, cuyo plan piloto fue aprobado por el Consejo de Vigilancia, la evaluación consistió en valorar el nivel de cumplimiento de las políticas institucionales plasmadas en el Código de Buen Gobierno Cooperativo:

Políticas
Institucionales

- **Opción por las mayorías:** la toma de decisiones en la institución siempre será en beneficio de las mayorías, teniendo como base la gestión democrática.
- **Equidad:** la toma de decisiones en la institución no deberá generar elitismo y la concentración de poder y/o dinero, lo que implica que sus efectos no deberían generar asimetrías o desigualdades.
- **Seguridad y confianza:** las decisiones en Jardín Azuayo garantizarán su solvencia, sostenibilidad, eficiencia e independencia financiera.
- **Inclusión:** Jardín Azuayo generará acciones eficaces orientadas al desarrollo de condiciones necesarias que garanticen la equidad de acceso y participación de todos, con el fin de alcanzar su inclusión financiera, social y económica.
- **Distribución y Redistribución:** consistirá en la distribución justa y equitativa de recursos y beneficios, tales como costo de servicio, y la redistribución en la asignación de excedentes y recursos hacia los socios

Esta evaluación se aplicó al ámbito ejecutivo de la Cooperativa, Consejo de Administración y la Gerencia, participando 40 personas: 19 directivos y 21 colaboradores.

Los resultados de la Evaluación por política son los siguientes:





En resumen, para el cálculo de este indicador se analizó el promedio sobre el grado de cumplimiento de las Políticas institucionales, dando como resultado un cumplimiento global de las políticas institucionales del 92,46 %

Estrategias y Acciones claves ejecutadas: **Ámbito Gobernabilidad**

Entre las principales estrategias realizadas dentro del ámbito de Gobernabilidad son:

Estrategia: Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo

- Se mantuvieron activas las instancias directivas realizándose reuniones con los Consejos de Administración y Vigilancia y las instancias directivas locales, de manera virtual y presencial.
- Se realizó un seguimiento y monitoreo del cumplimiento del POA de oficinas a fin de potenciar la gestión en territorios, además trimestralmente se realiza un proceso de revisión y ajustes según la realidad del contexto de cada localidad.
- Se ha involucrado a Directivos y Exdirectivos en el proyecto de la nueva arquitectura organizacional, contándose con su participación para la consolidación del modelo de gestión y la propuesta de ajustes a la estructura organizacional.
- Se realizó la construcción del plan de **implementación del Reglamento de Buen Gobierno** luego de la aprobación de éste en la Asamblea General de Representantes efectuada en marzo de 2022
- Se realizó la Asamblea General de Representantes de manera virtual, designándose la firma Auditora Externa para el año 2023 y la elección de un vocal suplente para el Consejo de Administración.
- Se han realizado pasantías entre oficinas de la Cooperativa, como un espacio de intercambio de experiencias y fortalecimiento del trabajo cooperativo. Al 31 de diciembre 2022 la Cooperativa cuenta con 920 directivos principales, de los cuales 407 son hombres (44,24%) y 513 son mujeres (55,76%).
- Se desarrolló el programa de capacitación para la Comisión especial de Resolución de Conflictos, proceso formativo en el cual también participaron integrantes del Comité de Gobierno y Comité de Reforma Normativa.
- Cumpliendo lo que se establece en el reglamento interno de Jardín Azuayo, se emitió un comunicado para la solicitud de licencia que deberían presentar los directivos o colaboradores que postulen como candidatos en el proceso de elecciones seccionales 2023, licencia que tendrá vigencia desde la presentación de la solicitud hasta la proclamación de resultados por parte del Consejo Nacional Electoral (CNE).
- Se ejecuta el proceso de construcción participativa del POA y presupuesto Institucional 2023, a través de la conformación de equipos multidisciplinarios conformado por colaboradores de las oficinas y coordinación general, empatando la planificación con los lineamientos de arquitectura organizacional y las prioridades institucionales.
- Se definieron los lineamientos para la elaboración del POA de Directivos 2023 en cada una de las Asambleas de Delegados Locales, y se construyeron los POAs 2023 de Directivos de todas las oficinas.





- Se realizó la proyección y definición de metas de captación y colocación para el año 2023, revisado y consensuado con las oficinas.
- Se realizó la evaluación del cumplimiento del plan estratégico correspondiente al año 2022, efectuándose de manera participativa con directivos, colaboradores, tenderos, socios y miembros de organizaciones; proceso en la cual participaron más de 200 personas, evaluándose cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Estrategia: Evaluar el riesgo estratégico de Gobierno

- Como parte de la implementación del Código de Buen Gobierno se levantó una metodología de evaluación, cuyo plan piloto fue aprobado por el Consejo de Vigilancia, la evaluación consistió en valorar el nivel de cumplimiento de las políticas institucionales plasmadas en el Código de Buen Gobierno Cooperativo: Distribución y Redistribución, Inclusión, Seguridad y confianza, Equidad, Opción por las mayorías. Esta evaluación se aplicó al ámbito ejecutivo de la Cooperativa, Consejo de Administración y la Gerencia, fueron 40 los evaluadores 19 directivos y 21 colaboradores.

Estrategia: Ejecutar el proceso de elección de Directivos

- Se realizó la Auditoria a la normativa y código de buen gobierno implementados en el año 2022, con el objetivo de verificar la implementación del Código de Buen Gobierno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en función y beneficio a sus socios, colaboradores y directivos.

Estrategia: Aplicar procesos de evaluación de cumplimiento de políticas institucionales en los planes de Auditoría Interna según disposiciones del Consejo de Administración

- En el primer trimestre se desarrolló la evaluación al proceso de elecciones llevado a cabo el año 2021, con el objetivo de mejorar dicho proceso en el futuro.

d.- Ámbito Gestión de la Calidad



Fuente: Dirección Gestión de Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección Gestión de Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación





Fuente: Dirección de Operaciones
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección Gestión de Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación

Objetivo 4: Calidad

El indicador de **% de avance en la implementación del sistema de gestión de la calidad a diciembre** del 2022 es del 37%, siendo inferior con 3 puntos porcentuales a la meta establecida en nuestro plan estratégico para el año 2022 que es del 40%.

Durante el año 2022 se trabajó en la actualización de 18 procesos de los cuales 8 procesos se ajustaron al mapa en el 2022, lo cual se evidencia en el inventario de procesos (fechas de aprobación y actualización), sin embargo, por el desarrollo del proyecto de la arquitectura organizacional y por la cantidad de cambios normativos, no se contó con la disponibilidad del tiempo de las partes involucradas para realizar la actualización de los procesos considerando el ajuste al nuevo mapa de un total de 3 procesos, además se detuvo la actualización de procesos y ajuste al nuevo mapa de procesos debido a la afectación del proyecto de arquitectura organizacional en los mismos, lo cual afecta al cumplimiento total de la meta del indicador.

Durante el 2022 se actualizan 8 procesos que se ajustan al nuevo mapa de procesos, los mismos que se suman a los 19 procesos de los años 2020 y 2021 teniendo un total de 27 procesos ajustados al nuevo mapa.

En la siguiente tabla se detallan los procesos actualizados en el año 2022, donde se evidencia que la mayor cantidad de tipo de procesos ajustados al nuevo mapa corresponde a los procesos operativos y de apoyo:



MACROPROCESOS	CÓDIGO	PROCESO	TIPO DE PROCESO	SUBPROCESO / PROCEDIMIENTO	AJUSTE A NUEVO MAPA
SEGURIDAD INTEGRAL	PR-SEG-01	GESTIONAR LA SEGURIDAD INTEGRAL	Estratégico	PLANIFICAR EL SISTEMA DE SEGURIDAD INTEGRAL	SI
COMERCIALIZACIÓN	PR-COM-05	GESTIONAR RELACIONES CON ACTORES LOCALES	Operativo	ELABORAR CONVENIOS INSTITUCIONALES	SI
EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN	PR-EYC-01	GESTIONAR LA COMUNICACIÓN	Operativo	ADMINISTRAR CANALES DE COMUNICACIÓN	SI
OPERACIONES / SOPORTE OPERATIVO	PR-SOP-02	GESTIONAR OPERATIVIDAD DE CAJEROS	Operativo	EJECUTAR MONITOREO OPERATIVO	SI
	PR-SOP-03	GESTIONAR OPERATIVIDAD EN CORRESPONSALES SOLIDARIOS	Operativo	OPERAR DEPÓSITOS Y RECAUDACIONES EN CORRESPONSAL SOLIDARIO	SI
	PR-SOP-05	GESTIONAR BACK OFFICE	Operativo	REALIZAR APERTURA DE CAJA	SI
CAPTACIÓN	PR-CAP-01	GESTIONAR DEPÓSITOS, RETIROS Y OTRAS TRANSACCIONES	Operativo	EJECUTAR DEPÓSITOS EN VENTANILLA	SI
CRÉDITO	PR-CRE-01	GESTIONAR OPERACIONES DE CONSUMO Y VIVIENDA	Operativo	ENTREGAR Y RECEPTAR INFORMACIÓN	SI
	PR-CRE-02	GESTIONAR OPERACIONES DE MICROCRÉDITO	Operativo	ENTREGAR Y RECEPTAR INFORMACIÓN	SI
	PR-CRE-03	GESTIONAR OPERACIONES DE CRÉDITO PRODUCTIVO	Operativo	ENTREGAR Y RECEPTAR INFORMACIÓN	SI
	PR-CRE-04	GESTIONAR CARTA DE GARANTÍA	Operativo	ENTREGAR Y RECEPTAR INFORMACIÓN	SI
	PR-CRE-05	GESTIONAR RECUPERACIÓN DE CARTERA	Operativo	COBRAR OPERACIÓN CREDITICIA	SI
TECNOLOGÍA	PR-TEC-01	CONSTRUIR APLICACIONES	Apoyo	ESTABLECER LA ARQUITECTURA DE LA APLICACIÓN	NO
	PR-TEC-04	GESTIONAR LA ACEPTACIÓN AL CAMBIO Y LA TRANSICIÓN	Apoyo	DESPLEGAR SOLUCIÓN EN CERTIFICACIÓN	NO
	PR-TAL-06	ADMINISTRAR EDUCACIÓN DE COLABORADORES	Apoyo	GESTIONAR INDUCCIÓN A COLABORADORES	NO
FINANZAS	PR-FIN-01	ADMINISTRAR EFECTIVO	Apoyo	APERTURAR Y CERRAR CAJA CENTRAL	SI
	PR-FIN-03	ADMINISTRAR CONTABILIDAD	Apoyo	REALIZAR Y VERIFICAR REGISTROS CONTABLES Y CONCILIACIÓN BANCARIA	SI
ADMINISTRACIÓN	PR-ADM-01	ADMINISTRAR COMPRAS	Apoyo	GESTIONAR COMPRA DE BIENES, SERVICIOS, SUMINISTROS Y MATERIALES	SI

Se recomienda coordinar y articular la actualización de los procesos con la implementación de la arquitectura organizacional y planificar el trabajo con los líderes para que se asignen los colaboradores y el tiempo adecuado que permita realizar las actualizaciones de los procesos en base al nuevo mapa de procesos, priorizando aquellos que requieren ser revisados por necesidades de ajuste normativo, proyectos y mejoras en el servicio. Lo antes descrito estará siempre sujeto a las priorizaciones que se establezcan a nivel institucional.

En cuanto al indicador **% de colaboradores certificados en gestión de calidad y gestión de riesgos**, se realiza la primera medición en la cual se tiene como resultado el **94,71%** de colaboradores certificados en gestión de calidad y gestión de riesgos, mismo que es superior a la meta establecida que era del 75% para el año 2022; la capacitación se realizó dentro del Curso anual de Normativa para Colaboradores, en el que se matricularon 1.196 colaboradores, de los cuales 1165 culminaron satisfactoriamente el curso; 9 colaboradores no ingresaron a la plataforma para realizar el curso por motivo de enfermedad, desvinculación.

Como antecedente se puede indicar que para arrancar con la medición de este indicador se trabajó en la elaboración de los manuales de los sistemas de gestión de la calidad y de seguridad integral (riesgos), utilizando el contenido de estos documentos como base para el desarrollo del material de la capacitación. En agosto 2021 se aprobó el Manual del Sistema de Gestión de Calidad, y se continuó trabajando en la construcción del Manual de Seguridad Integral, que debido a la amplitud del contenido por la integración de todos los tipos de riesgos de la Cooperativa y a las homologaciones tardó tiempo en completarse, hasta llegar a su aprobación final en el año 2022.

Al finalizar el curso de normativa se realizó una encuesta para determinar las mejoras que se podrán realizar en el desarrollo de este, teniendo los siguientes resultados:

- Contenido: 78,8% (excelente y muy buenos)
- Profundidad: 97,68% (totalmente de acuerdo y de acuerdo)
- Metodología: 66,1% (excelente y muy bueno)



- Tiempo asignado: 95,71% (suficiente)

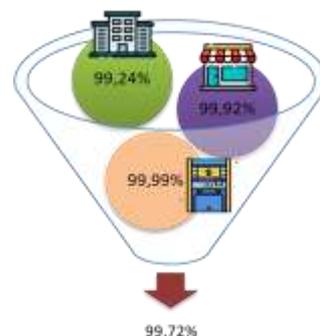
Se recomienda tomar en cuenta los resultados de la encuesta de evaluación del programa para incorporar mejoras en las capacitaciones futuras, además de dar seguimiento a la aplicación correcta de lo estipulado en los manuales antes descritos.

A diciembre 2022 se cierra con el resultado del indicador de **porcentaje de satisfacción del socio en la atención de quejas y reclamos** en el 89,85%, cumpliendo con la meta establecida para el año 2022 en el plan estratégico que es el 80%, y presentando una evolución del indicador con respecto al resultado obtenido en diciembre 2021 que fue del 77,24%, incrementando en 12,61 puntos porcentuales. El indicador refleja que hay satisfacción en los socios por la atención recibida y las respuestas a los reclamos presentados, se continúa trabajando para que los reclamos sean resueltos en el menor tiempo posible, sin exceder el tiempo establecido por el Organismo de control (15 días).

Para el cálculo del indicador se consideran los criterios de satisfacción del socio en la atención de quejas y reclamos presentados, referente a: Canales virtuales, tarjeta de débito, cuenta de ahorros, crédito, mala atención recibida, certificado de depósito, servicios de recaudación, servicios solidarios, entre otros, teniendo una mayor ponderación los temas de responsabilidad directa de las oficinas como atención, errores de digitación, etc.; la verificación para este indicador se realiza desde el call center de la Cooperativa.

Se recomienda al momento de recibir una queja o reclamo se verifique con el socio sus números de contacto, de igual manera poner mayor cuidado en la actualización de datos de los socios con el objetivo de poder localizarlos a futuro.

En relación con el indicador **% de disponibilidad de los servicios (ATMs, Jasit y Corresponsales)**, a través de los diferentes canales de la Cooperativa, los resultados indican que, en el año 2022 los servicios a nivel Institucional continúan con una disponibilidad superior al 90%. A diciembre la disponibilidad de los servicios fue del 99,72%, resultado que cumple con la meta establecida en el plan estratégico para el año 2022 al ser superior al 85%.



Las variables consideradas dentro del cálculo de este indicador fueron: disponibilidad respecto al sistema Jasit, corresponsales y ATMs. Para los tiempos de capacidad instalada de atención en las oficinas se consideraron tiempos estándar: 8:00:00 - 17:00:00 (lunes a viernes), 8:00:00 - 13:00:00 (sábados y domingos).

Por parte de la Cooperativa, se continúa con la gestión por parte de la mesa de servicios a través de un soporte permanente para mejorar la disponibilidad de los servicios.

Estrategias y Acciones claves ejecutadas: *Ámbito Gestión de la Calidad*

Entre las principales estrategias realizadas dentro del ámbito de Gestión de la Calidad son:

Estrategia: Definir e implementar un sistema de gestión de la calidad con enfoque a riesgos

- Desde Riesgo Tecnológico, aplicando la metodología de seguridad integral para servicios, se evaluó el Canal de Corresponsales solidarios, el mismo que fue trabajado con los responsables de este canal, quienes con el área de servicios establecerán acciones de mejora para las debilidades encontradas.



- Se visitaron algunas oficinas para revisar el proceso de cajas, bóveda, cajeros y cashdro, con la finalidad de encontrar mejoras de forma conjunta a dichos procesos.

Estrategia: Alinear la normativa interna y externa de la Cooperativa

- El caso más relevante, que es la acción de protección en la Corte Constitucional “Caso Utreras”, se realizó el estudio del caso, se estructuraron los respectivos informes a los Consejos, se contrataron abogados externos constitucionalistas que patrocinen este caso.
- Se ajustó el proceso de inicio de demanda en la recuperación de cartera judicial, ahora los abogados externos presentan directamente las demandas, debido a ello se han actualizado los contratos, así como se han generado capacitaciones hacia los abogados externos, Responsables de Oficina y Área de Servicios.
- Se trabajó con la Ley de Protección de Datos Personales y adecuación a normativa interna relacionada con Gobierno
- Se realizó el seguimiento a los procesos judiciales derivados de las fusiones con otras cooperativas, para mitigar el riesgo legal.
- Se brindó apoyo en el ámbito legal, operativo y contable para las Cajas de Ahorro y Crédito, en conjunto con la COFEPS y la DIES.
- Se trabajó en el fortalecimiento del Departamento Legal, razón por la cual se contrató una asesoría.

Estrategia: Aplicar un sistema de gestión integral de quejas y reclamos (canales, monitoreo y planes de acción)

- Se ha realizado el estudio para conocer el nivel de satisfacción de nuestros socios, respecto a la calidad y el servicio ofrecido, siendo del 83%. El nivel de lealtad de nuestros socios con el servicio y la intención de recomendar a Jardín Azuayo logró ser del 98%. Este estudio fue aplicado en cada oficina a través de la realización de encuestas y los resultados fueron socializados en cada uno de los territorios para el levantamiento de planes de acción de mejora.

Estrategia: Fortalecer el sistema de información gerencial

- Se realizó el lanzamiento de la primera etapa del Sistema de Información Institucional de Jardín Azuayo (SIJA), generándose el acceso para todos los responsables de oficina, directores territoriales y a miembros del consejo de administración y vigilancia para su monitoreo y retroalimentación. Se encuentran elaborados los dashboards de captaciones, colocaciones, mora, socios y entorno, proporcionándose información consolidada y estructurada sobre las principales cifras de la Cooperativa, además de contener los informes financieros y de riesgos de manera mensual.

Estrategia: Instituir un sistema de gestión integral de riesgos

- En el tema de seguridad integral, se realizó una evaluación de los riesgos en los procesos de crédito, contándose con la participación de colaboradores del área de

www.jardinazuayo.fin.ec





Servicios Financieros, Operaciones, Calidad, Seguridad Física, Salud Ocupacional y el área de Control Interno. Así mismo se consideró el criterio de los colaboradores de oficinas que ejecutan estos procesos, con el objetivo de establecer soluciones por medio de mejoras al proceso, fortalecimiento de competencias y adecuaciones a los sistemas operativos que soportan el proceso de crédito.

- Se terminó la aplicación de la Metodología en los procesos de Prevención de Lavado de Activos y en los procesos de crédito, esto con el apoyo de los líderes de los procesos, resultados que fueron presentados a las instancias correspondientes, en el próximo trimestre se incorporará los eventos identificados en la Matriz de Riesgos Institucional para su debido seguimiento.
- Como un aspecto relevante dentro la gestión de riesgos es importante señalar el seguimiento que se está realizando desde la dirección de Riegos al límite de cartera refinanciada y reestructurada se alertando a la administración del comportamiento de este índice para las acciones correspondientes, como avance relevante se incorporó un nuevo límite para controlar los créditos refinanciados que vayan a pasar a un proceso de reestructuración.
- Se trabajó en la actualización del Manual de Riesgo de Liquidez y las pruebas del Plan de Contingencia de Liquidez con las instancias involucradas, como resultado se realizó los cambios en los límites de riesgo de liquidez para que respondan a la tendencia y al contexto actual.
- En el marco de la norma dispuesta por el órgano de control en la resolución No. 559-2019-F, se realizaron pruebas de Stress Testing que permitieron ver la capacidad de la cooperativa para gestionar su liquidez ante distintos escenarios de riesgo.
- En el marco del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales SARAS el equipo conformado por la Gerencia de Servicios, la Dirección de Riesgos, Dirección de Calidad, Operaciones y con el apoyo de Planificación se desarrolló se desarrolló la metodología para la gestión de este tipo de riesgo el mismo que fue aprobada por el consejo de administración a inicios del mes de octubre.
- Se trabajó en la implementación de la norma de Seguridad de la información (R 2022-002) misma que se construyó con la participación de varios equipos de diferentes áreas y direcciones de la cooperativa a la presente fecha el proyecto se encuentra en un 60% de avance.
- En junio de 2022 se inició con proyecto para la implementación de la Ley de Protección de Datos que tiene como fecha de finalización mayo 2023; para el cuál se ha conformado un equipo multidisciplinario (Legal, Servicios, Calidad, TI, Planificación, TTHH, Seg. Física) y dentro de este equipo se ha definido 5 ámbitos de trabajo: Administrativo, Organizativo, Tecnológico, Legal, Físico.
- En cuanto a la conformación del Departamento de Fraude, se incorporaron 2 personas, quienes cumplirán las tareas de prevención e investigación de eventos de fraude, hasta diciembre se han realizado 2 investigaciones en las oficinas de Nabón y Saraguro, Además se ha trabajado en el levantamiento del proceso y correspondiente manual de fraude y se ha capacitado a los colaboradores y miembros de los consejos (administración y vigilancia), en temas de prevención de lavado de activos, gestión de riesgos y seguridad de la información.
- A nivel del Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR) se puede indicar que esta instancia se reunió regularmente conforme la normativa y las necesidades





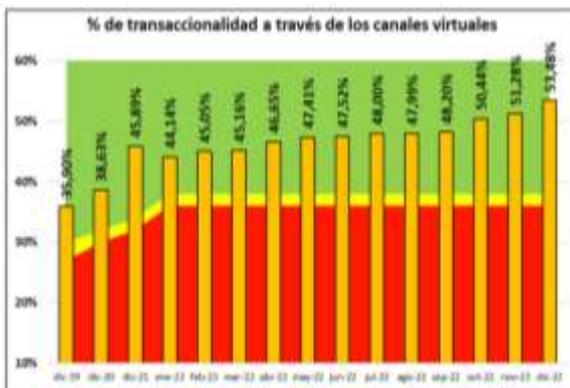
institucionales, se emitieron las resoluciones con recomendaciones para el Consejo de Administración dentro el ámbito de su competencia.

- Se trabajó en un borrador de proyecto para reforzar, mejorar y modernizar el monitoreo de seguridad física hacia las oficinas y ATMs.

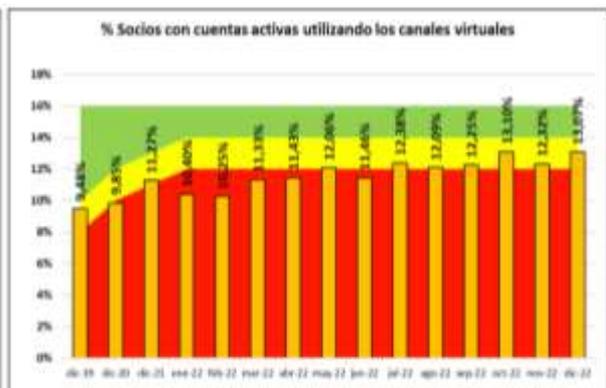
Estrategia: Definir metodologías para medir la disponibilidad de los canales y servicios

- Para mantener la disponibilidad de los servicios, se realizó el monitoreo de la Base de Datos, procesos automáticos y el servicio del corresponsal.
- En cuanto a Implementar herramientas para monitoreo de los servicios: Ja web, Corresponsales, Ja pagos: se logró un avance del 80% de acuerdo con lo planificado, se culminó la fase 1 hasta diciembre y se colocará en producción en enero 2023. El 20% faltante corresponde a la ampliación del alcance para monitorear todos los servicios virtuales, JASIT y ATM. Pendiente el tema de alertas, notificaciones y reportería.

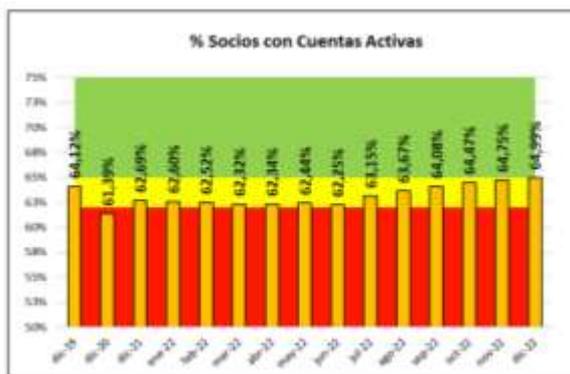
e.- Ámbito Cercanía y Servicio



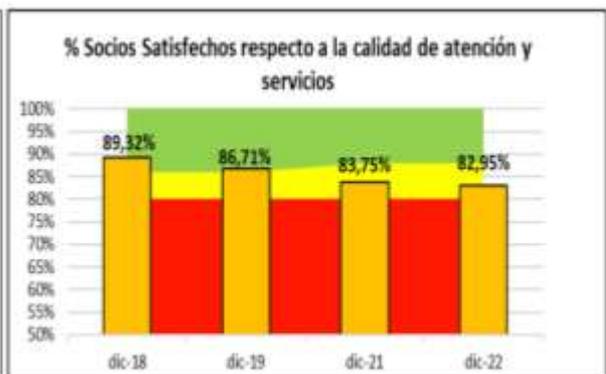
Fuente: Dirección Gestión de Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección Gestión de Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección Gestión de Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación

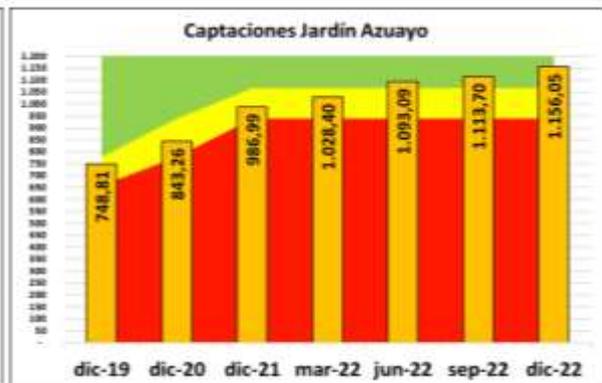


Fuente: Dirección Gestión de Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación





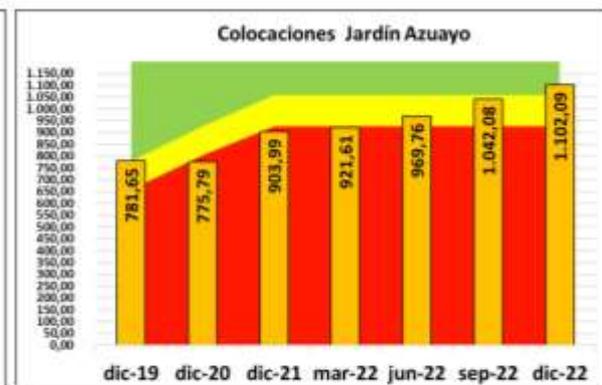
Fuente: Departamento de Presupuestos
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Departamento de Presupuestos
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Departamento de Presupuestos
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Departamento de Presupuestos
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Unidad de Análisis de Información
Elaborado por: Dirección de Planificación

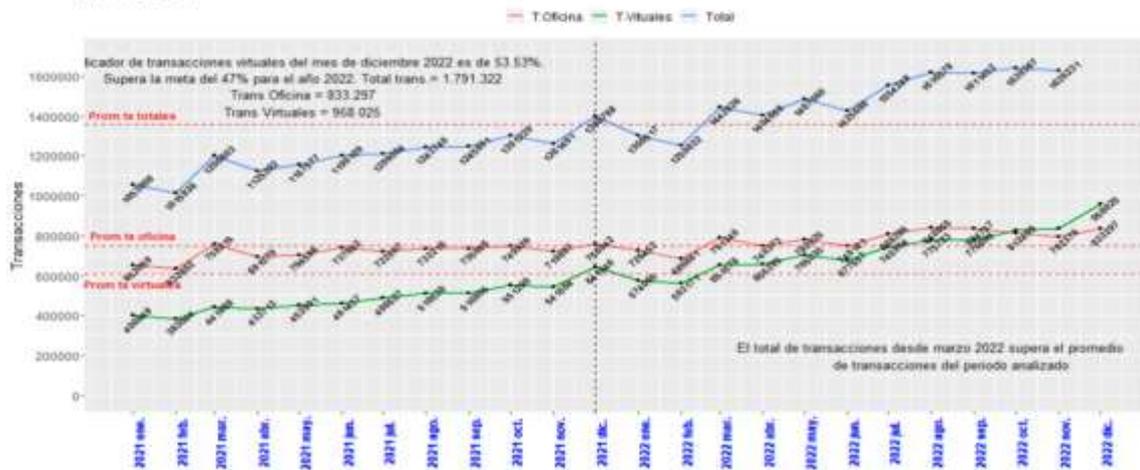
Objetivo 5: Oportunidad, Accesibilidad e Innovación de Servicios

El indicador de **porcentaje de transaccionalidad a través de los canales virtuales** a diciembre del 2022 es del 53,48%, cumpliéndose y superando la meta establecida que es del 38% para el año 2022, incrementando en 7,59 puntos porcentuales al resultado obtenido en diciembre 2021 que fue de 45,89%, esto se debe al incremento de tenderos con boton de pagos y corresponsales solidarios; si revisamos por canal tenemos que al mes de diciembre: los cajeros automáticos (ATM) son los que registran el mayor número de transacciones, seguidos por los corresponsales solidarios y JA virtual. En el siguiente gráfico podemos observar las transacciones en oficina vs transacciones en canales virtuales, pudiendo determinar que las transacciones virtuales ya van superando a las físicas.

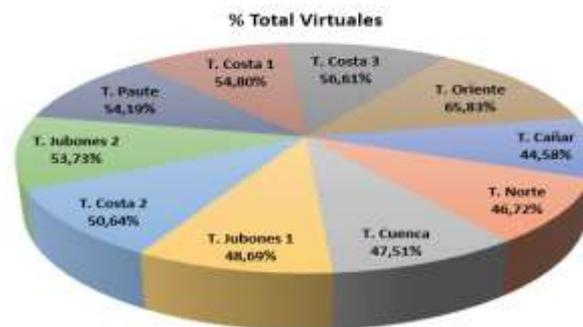




Transacciones Oficina y Canales Virtuales
Direccion de Calidad
mes: 2022-12-01



El territorio que ha tenido mayor porcentaje de transacciones a través de canales virtuales es el Territorio Oriente con 65,83%, seguido por Costa 3, Costa 1, Paute, Jubones 2, Costa 2, Jubones 1, Cuenca, Norte y Cañar, que también superan la meta institucional para el año 2022 que es del 38%, a continuación, se puede apreciar los resultados por territorio en este gráfico:



De igual manera podemos observar en el siguiente gráfico que, los territorios que más contribuyen al resultado institucional son el Territorio Cuenca (21,09%) y Oriente (20,80%), seguido por los Territorios: Paute, Costa 3, Costa 1, Jubones 2, Cañar, Costa 2, Jubones 1 y Norte.

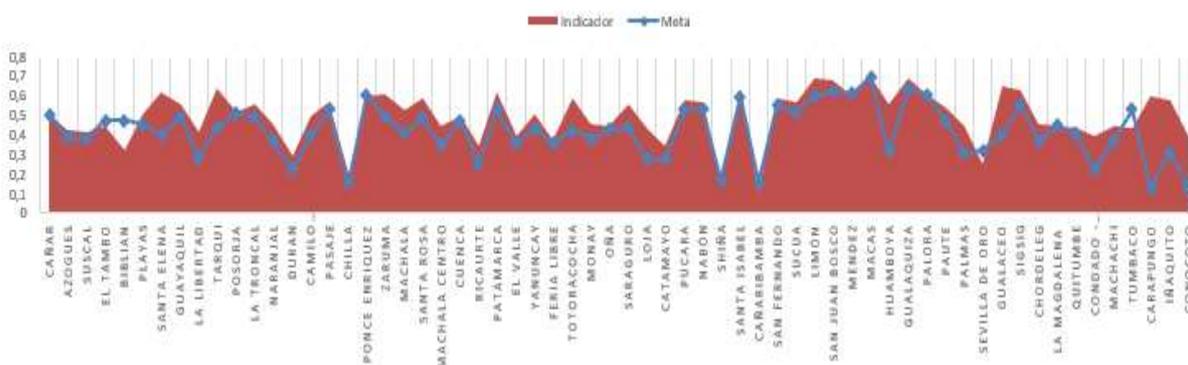


Es importante mencionar que a diciembre 2022 contamos con un total de 781 corresponsales solidarios, 6.134 botones de pago pymes (instalándose en el 2022 4.668 botones), 67 cajeros automáticos dispensadores, 35 cajeros recicladores, 25 cajeros cashdro y 50 quioscos.



% Total Virtuales			
OFICINA	% Total Virtuales	OFICINA	% Total Virtuales
Cañar	51,06%	Cuenca	57,31%
Azogues	45,90%	Ricaurte	34,92%
Suscal	41,39%	Valle	39,70%
Tambo	44,64%	Yanuncay	50,64%
24 de Mayo	33,64%	Totoracocho	58,65%
Biblián	32,75%	Feria Libre	41,28%
T. Cañar	44,58%	Monay	45,47%
Playas	51,08%	Patamarca	61,55%
Santa Elena	62,15%	San Blas	24,22%
Guayaquil	55,46%	Bellavista	35,03%
La Libertad	41,54%	Huaynacpac	49,35%
Tarqui	64,16%	Hurtado de Mendoza	13,96%
Posorja	52,08%	T. Cuenca	47,51%
T. Costa 1	54,80%	Ona	50,80%
Troncal	56,24%	Saraguro	56,29%
Naranjal	45,97%	Manú	15,10%
Duran	29,24%	Loja	43,90%
Camilo Andrade_Milagro	49,67%	Catamayo	35,02%
T. Costa 2	50,64%	T. Jubones 1	48,69%
Pasaje	57,19%	Pucara	57,53%
Ponce Enriquez	60,20%	Nabon	57,19%
Zaruma	60,45%	Santa Isabel	62,90%
Chilla	20,47%	San Fernando	58,87%
Machala	52,34%	Zhiña	16,62%
Santa Rosa	58,72%	Santa Isabel Cañaribamba	11,19%
Machala Centro	45,76%	T. Jubones 2	53,73%
T. Costa 3	56,61%		
		La Magdalena	44,23%
		Quitumbe	43,88%
		Condado-Cotacollao	39,55%
		Machachi	44,84%
		Tumbaco	43,48%
		Carapungo	59,80%
		Iñaquito	57,70%
		Conocoto	39,50%
		T. Norte	46,72%
		Sucua	57,34%
		Limon	68,86%
		Mendez	60,17%
		Macas	70,25%
		Gualaquiza	68,94%
		San Juan Bosco	68,41%
		Palora	60,63%
		Huamboya	55,63%
		T. Oriente	65,83%
		Paute	53,72%
		Gualaaceo	64,68%
		Sigsig	62,96%
		Chordeleg	46,17%
		Palmas	44,89%
		Sevilla de Oro	49,69%
		Las Orquideas	12,69%
		T. Paute	54,19%
			53,48%

Las oficinas El Tambo, Biblián, Ponce Enríquez, Shiña, Cañaribamba Sta. Isabel, Méndez, Palora, Sevilla, La Magdalena y Tumbaco, no cumplen con el indicador asignado a cada una para el 2022.

INDICADOR % VIRTUALES


Se recomienda mantener estables los canales virtuales de la cooperativa ya que se está transaccionando en un 53,53% lo que significa que los socios se están virtualizando gracias a la gestión de las oficinas y adicional hay que considerar el plan de despliegue de los canales en los distintos territorios; se debe continuar con la promoción de los servicios que se presta en los diferentes canales virtuales a fin de llegar más a los socios.

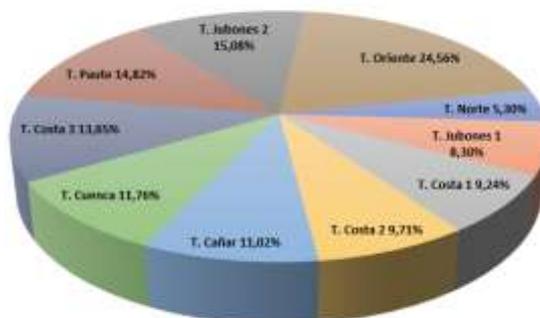
El resultado del indicador de **% de socios con cuentas activas utilizando los canales virtuales** a diciembre 2022 es del 13,07%, mismo que no cumple con la meta establecida para el año 2022 que es del 14%, si comparamos el resultado con diciembre 2021 (11,27%) podemos evidenciar que existe un incremento de 1,80 puntos porcentuales en este año.

En el siguiente gráfico podemos observar el resultado obtenido por cada territorio en este indicador, es así como, el Territorio Oriente supera la meta institucional para el año 2022



(14%), obteniendo un 24,56% de socios con cuentas activas utilizando los canales virtuales, seguido del territorio Jubones 2 con un 15,08% y Paute con 14,82%, los otros territorios han obtenido resultados inferiores a la meta establecida como se puede observar a continuación:

%Socios Activos Transaccionando en Canales Virtuales



De igual manera podemos observar en el siguiente gráfico que, los territorios que más contribuyen al resultado institucional son el Territorio Oriente (20,05%) y Cuenca (19,77%), seguido por los Territorios: Paute, Costa 3, Jubones 2, Cañar, Costa 1, Costa 2, Jubones 1 y Zona Norte.



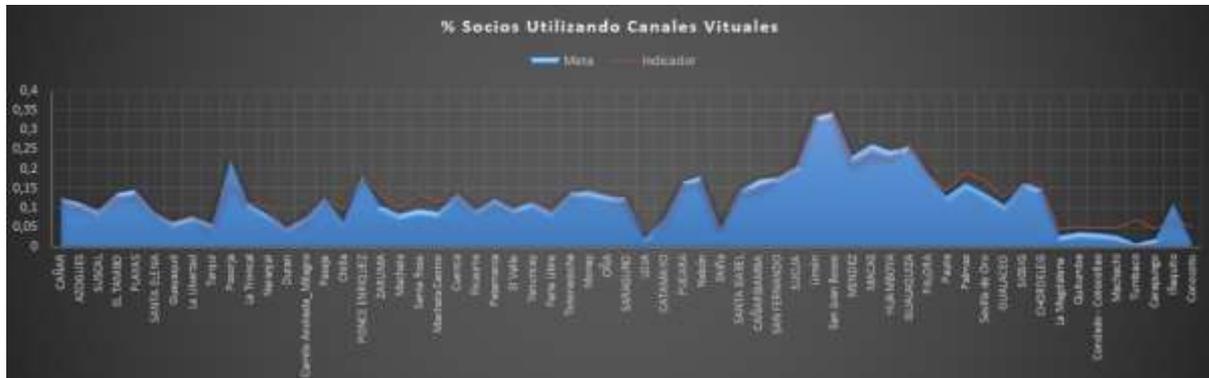
Socios con cta Activa Transaccionando en Canales Virtuales

OFICINA	%	OFICINA	%	OFICINA	%
Cañar	12,13%	Cuenca	12,85%	La Magdalena	4,56%
Azogues	9,97%	Ricarte	8,80%	Quitumbe	5,27%
Suscal	9,53%	Valle	9,41%	Condado-Cotacollao	5,04%
Tambo	12,84%	Yanuncay	11,93%	Machachi	4,78%
24 de Mayo	10,85%	Totoracocho	13,16%	Tumbeco	7,01%
Biblan	10,61%	Feria Libre	9,19%	Carapungo	4,48%
T. Cañar	11,02%	Monay	14,85%	ÍPaquito	7,12%
Flores	13,18%	Petamarca	11,43%	Conocoto	5,14%
Santa Elena	8,04%	San Blas	10,48%	T. Norte	5,30%
Guayaquil	6,23%	Bellavista	14,55%	Sucua	19,98%
La Libertad	7,76%	Huaynacapac	13,90%	Limon	33,44%
Tarqui	4,64%	Hurtado de Mendoza	11,92%	Mendez	30,53%
Posorja	16,37%	T. Cuenca	11,76%	Macas	23,51%
T. Costa 1	9,24%	Ona	13,34%	Gualaquiza	26,72%
Troncal	11,15%	Saraguro	12,01%	San Juan Bosco	34,61%
Naranjal	10,47%	Manó	7,74%	Palora	18,61%
Durán	4,22%	Loja	3,77%	Huamboya	22,66%
Camilo Andrade, Milagro	6,27%	Catamayo	5,73%	T. Oriente	24,56%
T. Costa 2	9,71%	T. Jubones 1	8,30%	Paute	14,48%
Pasaje	12,21%	Pucara	15,09%	Gualaceo	12,43%
Ponce Enriquez	18,29%	Nabón	16,48%	Sigsig	16,07%
Zaruma	13,87%	Santa Isabel	14,57%	Chordeleg	16,51%
Chilla	9,72%	San Fernando	17,13%	Palmira	19,23%
Machala	10,17%	Zhifa	4,19%	Sevilla de Oro	17,09%
Santa Rosa	13,43%	Santa Isabel Cañaribamba	14,62%	Las Orquideas	13,81%
Machala Centro	11,68%	T. Jubones 2	15,08%	T. Paute	14,82%
T. Costa 3	13,65%				13,07%





Si analizamos por cada oficina: Naranjal, Chilla, Zaruma, Machala, Santa Rosa, Machala Centro, Yanuncay, Monay, Loja, Gualaquiza, Paute, Palmas, Sevilla de Oro, Gualaceo, Chordeleg, La Magdalena, Quitumbe, Condado, Machachi, Tumbaco, Carapungo y Conocoto cumplen con la meta del indicador asignada a cada una, las demás oficinas no cumplen con la meta asignada.



Se sugiere enfatizar, dar soporte y mayor promoción a los canales virtuales en las oficinas que tienen un desempeño menor al indicador asignado para cada una, con la finalidad de que los socios adquieran y utilicen los servicios con los que cuentan los canales virtuales.

A diciembre 2022 del total de socios de la Cooperativa (664.741), se registra un 64,99% (432.020) de **socios con cuentas activas**, resultado muy cercano a cumplir la meta establecida en el plan estratégico para el año 2022 (65% de socios con cuentas activas).

Si comparamos con el año anterior, la Cooperativa ha incrementado en 58.221 socios con cuentas activas (15,58%), es decir pasaron de 373.799 a 432.020 socios con cuentas activas y el total de socios en la cooperativa incrementó en un 11,48%, es decir ingresaron un total de 68.459 nuevos socios; para Jardín Azuayo, al existir un incremento constante de socios nuevos, se vuelve mucho más retador incrementar en el número de sus socios con cuentas activas.

Los territorios que cumplen con la meta (65%) son: Territorio Jubones 2, Paute y Costa 1; los demás territorios están por debajo de la meta establecida como se muestra en el siguiente gráfico:



Siendo el objetivo institucional para el 2022 de 65% de socios activos y trasladando este indicador a las 69 oficinas de Jardín Azuayo, aquellas que no han logrado cumplir con este objetivo son: Totoracocha 64,68%, Ponce Enríquez 64,47%, Guayaquil 64,18%, Sucúa 63,91%, Ricaurte 62,93%, Playas 62,37%, Yanuncay 61,91%, Feria Libre 61,87%, Santa Elena 60,88%, Quitumbe 60,3%, Cañar 60,21%, Azogues 59,38%, Cuenca 55,59%, La Troncal 54,97%, Pasaje 54,59%, Macas 53,92%, Machala 48,75%, La Magdalena 42,28%.

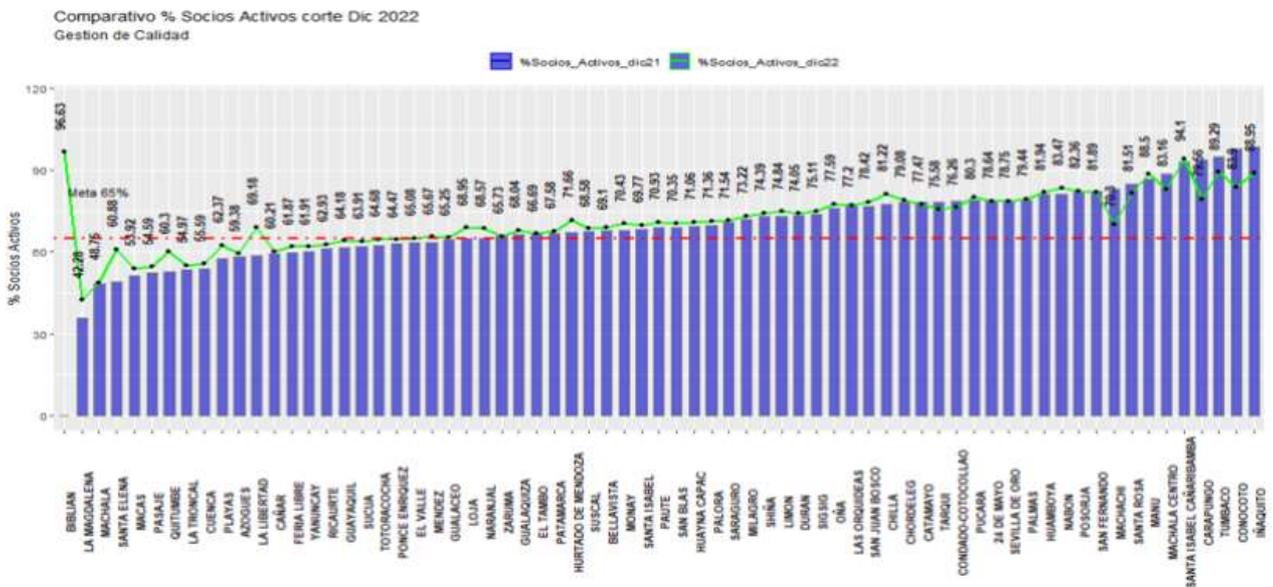




En el siguiente gráfico se presenta el aporte de cada territorio al indicador institucional, siendo el territorio Cuenca el que tiene un mayor aporte (21,97%), seguido por el territorio Paute (12,54%), Costa 3 (11,36%), Oriente (10,67%), Costa 1 (10,18%) los demás territorios están por debajo del 10% como se puede apreciar en el gráfico a continuación:



Se recomienda realizar el trabajo de recuperación de los socios con cuentas inactivas, sobre todo en aquellas oficinas cuyo porcentaje de socios con cuentas activas está por debajo del 65%, además de fidelizar a los socios mejorando la calidad del servicio y promocionando los canales virtuales; a continuación, se presenta un gráfico comparativo con respecto a la meta:



Total de socios por oficina y su % de socios con cuenta activa

OFICINA	Total Socios	% Socios con cuentas activas	OFICINA	Total Socios	% Socios con cuentas activas	OFICINA	Total Socios	% Socios con cuentas activas
Cañar	19.184	60,21%	Cuenca	53.112	55,59%	La Magdalena	5.139	42,28%
Azogues	23.270	59,38%	Ricaurte	12.298	62,93%	Quitumbe	3.086	60,30%
Suscal	6.979	68,58%	Valle	10.597	65,08%	Condado-Cotacoliteo	1.849	76,26%
Tambo	7.833	66,69%	Yanuncay	16.281	61,91%	Machachi	1.488	70,30%
24 de Mayo	2.074	78,64%	Totoracocha	16.531	64,68%	Tumbaco	990	89,29%
Biblian	683	96,63%	Feria Libre	15.733	61,87%	Carapungo	1.037	79,56%
T. Cañar	60.023	62,76%	Monay	5.134	70,43%	Iñaquito	1.185	88,95%
Playas	14.827	62,37%	Patamarca	9.726	67,58%	Conocoto	1.391	83,90%
Santa Elena	17.530	60,88%	San Blas	5.943	70,35%	T. Norte	16.165	64,46%
Guayaquil	11.850	64,18%	Bellavista	2.867	69,10%	Sucua	12.469	63,91%
La Libertad	9.553	69,18%	Huaynacapas	3.918	71,06%	Limon	8.042	74,84%
Tarqui	6.896	75,58%	Hurtado de Mendoza	1.581	71,66%	Mendez	6.609	65,67%
Fosorja	5.608	82,36%	T. Cuenca	153.721	61,78%	Macas	24.877	53,92%
T. Costa 1	66.264	66,35%	Ona	4.533	77,59%	Gualaquiza	11.533	68,04%
Troncal	38.015	54,97%	Seraguro	15.926	71,54%	San Juan Bosco	2.424	78,42%
Naranjal	9.846	68,57%	Manú	1.183	88,50%	Palora	4.442	71,36%
Duran	5.827	74,05%	Loja	17.120	68,95%	Huamboya	1.772	81,94%
Milagro	4.661	73,22%	Catamayo	3.018	77,47%	T. Oriente	72.168	63,89%
T. Costa 2	58.349	60,63%		41.780	72,04%	Paute	21.290	70,93%
Pasaje	32.295	54,59%	Fucara	6.209	80,30%	Guataceo	20.837	65,25%
Ponce Enriquez	18.888	64,47%	Nabon	10.366	83,47%	Sigsig	17.206	75,11%
Zoruma	12.639	65,73%	Santa Isabel	15.100	69,77%	Chordeleg	7.682	79,08%
Chilla	1.432	81,22%	San Fernando	3.799	81,89%	Palmas	2.514	79,44%
Machala	11.797	48,75%	Zhira	2.179	74,39%	Sevilla de Oro	2.659	78,75%
Santa Rosa	2.439	81,51%	Cañaribamba	1.374	94,10%	Las Orquideas	3.096	77,20%
Machala Centro	2.470	83,16%	T. Jubones 2	39.027	77,38%	T. Paute	75.284	71,96%
T. Costa 3	81.960	59,87%				TOTAL INSTITUCIONAL	664.741	64,99%

El indicador de satisfacción de los socios en el uso de los servicios es de 83% para el año 2022, resultado que ha disminuido levemente en 0.8% en comparación a lo obtenido en el año 2021, por lo que es recomendable según la voz de nuestros socios mejorar en la agilidad de la atención, más personal en horas pico, conocimiento y asesoría que se brinda a los socios al momento de la atención con información clara y concreta.



Otras sugerencias adicionales que realizan los socios para mejorar el servicio es dar créditos con tasas de interés más bajas, solicitar menos requisitos, ampliar los horarios de atención y en los fines de semana, mejorar la disponibilidad del sistema para los diferentes servicios, ampliar el cupo de depósito y retiro en los corresponsales solidarios, etc.

El resultado del indicador del nivel de satisfacción de los socios (83%) no cumple con la meta establecida para el año 2022 que es del 89%.



Los resultados de este indicador fueron socializados a nivel de oficina en cada uno de los territorios y áreas involucradas, acordándose el levantamiento de planes de acción que contribuyan a la mejora en la satisfacción de nuestros socios. El nivel de lealtad de nuestros socios con el servicio y la intención de recomendar a Jardín Azuayo logró ser del 98%, sin embargo, siempre es recomendable hacer mejoras continuas que permitan cubrir sus expectativas.

Para conocer la **Participación de las Captaciones y Colocaciones de Jardín Azuayo** en el mercado financiero con corte a diciembre 2022, se considera para el cálculo del indicador lo que registran las Cooperativas, Mutualistas, Bancos públicos y privados en captaciones y cartera, y se ha proyectado estos datos a diciembre 2022 para que sean comparables.

Jardín Azuayo está presente en 8 provincias, Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja, Guayas, Santa Elena, El Oro y Pichincha. El saldo de **Captaciones de Jardín Azuayo** a diciembre 2022 es de \$ 1.156,05 millones; lo que le ha permitido tener una participación en las 8 provincias del 2,15%. En cuanto a la **Cartera de Jardín Azuayo** a diciembre 2022 se registra un valor de \$ 1.102,09 millones; con estos resultados se obtiene en las 8 provincias una participación de 2,15%. Con esta información podemos ver que Jardín Azuayo tiene una participación positiva que garantiza su sostenibilidad en el tiempo.

El avance del indicador del porcentaje de **créditos con acompañamiento técnico** a diciembre 2022 es del 4,08%, resultado que no cumple con la meta establecida para el año 2022 que es alcanzar el 6%.

El crédito productivo con acompañamiento técnico ha presentado limitaciones para su colocación en el año 2022, debido a varios factores, como son: efectos del covid, cambios climáticos, plagas/enfermedades que afectan a la siembra y cosecha, la disminución de la exportaciones, las consecuencias que conlleva la guerra entre Rusia y Ucrania, al provocar el incremento en los costos de la urea y otros aspectos que son necesarios para la producción; situación que ha provocado que los agricultores estén optando por buscar otras alternativas de producción, migrar o dedicarse a otras actividades.

En el año 2022 se amplió el programa hacia la Oficina de Santa Rosa, además de continuarse con las oficinas como son: La Troncal, Sígsig, Sevilla de Oro, Palmas, Chordeleg, Gualaceo, Saraguro, Ponce Enríquez, Paute, Pasaje, Oña, Naranjal, Machala, Cañar, Biblián, Azogues.

Se espera que los resultados de este indicador mejoren para el año 2023, puesto que, a nivel de nuestro país, el Banco Central prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) crezca en 3.10%. Así mismo, desde la Cooperativa se realizó una reunión para evaluar el cumplimiento de las metas del programa de crédito productivo con acompañamiento técnico, estableciéndose varias acciones, entre ellas realizar un trabajo más articulado entre el técnico del Cecca, Asesor Cooperativo, Educoope y la Dies.

Estrategias y Acciones claves ejecutadas: Ámbito Cercanía y Servicio

Entre las principales estrategias realizadas dentro del ámbito de Cercanía y Servicio son:

Estrategia: Fortalecimiento Integral tecnológico

- Con referencia a la actividad de optimizar licenciamiento, afinamiento del Core y mejorar la escalabilidad de los servicios tecnológicos: se planificó migrar 12 aplicaciones en el año 2022, las cuales se terminaron siete (SRJ, Japagos, Corresponsales, Precalificación, IR, Admin de Corresponsales, Comprobantes





Electrónicos), ejecutando cuatro (Grupos Organizados, Migración Model TC, Sigma, JaWeb y Cajas). Además, se ha PRIORIZADO varios mantenimientos como: asignación de un campo de código en las transacciones de los canales, ajuste en el direccionamiento de los Datasources, observaciones del EH de japagos y el servidor enduro los cuales están finalizados, quedando pendiente 3 mantenimientos del EH que están ejecutando. En resumen, se tiene planificado migrar 12 aplicaciones y se agregaron 7 mantenimientos técnicos, se han finalizado once, se están ejecutando ocho mantenimientos que se terminarán en el primer trimestre del 2023.

- Migración BD Oracle 12c a 19c para mantener el soporte por parte del proveedor Oracle: La meta para el año 2022 fue de contar con la infraestructura adquirida y preparada, sin embargo, esto no se pudo dar. El proceso de compra tuvo algunos reprocesos por temas normativos, haciendo que la adjudicación tarde más tiempo de lo pensado (fecha de adjudicación noviembre 2022). Esta tarea se completó en un 80%, el porcentaje restante que se refiere a las tareas recepción de equipos y preparación de la infraestructura se traslada para el año 2023, sumándose a la migración del motor y la información de la base de datos de producción, tarea prevista y contemplada en el POA del año 2023.
- Creación de una base de datos para reportería y estructuras que ayude a mejorar los tiempos en la generación de reportes, la tarea fue llevada por planificación como proyecto. Se culminó conforme a lo planificado y se realizaron tareas adicionales que surgieron en el transcurso en el mismo
- Con respecto al aseguramiento de la red, se ha realizado la migración a la arquitectura HA con Mikrotik garantizándose las conexiones. Por otro lado, la migración a la arquitectura HA con SD-WAN (Fortinet) y aseguramiento de conexiones se culminó según lo planificado.
- En cuanto a los mantenimientos en oficinas, se ha realizado:
 - ❖ **Mantenimiento Preventivo de Nodos de Telecomunicaciones:** Se concluyó los mantenimientos programados en noviembre 2022.
 - ❖ **Mantenimiento Correctivo de Nodos de Telecomunicaciones:** Esta actividad se cumplió al 90% debido a que el nodo San Luis del Upano está pendiente debido incumplimiento del cronograma planteado por el proveedor. Se lo reprograma para cumplirlo hasta marzo 2023.
 - ❖ **Mantenimiento Generadores y Aires Acondicionados:** Se cumplió en noviembre 2022, según lo programado.
 - ❖ **Mantenimiento Eléctrico de Oficinas:** 100%
- Mejoramiento de la Red de Telecomunicaciones, se culminó al 100% con la actividad según lo planificado.

Estrategia: Fortalecer el servicio de crédito

- El crecimiento de la institución al 31 de diciembre del 2022 en colocaciones es de 99,33%.
- Se promocionó con socios y comunidad el producto de crédito verde para transporte, este producto se ha alineado a la estrategia de finanzas sostenibles.
- Se realizaron estudios y análisis de cartera por estados, así como análisis a créditos reprogramados donde se concentra la morosidad.
- Se promocionó la asesoría virtual en créditos a través del formulario existente en la página web de la Cooperativa.



**Estrategia: Realizar un plan de fortalecimiento y expansión del programa de crédito con acompañamiento técnico**

- Se dio continuidad al programa de crédito productivo con asistencia técnica, esto con la finalidad de continuar en el reto de impulsar al sector de la agricultura, ganadería, entre otros, entregándose créditos a productores distribuidos en 17 oficinas: Chordeleg, Gualaceo, Saraguro, Sevilla de Oro, Palmas, Machala, Sígsig, Santa Rosa, Paute, Cañar, Pasaje, Ponce Enríquez, Oña, Azogues, La Troncal, Biblián y Naranjal.

Estrategia: Ejecutar un plan de mejora continua de productos de ahorro

- La meta de crecimiento en captaciones total a nivel institucional es del 87,38%.
- Se promocionó en Organizaciones los diferentes productos de ahorro que ofrece la Cooperativa.

Estrategia: Potenciar los canales de servicio al socio

- Se avanzó con el modelo de gestión integral del servicio, levantándose el flujo del servicio y la tipología.
- Considerando la importancia de ofrecer servicios financieros a través de la virtualización, en el 2022 se instalaron 263 nuevos corresponsales solidarios, 4.668 botones de pago en diferentes tiendas, 24 Cajeros automáticos recicladores para depósito y retiro, 1 cajero CashDro dentro de oficina para depósitos y retiros sin necesidad de tarjeta de débito, 8 cajeros dispensadores de dinero y 27 quioscos en oficinas para que los socios realicen auto consultas e impresión de certificados, lo que permite brindar mayor cercanía de los servicios a los socios.
- Se cuenta con un total de 69 oficinas en 8 provincias del Ecuador, 781 corresponsales solidarios, 6.134 botones de pago pymes, 127 cajeros de los cuales 35 son recicladores y 25 CashDro, y se cuenta con 50 quioscos de auto consulta en oficinas.
- En cuanto al Plan de Construcciones y Adecuaciones se puede indicar que: Se implementaron los cajeros automáticos en: Pasaje, Saraguro, Limón. Se iniciaron los procesos de licitación pública: Sucúa y Ponce Enríquez. Se inauguró la construcción de la oficina Biblián. Se recibieron los estudios de Playas.
- Se realizó la evaluación de proyectos estratégicos, proponiendo mejoras para los siguientes proyectos, además, cada mes se realizó el informe de portafolio de trabajo para dar a conocer los avances de los proyectos institucionales, mismo que se presenta cada mes dentro del informe gerencial al Consejo de Administración y de manera trimestral al Consejo de Vigilancia para su conocimiento.

Estrategia: Evaluar y potenciar los servicios con migrantes

- Con referencia al banco corresponsal, se realizaron los trámites con el Banco del Pichincha y se analizó alternativas para la contratación del código Swift y la implementación de la ley Fatca, mismos que se plantean como un proyecto para realizarse en el 2023.

Estrategia: Gestionar la innovación de servicios

- Se ha implementado el laboratorio de investigación territorial, analizándose con el apoyo de 3 territorios el cómo obtener información de diferentes fuentes internas y



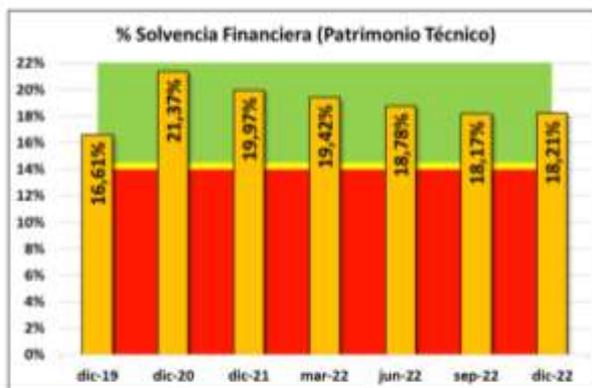


externas, con la finalidad de generar conocimiento de sus localidades y que sean útiles en la toma de decisiones estratégicas. Se espera que el Sistema de Información de Jardín Azuayo (SIJA), en una segunda etapa cuente con información sociodemográfica y económica por localidad disponiéndose de información actualizada (CENSO 2022).

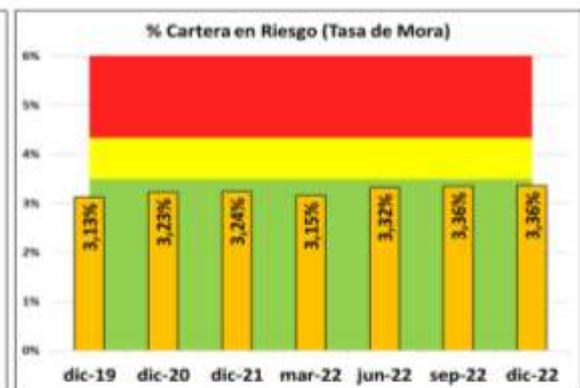
Limitaciones relevantes:

- El crecimiento en la operación de la Cooperativa genera carga en los equipos de trabajo y por tanto las actividades a veces no se cumplen en su totalidad

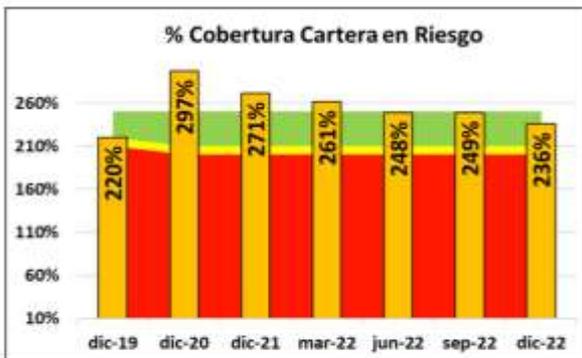
f.- Ámbito Sostenibilidad Financiera



Fuente: Dirección de Presupuestos
Elaborado por: Dirección de Planificación



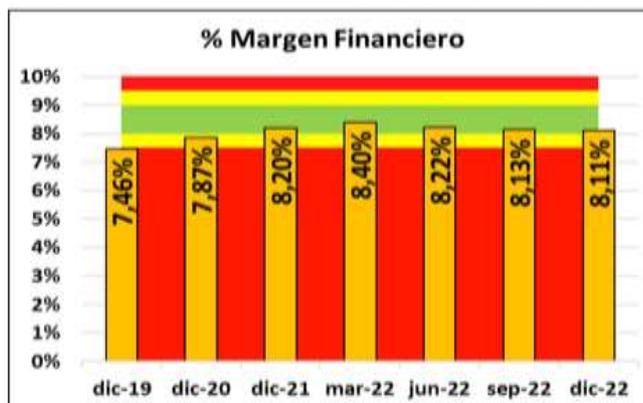
Fuente: Dirección de Presupuestos
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección de Presupuestos
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección de Presupuestos
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección de Presupuestos
Elaborado por: Dirección de Planificación



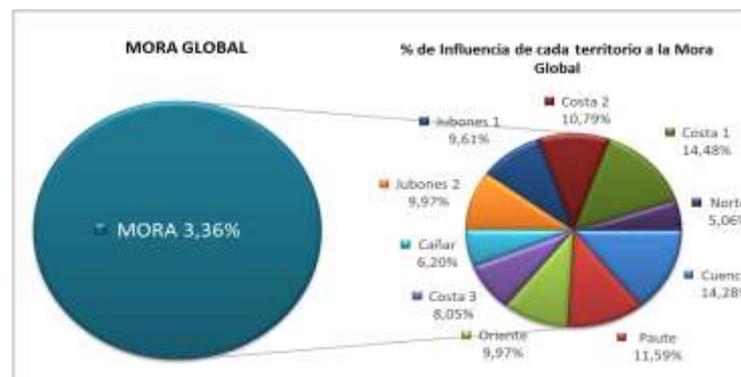


Objetivo 6: Sostenibilidad y Eficiencia

El índice de Solvencia Financiera (Patrimonio Técnico) a diciembre 2022 es del 18.21%. El indicador cumple con la meta establecida en el plan estratégico para el año 2022, al ser mayor al 14.50%. Además, el índice de solvencia es superior en 9.21% al mínimo exigido por parte del Organismo de Control (SEPS), en donde se establece mantener una relación de patrimonio técnico constituido de al menos el 9% con respecto a la suma ponderada por riesgo de sus activos y contingentes.

A diciembre 2022, el cálculo del patrimonio técnico ha sido ajustado a partir de la resolución No. JPRF-F-2022-046, emitido por la Junta de Política y Regulación Financiera. Con el ajuste al cálculo, el indicador de patrimonio técnico de Jardín Azuayo se mantiene superior al 18%, reflejando ser una Cooperativa solvente financieramente

A diciembre 2022, la **Tasa de Mora es del 3.36%** siendo los territorios de **Costa 1, Cuenca y Paute los que representan el 40.36%** del ratio, por lo que una reducción de la mora en estos territorios contribuiría a una reducción en la mora global. La morosidad de Jardín Azuayo es menor al resultado del segmento 1 de las Cooperativas que fue del 4,31% a noviembre 2022



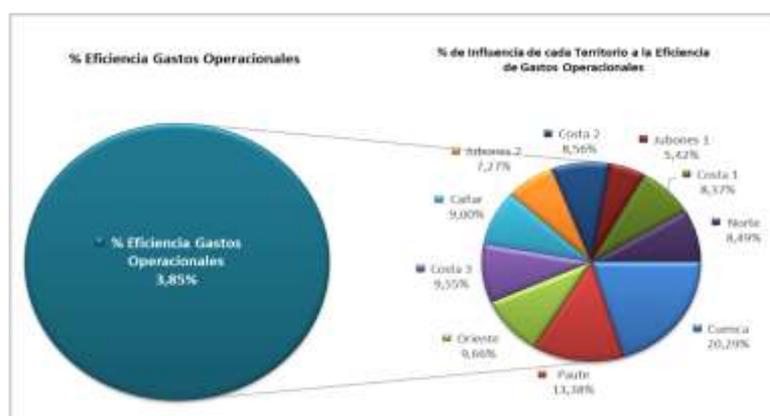
La **Cobertura de Cartera en Riesgo**, a diciembre 2022 es de 235,54%, cobertura que nos permite cubrir en 2,3 veces nuestra cartera en riesgo.

El indicador de cobertura de cartera en riesgo obtenido por Jardín Azuayo es mayor al resultado del segmento 1 de las Cooperativas que fue del 135,16% a noviembre 2022.

El territorio Cuenca, Paute y Oriente representan el 40,71% a la cobertura total.



El indicador de **Gastos Operacionales** a diciembre 2022 es del 3,85%, el cual cumple con la meta establecida en el plan estratégico para el año 2022 al ser inferior al 4%, reflejando una optimización en el uso de recursos por parte de la Cooperativa.



A diciembre 2022 el **Margen Financiero** es de 8,11%, una decisión que ha contribuido para que el indicador presente una tendencia al alza es la adoptada en el mes de agosto del año 2021 en donde se bajó las tasas de DPF en 0,1% en todas las bandas.

Estrategias y Acciones claves ejecutadas: **Ámbito Sostenibilidad Financiera**

Entre las principales estrategias realizadas dentro del ámbito de Sostenibilidad Financiera son:

Estrategia: Desarrollar un plan de fondeo de terceros

- En cuanto a los fondeadores externos, se trabajó en la emisión de una obligación de bonos temáticos de inclusión social por el valor de 20 millones de dólares con el apoyo del BID.
- Se gestionó fondos de otras entidades del exterior, a través de la fondeadora Green Capital.
- Se ha negociado obligaciones financieras con: los 3 fondos de DWM, 3 fondos de Incofin, 3 fondos de Symbiotics, Global, BIB, Triple Jump, Enabling Capital y Water.

Estrategia: Realizar estudios económicos locales, alerta temprana de sobreendeudamiento y monitoreo del ciclo financiero.



- Se ha realizado un análisis con escenarios sobre el cambio de la calificación en la cartera de 60 a 30 días, y la meta planteada para el 2023 va en torno al cambio de la normativa.
- Se elaboraron reportes diarios de cartera que incluyen, indicadores y proyecciones del comportamiento de los créditos institucional, por territorios y oficinas, en sus distintos estados y dimensiones dirigidos a las instancias correspondientes, haciendo énfasis en los créditos, novados, refinanciados, reestructurados castigados y en estado de demanda judicial.
- Se monitoreó el comportamiento de las Tasas de Interés Activas y Pasivas haciendo énfasis en el índice de autosuficiencia operativa y el margen financiero de la cooperativa.
- Se culminó con la propuesta de metodología para la definición de cupos de inversión para emisores del Sector Público.

Estrategia: Implementar herramientas de colocaciones y captaciones.

- Para Implementar la gestión ambiental institucional, se está realizando la medición de la huella de carbono del año 2022.
- En el marco del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales SARAS, el equipo conformado por la Gerencia de Servicios, la Dirección de Riesgos, Dirección de Calidad, Operaciones y con el apoyo de Planificación se desarrolló la metodología para la gestión de este tipo de riesgo el mismo que fue aprobada por el consejo de administración a inicios del mes de octubre

Estrategia: Fortalecer el sistema de gestión de cobranza prejudicial y judicial.

- Se realizó el monitoreo de la cartera dentro del cumplimiento de las acciones de Plan de Contingencia de Crédito por territorio y la meta de mora institucional, misma que a septiembre fue del 3,36%, cumpliéndose la meta al ser menor al 3,72% prevista para ese mes.
- Considerando que la Cooperativa desde el año 2012 viene aplicando planes de contingencia de crédito por oficinas, con la finalidad de levantar estrategias que promuevan el control de la morosidad, Se actualizo la metodología de calificación de oficinas para la gestión de la morosidad en las oficinas activación en las oficinas con nivel de gestión de cartera muy alto y alto, pasando del indicador de morosidad como única variable, a considerar los estados de la cartera y variables macroeconómicas y sociales que pueden afectar al desempeño de la cartera por localidad, articulándose la metodología con el manual de riesgo de crédito y el plan de contingencia de crédito, misma que fue aprobada en el consejo de administración del mes de julio.
- Para el levantamiento de los planes de contingencia se ha conformado un equipo interdisciplinario conformado por colaboradores del área de servicios, planificación, riesgos y legal, con el objetivo de apoyar a los compañeros directores territoriales y responsables de oficinas en las reuniones de las Comisiones de Gestión de Mora.
- Se trabajó en la activación de las Comisiones de Mora en las oficinas de Guayaquil, Santa Elena, La Troncal, Cuenca, Loja, Saraguro y Azogues, quedando pendiente la activación en el próximo trimestre en las oficinas de Gualaceo, Paute, Pasaje y Zaruma

Limitaciones relevantes

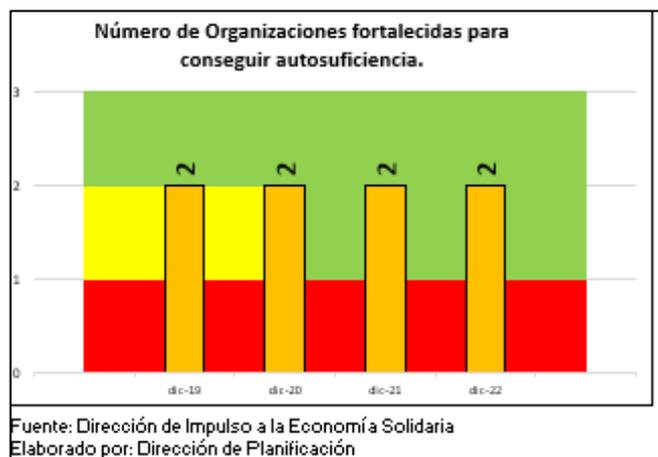
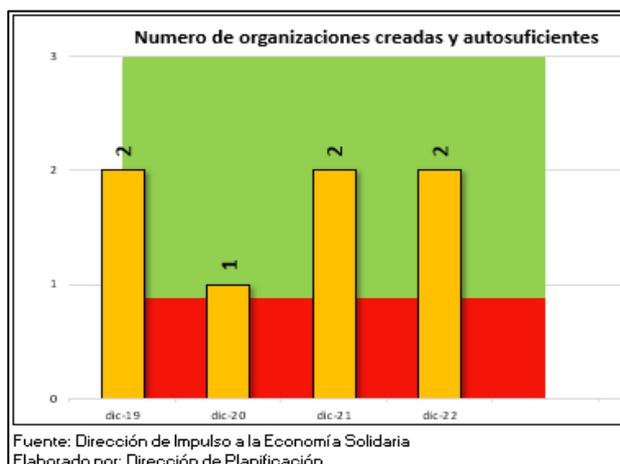




El contexto continuó afectando a los socios y sus fuentes de ingresos por lo que en algunos casos cayeron en mora, la migración sigue siendo un tema fuerte en muchas localidades, así como el desempleo que aún afecta a los socios.

g.- Ámbito Economía Solidaria

Objetivo 7: Impulso a la Economía Solidaria



Objetivo 10: Impulso a la Economía Solidaria

El resultado del indicador **número de Organizaciones creadas y autosuficientes** a diciembre 2022 es de 2 Organización, cumpliéndose al 100% la meta establecida, ya que en este año se apoyó en la creación de la Cooperativa de Producción Artesanal La Horma (Sigsig) con fecha de constitución 12-05-2022 y la Cooperativa de Producción Agrícola Week (Macas) constituida el 13-09-2022.

Desde la creación de la DIES hasta diciembre 2022 se ha apoyado en la creación de 8 Cooperativas en total:

1. Cooperativa de Servicios de Construcción Cuenca (Cuenca)
2. Cooperativa de Servicios Educativos Jardín Esperanza (Cuenca)
3. Cooperativa de Producción Artesanal Ayni (Cuenca)
4. Cooperativa de Servicios de Logística Llama (Cuenca)
5. Cooperativa de Servicios de Comunicación del Ecuador (Quito)
6. Cooperativa de Producción de Joyas Crisol (Chordeleg)

De estas Cooperativas creadas lamentablemente una ya no se encuentra en funcionamiento, por lo cual no consta en el gráfico del indicador; es importante mencionar que se ha trabajado fuertemente en consolidar el trabajo de dichas cooperativas, mediante el acompañamiento y capacitación para su fortalecimiento y sostenibilidad.

Adicionalmente se creó el Instituto Tecnológico Superior de Economía Social, Popular y Solidaria ISTEPS con el fin de formar en el ámbito de la economía popular y solidaria, creando carreras y educación continua en temas relacionados.

Se recomienda definir la estrategia de Jardín Azuayo en torno a la creación de cooperativas, pues de la experiencia generada en los últimos años, es un proceso que



demanda gran cantidad de tiempo, recursos y lo más importante personas con sensibilidad social y visión común.

En cuanto al indicador de **Número de Organizaciones fortalecidas para conseguir autosuficiencia**, se ha conseguido un resultado de 2 Organizaciones, cumpliéndose al 100% con la meta planteada para el año 2022, pues, durante el 2022 se iniciaron procesos de apoyo a dos organizaciones:

- Asociación de Servicios Exequiales de Pasaje: en temas relacionados a su posible transformación hacia una cooperativa y la ampliación de su objeto social con miras a generar ingresos suficientes para alcanzar su sostenibilidad económica y financiera.
- Asociación Red de Mujeres de Paute: se realizó una propuesta de apoyo con el fin mejorar sus niveles de producción y comercialización, en donde se plantea la posibilidad de financiar a un Gerente con formación administrativa, aprovechar el espacio físico que poseen y la conexión con la Cooperativa GranSol.

Se recomienda que en la construcción del plan estratégico 2024-2028 se analice y se puedan establecer nuevos indicadores que respondan a la dimensión de Ecosistema de Cooperación y puedan ser realizables acorde a la dimensión de trabajo que se prevea en torno a esta dimensión institucional.

Estrategias y Acciones claves ejecutadas: Ámbito Economía Solidaria

Entre las principales estrategias realizadas dentro del ámbito de Economía Solidaria son:

Estrategia: Apoyar a la creación de Organizaciones de Economía Solidaria

- Continuando con el proceso de constitución de la COFEPS, el 13 de julio de 2022 se registraron en el MIPRO a los miembros del directorio: Juan Carlos Urgilés, presidente; Carlos Pastor, vicepresidente; y, Guillermo Guerra, secretario; quienes fueron elegidos en Asamblea General Extraordinaria realizada el 07 de julio de 2022. De igual forma se registró a su director ejecutivo: Andrés Tapia, quien fue nombrado en sesión extraordinaria del directorio efectuada el 12 de julio de 2022. Como parte del inicio de actividades de la COFEPS se han establecido dos líneas de acción prioritarias: 1. Consolidación de los miembros de la COFEPS, 2. Oferta de Productos y Servicios para generar sostenibilidad propia de la Corporación.
- En cuanto a la implementación del piloto del modelo de comercialización B2B, éste se encuentra detenido y será retomado dentro de la planificación de COFEPS, pues por la limitación de recursos actual de la DIES y la imperante necesidad de contar con una postura política sobre este tema, no fue posible darle continuidad dentro de este período.
- Con relación al fortalecimiento del canal de comercialización de la economía popular y solidaria (Elake), durante el 2022 se trabajó en la estabilización de la plataforma de comercio electrónico, la cual actualmente presenta condiciones y está disponible para ser utilizada por cualquier organización o empresa solidaria que decida comercializar bajo esta modalidad.

El reto de esta iniciativa se centra en la capacidad y condiciones que requieren desarrollar las organizaciones de EPS para implementar esta forma de comercialización, pues de las experiencias generadas hasta el momento, éstas presentan muchas deficiencias para su adopción y puesta en operación, lo mencionado





se refleja al no haber alcanzado el volumen de ventas previsto de USD 70.000, llegando a cumplir con el 20% de este monto (USD 13885.74).

Con el nacimiento de la COFEPS, durante el 2023 se retomarán acciones articuladas con las direcciones territoriales de Jardín Azuayo, a fin de poder preparar a las organizaciones y dotarles de esta herramienta de comercialización.

Estrategia: Apoyar al fortalecimiento de organizaciones de la Economía Solidaria

- En el marco del nuevo programa de fortalecimiento a organizaciones, se realizó la respectiva propuesta de vinculación de estudiantes del ISTEPS dentro de las mismas, lo que ha resultado en la incorporación de ocho estudiantes dentro de cuatro de las organizaciones apoyadas: 2 Horizontes, 2 Jardín Esperanza, 2 Ayni, y 2 Crisol. Los estudiantes ejecutan actividades relacionadas con el ámbito administrativo, productivo y comercial, en acompañamiento del equipo multidisciplinario especializado de la DIES, con miras a un desarrollo de capacidades endógenas y una posible vinculación al trabajo de manera permanente.
- En el marco del programa de Emprendimiento Solidario, Se realizó la estructuración de los módulos del programa de emprendimiento, para lo cual, se trabajó en colaboración de un equipo consultor y el equipo interno. El avance de los mismos es el siguiente:

Módulos desarrollados por los consultores:

1. Módulo de empresas sociales y solidarias: El objetivo de este módulo es identificar qué son las Empresas Sociales y Solidarias, Distinguir la naturaleza específica de las Empresas Sociales y Solidarias, sus diferencias principales respecto a las empresas capitalistas tradicionales, sector público y tercer sector; y las estrategias de las cuales se sirven para enfrentar problemas sociales y crear modelos de negocio que generen valor.

2. Módulo: Problema I: Ecosistema y encadenamientos: El objetivo de este módulo es aprender a reconocer a los actores y eslabones del ecosistema del sector económico y productivo en el que se desarrolla el emprendimiento solidario e identificar problemáticas.

3. Módulo de prototipo y validación: el objetivo del módulo es distinguir las distintas formas de prototipado de bajo costo que mejor se apliquen al producto o servicio a desarrollar y comprender su proceso de validación.

4. Módulo de diseño de la propuesta de valor: el objetivo es construir la propuesta de valor del emprendimiento solidario basada en la solución/atención del problema u oportunidad analizado en la cadena de valor y con enfoque en los clientes/usuarios seleccionados, enmarcado en los valores y principios de la EPS y su impacto social y ambiental.

5. Módulo de modelo de negocio: el objetivo del módulo es desarrollar el modelo de negocio sostenible del emprendimiento solidario identificando su mercado meta y fuentes de ingresos.

6. Módulo de modelo de gestión y modelo de gobierno: el objetivo es Identificar las estructuras organizativas de gobierno y de gestión, las principales funciones, roles y habilidades, que posibilitan el funcionamiento eficiente de un emprendimiento solidario.

Módulos desarrollados por el equipo interno:





1. Módulo de perfil de un emprendedor como individuo y de un equipo solidario:

El objetivo es determinar el nivel de desarrollo de las características base de un emprendedor, al aplicar una autoevaluación que permita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora a nivel personal. Nivel de desarrollo: 50%

2. Módulo de problema II: Clientes, usuarios y socios: el objetivo que persigue es la definición del problema que el emprendimiento aspira resolver utilizando como principio la empatía con el cliente, usuario y/o socio a fin de idear mejores soluciones. Nivel de desarrollo: 75%

3. Módulo de ideación e innovación como base del éxito: Este módulo busca convertir el pensamiento tradicional, racional y lógico hacia el pensamiento que busca la innovación, diferenciación y creatividad para la generación de soluciones disruptivas al problema identificado. Nivel de desarrollo: 75%

4. Módulo de Economía popular y solidaria: El fin de este módulo es introducir los conceptos claves de esta economía, así como sus principios. Nivel de desarrollo 75%

5. Módulo de marketing: el objetivo de este módulo es generar un pensamiento estratégico para identificar el mercado objetivo e incursionar en el de manera adecuada, comunicar, posicionar la marca y producto. Nivel de desarrollo: 25%

Respecto a la imagen del programa se ha creado la marca y los colores distintivos dando como resultado el nombre comercial de YACHANA que significa saber, comprender, aprender, descubrir; este nombre irá acompañado con el texto descriptivo "programa de emprendimiento solidario y como slogan "emprende, coopera, innova".



Para los colores se seleccionaron tonalidades azules ya que están asociados con programas de educación, también se tomó el amarillo para representar la riqueza de ideas que de seguro van a surgir durante todo este proceso.

Se tiene previsto culminar con la construcción del programa durante el primer trimestre del 2023, para luego por un período de seis meses preparar a los mentores del programa (Educadores Cooperativos) y el en último trimestre realizar el lanzamiento piloto.

- Con respecto al acompañamiento a las organizaciones impulsadas desde la DIES, viene apoyando de manera directa a 8 organizaciones, sin embargo, con la finalidad de generar mayor cercanía e impacto en las organizaciones y de esta manera lograr la sostenibilidad financiera y social, se han priorizado a 5 organizaciones para que formen parte de la nueva propuesta de fortalecimiento:

1. Cooperativa de Servicios de Construcción Cuenca.
2. Cooperativa de Servicios Educativos Jardín Esperanza
3. Cooperativa de Producción Artesanal AYNÍ Reciprocidad.
4. Cooperativa de Producción Artesanal Orfebres Unidos Chordeleg
5. Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidario.

A las organizaciones priorizadas se implementará el nuevo modelo de fortalecimiento durante 3 años con el equipo mentor multidisciplinario, quienes se articulan de manera



directa con el equipo especializado de cada una de las organizaciones para diseñar planes de fortalecimiento, previo un proceso de diagnóstico. Las organizaciones que no fueron priorizadas para este proceso de intervención seguirán recibiendo acompañamiento en aspectos puntuales, con la finalidad de mantener la cercanía generada y consolidación.

Este proceso ha dado inicio en la Cooperativa de Servicios de Educación Inicial Jardín Esperanza, donde se realizó la vinculación de la colaboradora Patricia Dávila en calidad de Gerente de la Cooperativa, se ha venido realizando un acompañamiento continuo para la entrega de información e identificación de puntos de mejora para el planteamiento de un plan de acción; respecto al aspecto relacionado al ministerio de educación se ha visto la necesidad de la formación de una de las socias para que asuma el rol de directora del centro y brinde un apoyo en el ámbito pedagógico a la nueva gerente.

Respecto a la cooperativa AYNI el apoyo se ha focalizado en brindar herramientas para facilitar su gestión operativa, en este marco se ha iniciado con las pruebas de un ERP donde inicialmente apoyará en el manejo de inventario, facturación y manejo de la contabilidad.

En Crisol, se realizó la transición de la gerencia a Guillermo Guerra actual gerente de la cooperativa AYNI. Como antecedente se logró la firma del convenio entre el GAD Provincia del Azuay – GAD Parroquia La Unión, para la entrega de maquinaria que permita apertura los servicios de foliado, impresión 3D, cortado laser, computador; se ha concretado y se cuenta ya con la maquinaria; para lo cual se realizan las adecuaciones eléctricas y de seguridad recomendadas al local, y se ha iniciado con los procesos de formación y enseñanza de manejo de dicha maquinaria.

Finalmente, en la Cooperativa Horizontes se ha desarrollado un Curso de Normativa Interna y Código de Trabajo debido a que son puntos débiles al interior de esta, sin embargo, están pendientes de ejecución ya que la prioridad actual de la cooperativa es conseguir proyectos para generar ingresos para la cooperativa en este marco se ha estructurado una entrevista para evaluación y validación del modelo de negocio para posteriormente desarrollar un plan de posicionamiento de marca.

Con respecto a nivel de gobierno, cada una de las cooperativas ha realizado un calendario que permita reactivar los Consejos de Administración y Vigilancia, cumplir con los roles y funciones determinadas en su estatuto y reglamento. Así también con el especialista en talento humano se ha iniciado el acompañamiento para:

- a. Definir el perfil de socio y directivo.
- b. Elaborar manual de selección de socios.
- c. Elaborar reglamento de elecciones para directivos.
- d. Levantar estructura organizativa de la Cooperativa (Manual orgánico por procesos, manual de perfiles).

Estrategia: Fortalecer la estructura y gestión de la DIES

1. Conformar un equipo mentor multidisciplinario y especializado en la DIES.
 1. Incorporar a líderes (Gerentes) con competencias técnicas y sociales a las organizaciones apoyadas.
 2. Incorporar a especialistas en áreas administrativas estratégicas de las organizaciones apoyadas.
 3. Incorporar a estudiantes del ISTEPS en áreas administrativas estratégicas de las organizaciones apoyadas.





Acorde a la propuesta aprobada se han identificado a 11 colaboradores de la Cooperativa que apoyarán en el proceso de intervención de las organizaciones, y se espera se vayan incorporando para formar parte del equipo mentor especializado de la DIES y el apoyo en las cooperativas identificadas.

Estrategia: Ampliar alianzas estratégicas con entidades relacionadas con la EPS

- En función de los requerimientos levantados con el eje de Fortalecimiento a las Organizaciones de la Economía Solidaria para el programa de formación para cargos de liderazgo, culminando con el diseño del programa en un 100%. El objetivo del programa es potencializar en los colaboradores que tienen cargos de Responsabilidad y Dirección; en las competencias necesarias para administrar, liderar, dirigir actividades y equipos humanos para alcanzar los resultados/metas financieras y sociales planteadas. En el programa se utilizó metodologías múltiples que permiten garantizar el aprendizaje en adultos, por lo que se contó con una perspectiva andragógica y orientación al desempeño, desde la tri-cerebralidad integral, misma que está conformada por una dimensión cognitiva, una dimensión afectiva y una dimensión aplicativa. Para los módulos se aplicó un aprendizaje constructivo-significativo con el ciclo “ERCA” de Michael Kolb, mismo que contienen las fases: 1) Experiencial: Permitiendo conocer, identificar y utilizar el contenido experiencial del participante. 2) Reflexiva: Dando espacios para intercambiar aprendizajes y puntos de vista entre los participantes. 3) Conceptual: Generando conceptos como resultado de las reflexiones y validándolas con lo teórico. Y 4) Aplicativa: Estableciendo compromisos de uso y de aplicación del aprendizaje logrado. Duración Total: 80 horas, Participantes: 30 personas (gerentes y cargos de liderazgo)
- Se procedió a diseñar e implementar un Programa de formación “EPS y Cooperativismo para organizaciones”. El programa estuvo conformado por los módulos de: 1) Cooperativismo, 2) Gobierno Cooperativo, 3) Economía Popular y Solidaria, 4) Organizaciones Populares y 5) Liderazgo. El programa se desarrolló en modalidad virtual del 19 de abril al 10 de mayo, con clases sincrónicas los martes y jueves de 17h00 a 19h00. Se contó con un total de 12 estudiantes, 2 de la Cooperativa Gran Sol y 10 de la Cooperativa Jardín Esperanza

Limitaciones relevantes:

- El ingreso de nuevos directivos a la institución ha implicado un proceso de inducción, comunicación y empoderamiento de las iniciativas desarrolladas.
- La imposibilidad de alimentar el Fondo de Impulso a la Economía Solidaria a través de los excedentes de la Cooperativa, debido a las regulaciones de la SEPS.
- El tiempo y los requisitos de aprobación para la constitución de la COFEPS dependió de una instancia externa, múltiples trámites, esto generó un retraso en las fechas planificadas.

2.2 Cumplimiento POA 2022

A continuación, evidenciamos el cumplimiento del POA 2022 a nivel de territorio y oficina:

- **Talento Humano**

En el año 2022 se ha desarrollado e implementado un modelo de gestión y seguimiento a nivel territorial, con la conformación de equipos por ámbitos estratégicos, mismos que se han reunido de forma mensual para la implementación de estrategias.





Se realizaron encuentros de integración de todos los colaboradores, con espacios de actividades deportivas, lúdicas y de construcción de cultura.

El trabajo conjunto entre los directores territoriales y la dirección de Planificación se lo lleva a cabo mensualmente para dar seguimiento a las actividades y metas programadas en los respectivos POAS de oficina, siendo espacios de retroalimentación y escucha de las demandas de apoyo para la mejora.

Se obtuvieron los certificados entregados por el MSP como establecimientos 100% libres de humo, junto a una campaña de vacunación para el COVID-19 e Influenza H1N1.

Se han impulsado ejercicios de pausas activas, generándose un hábito dentro de las áreas de la oficina para evitar el desgaste físico y mental de los colaboradores.

Se participó en la propuesta para la nueva estructura organizativa de los territorios, misma que se espera implementar en el 2023, a partir del levantamiento de un modelo de gestión para los 7 territorios definidos.

- **Educación**

Concluyeron los programas de Cooperativismo, Ciudadanía y Liderazgo y Educación Financiera para jóvenes, generándose proyectos interesantes y que se espera puedan dar continuidad.

Con la finalidad de mejorar la transaccionalidad en los servicios virtuales, se realizaron pasantías a oficinas para compartir experiencias con los involucrados directos.

Se han ejecutado círculos de aprendizaje en cada una de las oficinas, motivando a los colaboradores hacia la autoformación, además de que se ha promovido una rotación en áreas para obtener conocimientos de gestión de otras.

Se capacitó a los tenderos encargados de los corresponsales solidarios, además de capacitar a los socios en el uso del cashdro y cajero reciclador.

Los líderes de cada oficina y el director territorial participaron del curso de liderazgo organizado por Talento Humano; el cual refleja tener acogida y compromiso.

- **Gobernabilidad**

Con la participación de los colaboradores de oficina se ha levantado el POA 2023 y en el espacio con los delegados locales se ha construido el POA de directivos 2023.

Se realizaron las Asambleas Locales de Socios de forma presencial y virtual en las localidades en donde se tiene presencia de nuestros socios.

Se realizaron las Asambleas Zonales de Representantes para conocer información sobre reformas al Reglamento Interno y propuesta de Aniversario Institucional.

El mayor empeño es que los delegados tengan un buen desempeño sobre todo enmarcados en el código de buen gobierno.

Con la finalidad de mejorar la comunicación y mantener informados a los nuevos directivos, se ha puesto en práctica la realización de reuniones mensuales informativas con los presidentes de cada oficina del territorio, estrategia que se mantendrá para el año 2023 debido a que se obtuvieron buenos resultados.





• Gestión de la Calidad

Se sigue de cerca la calidad de atención y los tiempos respuesta en los servicios que ofrece la cooperativa para cuidar el índice de satisfacción, además se viene trabajando con los responsables los puntos de mejora en base a los resultados obtenidos.

Se ha trabajado en el protocolo de atención y el cuidado de un buen clima laboral para poder brindar una atención oportuna a nuestros socios. Se trabajó en el desarrollo de las capacidades del equipo.

En lo referente al cumplimiento de las actividades planificadas, acorde al POA Institucional aprobado por el Consejo de Administración, se tiene un cumplimiento anual del **86.57%**.

A continuación, evidenciamos el cumplimiento a nivel de territorio y oficina:

CUMPLIMIENTO POA OFICINAS - TERRITORIOS AÑO 2022					
Territorio	Oficina	% Cumplimiento POA 2022	Promedio Territorio		
Jubones II	Santa Isabel	94,21%	93,93%		
	San Fernando	98,17%			
	Pucará	96,17%			
	Nabón	90,66%			
	Territorial	90,46%			
Paute	Gualaceo	97,16%	95,39%		
	Paute	96,25%			
	Sigsig	93,32%			
	Palmas	95,63%			
	Territorial	97,18%			
Costa 3	Ponce Enriquez	93,38%	90,74%		
	Pasaje	85,91%			
	Zanuma	95,59%			
	Machala	87,27%			
	Santa Rosa	91,20%			
	Territorial	91,11%			
Cañar	Cañar	92,45%	95,23%		
	El Tambo	98,06%			
	Suscal	94,75%			
	Azogues	92,98%			
	Territorial	97,91%			
	Costa 2	Durán		85,00%	91,87%
		Milagro		89,93%	
		Troncal		96,96%	
		Naranjal		95,32%	
		Territorial		92,16%	
Costa 1	Santa Elena	92,55%	87,17%		
	Playas	85,03%			
	Posorja	81,34%			
	Libertad	95,96%			
	Guayaquil-Alborada	76,21%			
	Guayaquil-Centro	91,32%			
	Territorial	87,77%			
Norte	Norte	72,59%	72,59%		
Cuenca	Territorial	83,85%	83,85%		
Jubones I	Oña	95,58%	86,40%		
	Saraguro	76,99%			
	Loja	85,88%			
	Catamayo	81,35%			
	Territorio	92,18%			
Oriente	Macas	89,25%	92,86%		
	Sucua	94,86%			
	Palora	92,44%			
	Mendez	93,84%			
	Limon	94,51%			
	Gualaquiza	85,40%			
	Territorio	99,31%			
Promedio POAs Territorios y Oficinas			89,00%		
POA 2022 INSTITUCIONAL			86,57		

• Cercanía y Servicio



En cuanto al crecimiento en captaciones a nivel de la Cooperativa se alcanza un 87,38% de cumplimiento de la meta planteada a diciembre, a continuación, podemos observar el crecimiento en captaciones por oficinas:

Territorio	Real	Metas	%Cumplimiento
CUENCA	49.318.538,36	54.880.000,00	89,87 %
CUENCA	14.203.098,82	14.000.000,00	101,45 %
YANUNCAY	7.287.940,68	7.060.000,00	103,23 %
TOTORACOCCHA	8.065.056,75	7.190.589,81	84,35 %
FERIA LIBRE	4.934.687,71	5.000.000,00	98,69 %
HUAYNA CAPAC	3.554.277,86	4.500.000,00	82,86 %
PATAMARCA	2.976.232,92	3.000.000,00	99,21 %
RICAUARTE	2.816.129,85	2.360.000,00	119,33 %
SAN BLAS	2.149.836,84	3.200.000,00	67,16 %
MONAY	2.024.844,43	3.365.714,28	60,16 %
HURTADO DE MENDOZA	1.880.742,05	1.223.886,10	153,35 %
EL VALLE	887.622,83	3.300.000,00	26,26 %
BELLAVISTA	756.004,62	800.000,00	92,00 %
PAUTE	32.707.941,42	22.092.750,00	148,05 %
SIGSIG	8.742.114,18	4.763.250,00	183,53 %
PAUTE	8.288.562,71	5.872.500,00	141,31 %
GUALACEO	6.726.235,86	5.220.000,00	128,86 %
CHOROLEG	5.043.172,06	2.610.000,00	193,22 %
LAS ORQUIDEAS	1.820.081,04	1.827.000,00	99,62 %
PALMAS	1.132.802,22	1.000.000,00	113,29 %
SEVILLA DE ORO	944.873,35	800.000,00	118,11 %
CAÑAR	20.792.354,10	15.989.998,00	130,03 %
AZOGUES	3.386.473,07	7.569.048,11	71,16 %
SUSCAL	5.270.211,27	1.960.000,00	268,89 %
CAÑAR	4.968.455,70	2.520.000,00	197,16 %
EL TAMBO	3.350.993,53	2.360.000,00	142,00 %
BIBLIAN	1.080.582,15	370.951,89	291,94 %
24 DE MAYO	725.836,40	1.188.998,00	60,99 %
ORIENTE	14.085.908,99	7.850.000,00	179,44 %
MACAS	3.642.802,53	1.700.000,00	214,29 %
SUCUA	2.685.083,89	1.800.000,00	149,17 %
LIMÓN	2.567.577,38	700.000,00	366,80 %
GUALAQUIZA	1.820.860,21	2.000.000,00	91,04 %
MENDEZ	1.421.660,80	700.000,00	203,09 %
SAN JUAN BOSCO	873.248,18	250.000,00	349,30 %
PALORA	772.080,80	300.000,00	257,42 %
HUAMBOYA	302.495,20	200.000,00	151,25 %
JUBONES DOS	13.861.594,94	9.813.514,10	153,79 %
NABÓN	3.987.274,14	3.949.359,18	100,95 %
PUCARÁ	3.659.429,87	1.417.500,00	258,16 %
SANTA ISABEL	3.307.207,34	2.500.000,00	132,49 %
SAN FERNANDO	956.058,27	472.500,00	202,36 %
SANTA ISABEL CAÑARIBAMBA	970.850,86	400.000,00	242,71 %
SHIÑA	860.884,48	273.954,94	314,25 %

COSTA UNO	9.555.548,65	14.849.999,00	64,35 %
GUAYAQUIL	3.221.143,41	2.799.998,00	115,04 %
TARQUI	3.191.516,02	4.000.000,00	79,79 %
LA LIBERTAD	1.373.215,97	840.000,00	163,48 %
POSORJA	759.094,58	2.940.000,00	25,82 %
PLAYAS	539.147,49	3.360.000,00	16,05 %
SANTA ELENA	471.431,18	910.001,00	51,81 %
NORTE	9.516.489,61	36.000.000,00	26,43 %
IÑAQUITO	3.486.115,80	5.400.000,00	64,56 %
TUMBACO	1.704.872,42	3.960.000,00	43,05 %
CONDADO-COTOCOLLO	1.397.416,18	5.040.000,00	27,73 %
CONOCOTO	1.044.382,26	3.960.000,00	26,37 %
QUITUMBE	636.333,33	5.040.000,00	12,63 %
LA MAGDALENA	576.667,88	5.040.000,00	11,44 %
CARAPUNGO	397.145,91	4.680.000,00	8,49 %
MACHACHI	273.555,83	2.880.000,00	9,50 %
COSTA TRES	7.571.509,26	15.320.000,00	49,42 %
ZARUMA	2.209.625,74	2.835.000,00	77,94 %
MACHALA	1.429.152,86	3.500.000,00	40,83 %
PONCE ENRIQUEZ	1.405.468,77	1.350.000,00	104,11 %
MACHALA_CENTRO	1.023.576,42	1.500.000,00	68,24 %
SANTA ROSA	927.808,51	2.000.000,00	46,39 %
PASAJE	537.951,32	4.000.000,00	13,45 %
CHILLA	37.925,64	135.000,00	28,09 %
JUBONES UNO	7.460.966,24	8.990.000,00	82,99 %
SARAGURO	2.883.348,02	2.000.000,00	144,17 %
LOJA	2.751.107,28	4.000.000,00	68,78 %
OÑA	945.267,85	600.000,00	157,54 %
CATAMAYO	517.701,72	1.890.000,00	27,39 %
MANU	363.541,37	500.000,00	72,71 %
COSTA DOS	6.669.931,44	8.500.000,00	78,47 %
LA TRONCAL	3.471.887,38	3.500.000,00	99,20 %
NARANJAL	2.026.024,79	2.500.000,00	81,04 %
MILAGRO	1.020.784,90	1.500.000,00	68,05 %
DURAN	151.234,37	1.000.000,00	15,12 %
FONDEO	-2.480.211,77		
Total	169.060.571,24	193.486.261,09	87,38 %

Por otro lado, el crecimiento en colocaciones alcanza el 99,33% de cumplimiento con respecto a la meta planteada a diciembre, en el gráfico siguiente se observa el crecimiento por oficina:

Territorio	Real	Metas	% Cumplimiento
☐ NORTE	35.373.208,50	48.508.281,30	72,92 %
QUITUMBE	6.589.799,60	6.062.896,66	108,69 %
LA MAGDALENA	6.550.374,23	6.138.691,73	106,71 %
TUMBACO	4.935.218,65	5.630.436,32	87,65 %
CONOCOTO	4.646.526,03	5.448.552,60	85,28 %
IÑAQUITO	4.375.047,96	7.804.968,86	56,05 %
CONDADO-COTOCOLLAO	3.326.864,70	6.271.672,10	53,05 %
CARAPUNGO	2.773.152,97	6.107.231,91	45,41 %
MACHACHI	2.176.224,36	5.043.831,12	43,15 %
☐ COSTA UNO	27.647.594,34	18.632.108,00	148,39 %
GUAYAQUIL	11.288.895,59	5.349.999,00	211,01 %
TARQUI	9.534.390,83	6.900.000,00	138,18 %
LA LIBERTAD	2.786.235,88	1.820.000,00	153,09 %
PLAYAS	2.691.218,01	2.420.485,00	111,19 %
POSORJA	1.022.675,66	919.436,00	111,23 %
SANTA ELENA	324.178,37	1.222.188,00	26,52 %
☐ JUBONES DOS	26.403.420,34	24.761.380,43	106,63 %
NABON	15.949.566,86	12.241.657,91	130,29 %
SANTA ISABEL	6.502.198,55	9.690.002,77	67,10 %
SHIÑA	2.246.146,36	1.327.328,79	169,22 %
PUCARA	974.458,48	1.100.000,00	88,59 %
SAN FERNANDO	731.050,09	402.390,96	181,68 %
☐ JUBONES UNO	23.382.462,94	16.778.000,00	139,36 %
LOJA	14.568.988,68	9.540.000,00	152,71 %
SARAGURO	4.662.318,30	5.100.000,00	91,42 %
CATAMAYO	3.328.876,54	1.088.000,00	305,96 %
OÑA	844.869,01	1.050.000,00	80,46 %
MANU	-22.589,59	0,00	
☐ COSTA DOS	22.568.993,25	18.274.610,07	123,50 %
MILAGRO	6.294.985,23	4.000.368,00	157,36 %
DURAN	5.869.580,65	2.792.100,07	210,22 %
NARANJAL	5.794.419,75	3.704.971,00	156,40 %

Territorio	Real	Metas	% Cumplimiento
☐ CUENCA	17.120.384,47	18.500.000,30	92,54 %
TOTORACOCCHA	6.360.796,17	2.894.212,65	219,78 %
CUENCA	3.746.778,30	3.300.000,00	113,54 %
FERIA LIBRE	1.788.528,73	1.644.546,00	108,76 %
YANUNCAY	1.754.534,74	2.224.659,00	78,87 %
EL VALLE	1.210.988,70	1.900.000,00	63,74 %
PATAMARCA	1.111.487,74	2.551.050,31	43,57 %
MONAY	1.064.919,47	818.798,35	130,06 %
RICAUARTE	82.350,62	3.166.734,00	2,60 %
☐ PAUTE	12.222.964,50	17.400.000,00	70,25 %
SIGSIG	4.053.401,14	6.500.000,00	62,36 %
PAUTE	3.604.410,83	3.500.000,00	102,98 %
GUALACEO	3.018.885,52	5.500.000,00	54,89 %
CHORDELEG	1.678.675,88	1.500.000,00	111,91 %
SEVILLA DE ORO	-27.468,00	200.000,00	-113,73 %
PALMAS	-104.940,87	200.000,00	-152,47 %
☐ COSTA TRES	12.091.622,87	18.119.543,33	66,73 %
ZARUMA	4.877.286,85	1.258.365,94	387,59 %
SANTA ROSA	2.539.057,40	4.438.997,92	57,20 %
PONCE ENRIQUEZ	1.697.517,44	2.141.404,96	79,27 %
MACHALA	1.424.717,16	3.507.294,07	40,62 %
MACHALA_CENTRO	1.387.903,20	4.795.124,44	28,94 %
PASAJE	160.578,23	1.827.626,00	8,79 %
CHILLA	4.562,59	150.730,00	3,03 %
☐ CAÑAR	11.781.821,69	8.955.285,61	131,56 %
AZOGUES	4.299.932,09	3.570.420,93	120,43 %
EL TAMBO	2.502.209,93	709.821,00	352,51 %
BIBLIAN	2.450.747,07	1.007.449,56	243,26 %
SUSCAL	1.317.380,58	1.501.594,12	87,73 %
CAÑAR	1.211.552,02	2.166.000,00	55,93 %
☐ ORIENTE	9.502.268,07	9.499.999,72	100,02 %
PALORA	2.568.130,88	2.500.000,00	102,73 %
MACAS	1.915.020,98	2.299.999,52	83,26 %
SUCUA	1.764.003,82	2.000.000,00	88,20 %
GUALAQUIZA	1.279.269,30	900.000,00	142,14 %
LIMON	1.166.777,73	850.000,20	137,27 %
HUAMBOYA	425.910,64	500.000,00	85,18 %
MENEZ	215.956,88	200.000,00	107,98 %
SAN JUAN BOSCO	167.197,84	250.000,00	66,88 %
Total	198.094.740,97	199.429.208,76	99,33 %

Como parte del programa de crédito productivo con acompañamiento técnico se han realizado visitas de campo para el seguimiento y asesoramiento a los proyectos financiados desde JA, sin embargo, la colocación del crédito productivo con acompañamiento técnico ha sido bajo en el año 2022 y se debe en gran parte por la afectación del clima que no ha ayudado en la producción.

Por el escenario difícil de captación en la Costa, se ha gestionado la captación por medio de la acreditación de sueldos, acercamiento con las organizaciones y la firma de convenios para crédito con descuento a rol.

Al finalizar el trimestre los responsables de oficina han mantenido varios acercamientos con organizaciones, algunas de estas organizaciones se han interesado en la metodología que tiene la cooperativa razón por la cual, en este período se firmaron varios convenios para la formación y el uso de los servicios financieros.

El crecimiento de corresponsales instalados como el de botones de pagos ha permitido que las oficinas incrementan las transacciones por estos medios, con el cual se permitió además de un proceso cercano con los socios en todas las localidades.

Se encuentra en marcha el Plan de Comunicación, este plan implica varias acciones encaminadas a generar un posicionamiento y fidelización de los socios en las zonas de influencia de nuestras oficinas a nivel institucional.

En este ámbito se destaca la apertura de una oficina en Biblián, la cual permite cercanía para brindar los servicios financieros a una población importante dentro del territorio.

- **Sostenibilidad Financiera**

La mora a nivel institucional cerró al mes de diciembre 2022 en un 3,36 %, a continuación, se presenta un cuadro con la mora de cada territorio y oficinas:

Oficina	Mora	MetaMora	%Cumpl Mora
ZARUMA	1,10 %	4,94 %	447,13 %
PALMAS	0,89 %	3,07 %	346,81 %
MACHALA_CENTRO	0,57 %	1,97 %	346,50 %
TUMBACO	0,84 %	1,99 %	236,39 %
SAN JUAN BOSCO	1,42 %	3,32 %	233,75 %
TOTORACOCHA	1,94 %	4,30 %	221,48 %
YANUNCAY	2,13 %	4,43 %	207,96 %
BIBLIAN	0,93 %	1,89 %	203,86 %
GUAYAQUIL	6,40 %	12,77 %	199,45 %
FERIA LIBRE	2,26 %	4,23 %	186,81 %
CHORDELEG	2,09 %	3,85 %	184,09 %
SIGSIG	1,63 %	2,86 %	176,04 %
MACAS	2,13 %	3,55 %	166,75 %
LA LIBERTAD	3,42 %	5,65 %	165,40 %
EL TAMBO	1,80 %	2,96 %	164,50 %
EL VALLE	1,70 %	2,76 %	162,43 %
POSORJA	0,93 %	1,46 %	157,32 %
SHIÑA	0,44 %	0,68 %	155,69 %
AZOGUES	3,01 %	4,67 %	155,03 %
CONOCOTO	1,39 %	2,14 %	154,06 %
MONAY	2,89 %	4,42 %	152,74 %
SANTA ELENA	10,03 %	15,04 %	149,97 %
GUALAQUIZA	3,03 %	4,23 %	139,79 %
PAUTE	4,27 %	5,61 %	131,47 %
PASAJE	3,80 %	4,96 %	130,51 %
SEVILLA DE ORO	2,34 %	2,91 %	124,39 %
SAN FERNANDO	2,06 %	2,40 %	116,67 %
MILAGRO	4,96 %	5,68 %	114,47 %
GUALACEO	3,41 %	3,89 %	113,95 %
LA TRONCAL	3,71 %	4,16 %	111,90 %
CUENCA	3,51 %	3,93 %	111,88 %
MACHALA	6,16 %	6,85 %	111,12 %
OÑA	2,90 %	3,19 %	109,98 %
PATAMARCA	4,15 %	4,53 %	109,27 %
LIMON	3,55 %	3,86 %	108,74 %
SARAGURO	3,17 %	3,29 %	103,73 %

Oficina	Mora	MetaMora	%Cumpl Mora
IÑAQUITO	2,09 %	2,03 %	97,31 %
LOJA	4,74 %	4,47 %	94,39 %
SUCUA	3,37 %	3,03 %	90,11 %
NARANJAL	4,07 %	3,50 %	85,88 %
RICAUARTE	4,91 %	4,20 %	85,72 %
DURAN	4,99 %	4,23 %	84,80 %
SANTA ROSA	1,92 %	1,60 %	83,19 %
PALORA	2,44 %	2,00 %	81,98 %
PUCARA	2,44 %	1,97 %	80,94 %
PLAYAS	3,70 %	2,83 %	76,44 %
CAÑAR	2,60 %	1,95 %	74,93 %
MENDEZ	5,51 %	4,09 %	74,18 %
SUSCAL	1,55 %	1,14 %	73,88 %
PONCE ENRIQUEZ	2,45 %	1,77 %	72,21 %
CATAMAYO	4,97 %	3,31 %	66,55 %
CHILLA	3,38 %	2,18 %	64,61 %
HUAMBOYA	1,16 %	0,72 %	61,61 %
QUITUMBE	3,25 %	1,80 %	55,31 %
CARAPUNGO	3,97 %	1,96 %	49,38 %
LA MAGDALENA	5,51 %	2,63 %	47,81 %
CONDADO-COTOCOLLAO	3,40 %	1,51 %	44,49 %
MACHACHI	3,45 %	1,40 %	40,62 %
NABON	4,23 %	1,11 %	26,34 %
TARQUI	8,45 %	1,19 %	14,09 %
MANU	0,01 %	0,00 %	0,00 %

Territorio
PAUTE
COSTA TR
CUENCA
CAÑAR
COSTA UN
ORIENTE
COSTA DO
JUBONES L
JUBONES D
NORTE
Total

La nueva norma de calificación de cartera de créditos (de aplicación a partir de enero de 2023) reforma la tabla que califica la cartera en situación de riesgo a partir de los 61 días de mora y estresa esos rangos disminuyendo los días de mora para la cartera de riesgo normal, clasificando un crédito como moroso a partir de los 30 días de mora.



En base a la nueva normativa, las oficinas articularon esfuerzos en los últimos meses del año para realizar una recuperación oportuna de cartera en riesgo de 61 días que entrarán en mora a partir de enero, para con ello no incrementar el índice de cartera en riesgo.

Continúa el seguimiento oportuno a las oficinas que activaron los planes de contingencia, evaluando las actividades planteadas para reducir la cartera vencida.

Se realiza de manera mensual la reunión de veeduría y control de morosidad con la Comisión de Crédito de cada oficina. Trimestralmente se ha realizado reuniones a nivel del territorio con los abogados para el seguimiento a la recuperación de la cartera en demanda.

Se ha gestionado la recuperación de la cartera sobre todo la reestructurada, con la finalidad de reducir el indicador de mora.

El control del gasto es parte de la política de las oficinas y la gestión de la cartera en riesgo se destaca como tarea intensa y efectiva resultando de esta acción el hecho de estar por debajo de la meta planteada.

- **Economía Solidaria**

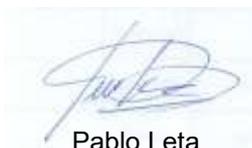
Se mantiene el convenio de cooperación con WOCCU, para implementar un proyecto de inclusión económica a migrantes y población local a través del desarrollo de tres componentes: 1. Empleabilidad, 2. Emprendimiento y, 3. Incremento del acceso a servicios financieros.

En los últimos meses se ejecutó el foro de la EPS y además se han venido impulsando iniciativas de actores EPS con el fortalecimiento de organizaciones locales.

Se ha logrado firmar convenios de cooperación en la cuales se extiende los servicios financieros y no financieros a los integrantes de organizaciones del sector de la EPS.

Se brindó apoyo por parte de los educadores cooperativos para la realización de encuestas a organizaciones de la EPS en el marco de la línea de investigaciones que lidera la Dirección de Planificación con la Universidad Católica de Cuenca.

Atentamente,



Pablo Leta
**DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN
COAC JARDIN AZUAYO**



2.3 Informe Financiero a diciembre 2022 (Ver Anexo No.1)

3. Informe de Gobernabilidad

INFORME POA DE DIRECTIVOS GENERAL

Antecedentes:

Todas las instancias directivas a nivel local, zonal e institucional han venido funcionando con normalidad en el transcurso del año 2022, luego de la elección general de directivos ejecutadas en el 2021, se procedió con el registro ante las SEPS y la formalización en los cargos a los nuevos Vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, así como la conformación de los diferentes Comités y Comisiones Especiales.

La incorporación en su mayoría de directivos nuevos implicó una gran oportunidad en términos de Educación Cooperativa, es por eso que una de las primeras actividades a nivel de toda la Cooperativa ha sido la capacitación y formación para el correcto desempeño de las funciones directivas, proceso ejecutado por Educoope, en lo que respecta a los Consejos de Administración y Vigilancia adicional a las sesiones se ejecutaron una serie de reuniones informativas, de trabajo y talleres de formación y capacitación de lo que se destaca:

- Encuentro del Gobierno Cooperativo: Análisis sobre situación financiera, económica de la Cooperativa y el sistema cooperativo.
- Riesgos e interpretación de informes financieros.
- Arquitectura Institucional.
- Imagen e identidad gráfica.
- Auditoría y control interno.
- Proceso parlamentario.
- Encuentro con Exdirectivos de Jardín Azuayo, Identidad y filosofía cooperativa.
- Foro: “Un nuevo entorno para la inclusión financiera y las finanzas sostenibles” organizado por la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) en Guayaquil.
- Foro “Economía, Tecnología y Sostenibilidad en el nuevo mercado global” organizado por la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica CCC-CA en Cuenca.
- Talleres para la construcción de la nueva Arquitectura.
- Ejecución en todas las Oficinas del Programa Roles y Funciones para Directivos.

Adicional se capacitó a los integrantes de la Comisión Especial de Resolución de Conflictos en donde también participaron integrantes del Comité de Reforma Normativa y Comité de Gobierno, con la siguiente temática: *Buen Gobierno Cooperativo, normativa sobre el manejo y resolución de conflictos para Colaboradores y Directivos, proceso para solventar quejas y reclamos de Socios, normativa vinculada al manejo de demandas o conflictos legales, mediación y resolución de conflictos, comunicación efectiva e inteligencia emocional.*

Finalmente, el año 2022 fue clave para la definición de la nueva Arquitectura, lo que involucra el modelo de gestión y la estructura organizacional, en lo que respecta a Gobierno existe un cambio significativo ante la definición de los nuevos territorios para que exista coherencia tanto en el ámbito directivo como administrativo que conforman el



Gobierno Cooperativo en Jardín Azuayo, situación que generó la necesidad de realizar ajustes normativos al Reglamento Interno para formalizar aspectos definidos en la Arquitectura.

1. SESIONES DE LAS INSTANCIAS DIRECTIVAS

En el caso de la **Asamblea General de Representantes** se ejecutaron en total 3 sesiones, dos ordinarias y una extraordinaria, así mismo dos fueron presenciales y una virtual:

#	TIPO	MODALIDAD	Fecha
1	ORDINARIA	PRESENCIAL	26/3/2022
2	ORDINARIA	VIRTUAL	28/7/2022
3	EXTRAORDINARIA	PRESENCIAL	17/12/2022

Fuente: Secretaría del Consejo de Administración

El **Consejo de Administración** por su parte sesionó en 26 ocasiones: 12 sesiones fueron ordinarias mientras que 14 fueron extraordinarias (23 virtuales y 3 presenciales), cabe mencionar que las dos primeras sesiones extraordinarias del año 2022 fueron ejecutadas por el Consejo saliente, a continuación, el detalle:

#	TIPO	MODALIDAD	Fecha
163	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	6/1/2022
164	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	10/1/2022
1	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	20/1/2022
2	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	24/1/2022
3	ORDINARIA	VIRTUAL	28/1/2022
4	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	10/2/2022
5	ORDINARIA	VIRTUAL	23/2/2022
6	ORDINARIA	PRESENCIAL	25/3/2022
7	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	30/3/2022
8	ORDINARIA	VIRTUAL	27/4/2022
9	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	16/5/2022
10	ORDINARIA	VIRTUAL	25/5/2022
11	ORDINARIA	VIRTUAL	30/6/2022
12	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	6/7/2022
13	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	21/7/2022
14	ORDINARIA	VIRTUAL	27/7/2022
15	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	26/8/2022
16	ORDINARIA	VIRTUAL	31/8/2022
17	ORDINARIA	VIRTUAL	28/9/2022
18	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	4/10/2022
19	ORDINARIA	PRESENCIAL	29/10/2022
20	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	28/11/2022
21	ORDINARIA	VIRTUAL	29/11/2022
22	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	8/12/2022
23	EXTRAORDINARIA	PRESENCIAL	16/12/2022
24	ORDINARIA	VIRTUAL	27/12/2022

Fuente: Secretaría del Consejo de Administración





El **Consejo de Vigilancia** se reunió formalmente en 16 ocasiones, 12 sesiones fueron ordinarias mientras que 4 fueron extraordinarias (12 virtuales y 4 presenciales) según el siguiente detalle:

#	TIPO	MODALIDAD	Fecha
1	ORDINARIA	VIRTUAL	28/1/2022
2	ORDINARIA	VIRTUAL	22/2/2022
3	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	11/3/2022
4	ORDINARIA	PRESENCIAL	25/3/2022
5	ORDINARIA	VIRTUAL	26/4/2022
6	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	4/5/2022
7	ORDINARIA	VIRTUAL	24/5/2022
8	ORDINARIA	VIRTUAL	28/6/2022
9	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	11/7/2022
10	ORDINARIA	VIRTUAL	26/7/2022
11	ORDINARIA	VIRTUAL	30/8/2022
12	ORDINARIA	VIRTUAL	27/9/2022
13	ORDINARIA	PRESENCIAL	29/10/2022
14	ORDINARIA	PRESENCIAL	26/11/2022
15	ORDINARIA	PRESENCIAL	16/12/2022
16	EXTRAORDINARIA	VIRTUAL	27/12/2022

Fuente: Secretaría del Consejo de Administración

En lo que respecta a las Asambleas Zonales de Representantes (Ahora **Asamblea Territorial de Representantes**) se ejecutaron con normalidad de manera trimestral en cada una de las siete zonas, la modalidad ha sido virtual y presencial, es indispensable destacar el compromiso de nuestros Directivos para movilizarse a las diferentes ciudades para participar en ésta Asamblea que involucra varias oficinas, a continuación se indica la conformación de las Zonas que funcionaron en el Ámbito Directivo durante el 2022, antes que se haga el ajuste por Arquitectura:

Conformación Asambleas Zonales 2022

ZONA CAÑAR	AZOGUES / 24 DE MAYO	ZONA COSTA	LA TRONCAL	ZONA JUBONES	PASAJE / CHILLA	
	CAÑAR		PLAYAS / POSORJA		PONCE ENRIQUEZ	
	EL TAMBO		SANTA ELENA		SARAGURO / MANÚ	
	SUSCAL		GUAYAQUIL		SANTA ISABEL / CAÑARIBAMBA	
ZONA CUENCA	CUENCA / BELLAVISTA / HUAYNACAPAC		NARANJAL		LOJA / CATAMAYO	MACHALA / MACHALA, CENTRO
	YANUNCAY / FERIA LIBRE		LA LIBERTAD		NABÓN / ZHIÑA	ZARUMA
	RICAUARTE / PATAMARCA / SAN BLAS		TARQUI_ALBORADA		PUCARÁ	OÑA
	TOTORACOCHA / MONAY / HURTADO DE MENDOZA		MILAGRO		SAN FERNANDO	SANTA ROSA
	EL VALLE		DURAN			
ZONA PAUTE	GUALACEO / LAS ORQUIDEAS	ZONA ORIENTE	MACAS / HUAMBOYA	ZONA NORTE	LA MAGDALENA / IÑAQUITO	
	PAUTE		SUCUA		QUITUMBE / CONOCOTO	
	SÍGSIG		GUALAQUIZA		CONDADO-COTOCOLLOA / CARAPUNGO / TUMBACO	
	CHORDELEG		LIMÓN / SAN JUAN BOSCO		MACHACHI	
	PALMAS / SEVILLA DE ORO		MENDEZ			



Asambleas de Delegados Locales (ahora **Asamblea de Delegados de Sucursal**) se ejecutaron en cada Oficina de manera bimestral, ha sido el espacio para la formación de los directivos, así como para planificar y ejecutar acciones de mejora en el servicio hacia nuestros socios, como dificultad se ha dado la pérdida de calidad de algunos directivos por factores de tiempo y de índole laboral, al final del documento expondremos detalles de la cantidad de directivos vigentes hasta el cierre de año. Así también han venido funcionando con normalidad las comisiones locales de Crédito y Educación.

En lo que respecta a las Asambleas Locales de Socios, para el 2022 contamos con 138 localidades definidas, se ejecutaron asambleas de manera semestral, en total asistieron en el primer semestre 17.474 socios, en el segundo semestre se ejecutaron en su mayoría asambleas presenciales asistieron 10.131 aproximadamente.

Como se podrá evidenciar en el primer semestre contamos con una mayor participación, esto se debe al alcance que tienen las plataformas virtuales, entre las temáticas abordadas resaltan: las propuestas sobre arquitectura, análisis de contexto económico y la funcionalidad de la cooperativa (enfoque crédito).



Elaborado por: Dirección de Fortalecimiento al Gobierno Cooperativo

2. RESOLUCIONES Y ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES:

Dentro de las principales actividades de alto impacto institucional se destaca:

- ➔ Definición de la **Nueva Arquitectura**: Luego del contexto postpandemia en donde las actividades vuelven a una “nueva normalidad” los desafíos institucionales están a la vista sobre todo en perspectiva de la sostenibilidad institucional. Es así como luego de un arduo trabajo con la participación de Directivos, Exdirectivos, Colaboradores en el 2022 se construyó el modelo de gestión y se adecuó la estructura organizativa, durante los últimos meses del año se inició con la implementación que durará todo el 2023.
- ➔ Construcción del plan de **implementación del Reglamento de Buen Gobierno** luego de la aprobación de éste en la Asamblea General de Representantes efectuada en marzo de 2022. Prorroga en el nombramiento de la comisión de resolución de conflictos.
- ➔ Se profundiza procesos de formación priorizando el programa de roles y funciones, así mismo se continúa con la ejecución de las actividades previstas en los POAs de Directivos de cada oficina: de lo que se destaca la ejecución de las **pasantías entre oficinas de la Cooperativa** como un espacio de intercambio de experiencias y fortalecimiento del trabajo cooperativo.



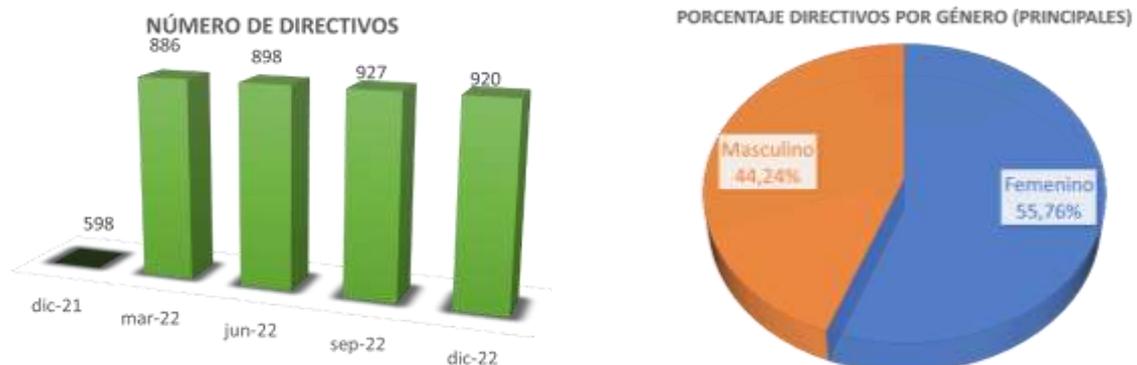


- ➔ **Reforma Normativa:** Con la intención de fortalecer los procesos de participación de las y los delegados locales se está proponiendo una reforma al Reglamento Interno respecto a la cantidad óptima de delegados locales en oficinas con dificultades de participación, así mismo, se aclara el número de faltas para la pérdida de calidad. Así mismo se incorporó los ajustes definidos en la nueva Arquitectura, entre lo más relevante el cambio de denominación de Oficinas a Sucursales y Agencias, así como la denominación y funciones de nuestras instancias directivas a nivel territorial y local.
- ➔ Para dar cumplimiento a la disposición general quinta de nuestro Reglamento Interno se emitió un comunicado para la solicitud de licencia que deberán presentar los Directivos o colaboradores que postulen como candidatos para el proceso de elecciones seccionales y Consejo de Participación Ciudadana y Control Social 2023; la licencia tendrá vigencia desde la presentación de la solicitud hasta la proclamación de resultados por parte del CNE, durante ese periodo los suplentes asumirán temporalmente las funciones correspondientes, en el evento de ser elegidos como principales, deberán renunciar a sus funciones, excepto los que hayan sido electos como vocales de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales.
- ➔ Así mismo, para iniciar con el proceso de planificación 2023, se definieron lineamientos para la elaboración de POA de directivos en cada una de las Asambleas de Delegados Locales en las oficinas, proceso que se efectuó desde el 01 de septiembre hasta el 16 de octubre, posteriormente se consolidó los POAs en la Dirección de Fortalecimiento Directivo y se envió a Planificación para su consolidación final en el POA institucional.

3. Numero de Directivos:

Con respecto al número de Directivos, al 31 de diciembre 2022 la Cooperativa cuenta con **920 directivos principales**, de los cuales 407 son hombres (44,24%) y 513 son mujeres (55,76%)¹. Se evidencia un leve decrecimiento en comparación con el trimestre anterior, esto debido a la solicitud de licencias efectuado y la pérdida de calidad de algunos directivos.

A continuación, un breve histórico sobre el número de directivos.



¹ Se debe destacar que, adicionalmente nuestra cooperativa cuenta con 610 directivos suplentes (314 mujeres y 296 hombres), sumando un total de 1.530 directivos, quienes vienen aportando a la gestión directiva institucional.



Fuente: Sistema de Directivos

Elaborado por: Dirección de Fortalecimiento al Gobierno Cooperativo

Sección Cualitativa en las Oficinas

4. Presupuesto y POA Directivos 2022

El Consejo de Administración en la sesión extraordinaria N°161 del 22 de diciembre del año 2021 aprobó el presupuesto de los POAS de los Directivos para el año 2022 por el monto de \$506.510,60, que son provenientes \$210.375,60 del Fondo para el Fortalecimiento y la Participación del Buen Gobierno Cooperativo y del Gasto Operativo \$296.135,00. Considerando el favorable avance de la pandemia, se planificó en la mayoría de las instancias directivas la ejecución presencial de las mismas, siempre y cuando prevalezca la salud de los involucrados.

En el 2022 se ha ejecutado el 68,14% del presupuesto que corresponde a USD \$345.115,22 con respecto a su valor total (USD 506.510,60), de los cuales USD 265.685,07 corresponden al Gasto Operativo mientras que USD 79.430,15 al Fondo de Participación y Buen Gobierno.

Es importante destacar que el presupuesto del Fondo que cubre la movilización y asistencia de los directivos no se ha ejecutado según lo previsto debido a que algunas de las asambleas cuya ejecución se planificó presenciales se ejecutaron de manera virtual. En términos generales esto es positivo teniendo en consideración que con el presupuesto disponible alcanza para sostener las instancias directivas en el 2023, ya que según la resolución del organismo de control tampoco podremos alimentar el fondo con los excedentes del 2022.

El promedio de ejecución presupuestaria en oficinas es del 69%, destacándose un porcentaje elevado en el caso de las *Oficinas Yanuncay e Iñaquito*, esto debido a que se ha reasignado presupuesto de otras oficinas del territorio para la adecuada gestión de pago. Por su parte las oficinas que muestran una menor ejecución presupuestaria son las oficinas: *Conocoto, Tumbaco, Carapungo, Condado* debido a que no contamos con una estructura directiva completa, únicamente la cobertura de las Comisiones Locales de Crédito.

Así mismo, las oficinas que no superan el 50% de ejecución presupuestaria son: *Santa Rosa, Guayaquil, Santa Elena, Tarqui Alborada*; debido a que la mayoría de las sesiones se ejecutaron de manera virtual, además existe ausentismo de directivos.

El resumen de ejecución presupuestaria consta como anexo A.



Diego Moscoso Zúñiga
DIRECTOR DE FORTALECIMIENTO DIRECTIVO



**ANEXO A**

	SUCURSAL / AGENCIA	PRESUPUESTO INICIAL 2022	GASTO AL 31 DICIEMBRE	TRASLADO AL PRESUPUESTO	TRASLADO AL PRESUPUESTO	TRASLADO AL PRESUPUESTO	SALDO	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
				1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE		
ZONA CAÑAR	Cañar	\$ 11.056,80	\$ 8.654,00	\$ 94,21	\$ 529,60	\$ 390,40	\$ 1.388,59	78 %
	Azogues	\$ 11.442,00	\$ 8.736,20	\$ 144,80	\$ -	\$ -	\$ 2.561,00	76 %
	El Tambo	\$ 10.692,80	\$ 8.427,30	\$ 590,85	\$ 588,80	\$ 444,05	\$ 641,80	79 %
	Suscal	\$ 10.005,80	\$ 6.430,75	\$ 241,25	\$ 653,05	\$ 879,10	\$ 1.801,65	64 %
ZONA CUENCA	Cuenca	\$ 13.801,60	\$ 7.737,03	\$ 939,25	\$ 572,31	\$ 312,30	\$ 1.880,73	56 %
	Ricaurte	\$ 11.172,60	\$ 6.903,47	\$ 126,00	\$ 100,40	\$ 95,40	\$ 3.047,33	62 %
	El Valle	\$ 8.843,20	\$ 5.039,67	\$ 494,40	\$ 189,00	\$ 513,20	\$ 1.196,93	57 %
	Totoracocha	\$ 12.070,80	\$ 7.552,04	\$ 590,26	\$ 491,58	\$ 57,10	\$ 1.979,82	63 %
	Yanuncay	\$ 9.855,80	\$ 13.754,69	\$ 276,65	\$ 253,23	\$ 286,45	\$ 1.354,76	140 %
ZONA PAUTE	Paute	\$ 12.016,80	\$ 9.041,15	\$ 698,93	\$ 375,98	\$ 257,40	\$ 1.643,34	75 %
	Gualaceo	\$ 11.385,20	\$ 7.760,05	\$ 669,90	\$ 350,10	\$ 224,48	\$ 2.380,67	68 %
	Sigsig	\$ 14.006,80	\$ 10.501,10	\$ 1.074,80	\$ 339,80	\$ 396,00	\$ 1.695,10	75 %
	Chordeleg	\$ 11.260,00	\$ 9.095,97	\$ 518,00	\$ 937,55	\$ 88,60	\$ 619,88	81 %
	Palmas	\$ 11.883,80	\$ 8.422,34	\$ 459,60	\$ 168,50	\$ 427,49	\$ 2.405,87	71 %
ZONA ORIENTE	Sucúa	\$ 10.900,80	\$ 8.604,96	\$ 422,00	\$ 307,40	\$ 4,60	\$ 1.686,04	79 %
	Limón	\$ 10.133,60	\$ 7.628,85	\$ 470,35	\$ 244,00	\$ 204,16	\$ 1.586,24	93 %
	Macas	\$ 12.838,00	\$ 9.385,11	\$ 796,50	\$ 206,46	\$ 494,33	\$ 1.955,60	59 %
	Méndez	\$ 9.423,00	\$ 7.526,82	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ 1.696,18	80 %
	Gualaquiza	\$ 11.310,80	\$ 8.004,58	\$ 832,00	\$ 379,00	\$ 370,80	\$ 1.724,42	71 %
	Palora	\$ 7.423,20	\$ 6.163,73	\$ 113,30	\$ -	\$ -	\$ 1.146,17	83 %
ZONA JUBONES	Pucará	\$ 11.290,00	\$ 7.770,60	\$ 843,25	\$ 960,20	\$ 114,90	\$ 1.601,05	69 %
	Nabón	\$ 12.124,80	\$ 10.100,18	\$ 521,78	\$ 289,20	\$ 64,45	\$ 1.149,19	83 %
	Santa Isabel	\$ 13.635,20	\$ 11.376,79	\$ 484,70	\$ 335,65	\$ 288,05	\$ 1.150,01	83 %
	Oña	\$ 10.997,80	\$ 8.093,16	\$ 545,85	\$ 341,40	\$ 443,80	\$ 1.573,59	74 %
	San Fernando	\$ 10.625,80	\$ 8.655,43	\$ 410,47	\$ 303,95	\$ 287,10	\$ 968,85	81 %
	Saraguro	\$ 11.403,80	\$ 7.614,04	\$ 1.267,40	\$ 659,58	\$ 404,60	\$ 1.458,18	67 %
	Pasaje	\$ 12.151,60	\$ 6.441,25	\$ 612,40	\$ 908,80	\$ 527,20	\$ 3.661,95	53 %
	Ponce Enriquez	\$ 11.537,00	\$ 7.485,50	\$ 714,55	\$ 784,30	\$ 574,60	\$ 1.978,05	65 %
	Zaruma	\$ 10.487,60	\$ 7.731,91	\$ 440,40	\$ 450,45	\$ 290,40	\$ 1.574,44	74 %
	Machala	\$ 10.751,20	\$ 5.675,01	\$ 150,00	\$ 41,70	\$ 1.312,05	\$ 3.572,44	53 %
	Loja	\$ 11.267,20	\$ 6.318,51	\$ 1.041,30	\$ 316,90	\$ 772,20	\$ 2.818,29	56 %
Santa Rosa	\$ 10.924,40	\$ 5.423,12	\$ 134,40	\$ -	\$ 2.511,46	\$ 2.855,42	50 %	
ZONA NORTE	Machachi	\$ 9.584,20	\$ 4.908,60	\$ 814,00	\$ 57,60	\$ 46,40	\$ 3.247,60	51 %
	La Magdalena	\$ 11.052,20	\$ 6.064,08	\$ 696,50	\$ 364,80	\$ -	\$ 2.551,82	55 %
	Condado	\$ 9.584,20	\$ 4.365,61	\$ 762,20	\$ 177,40	\$ 19,20	\$ 3.198,79	46 %
	Carapungo	\$ 2.986,20	\$ 440,04	\$ 349,10	\$ 76,80	\$ 131,81	\$ 611,45	15 %
	Tumbaco	\$ 2.986,20	\$ 746,91	\$ 353,80	\$ 19,20	\$ 87,04	\$ 400,18	25 %
	Iñaquito	\$ 2.986,20	\$ 6.946,72	\$ 392,20	\$ 104,61	\$ 60,31	\$ 493,43	233 %
	Conocoto	\$ 2.986,20	\$ 817,85	\$ 290,80	\$ 105,70	\$ 58,10	\$ 1.158,75	27 %
	Quitumbe	\$ 11.052,20	\$ 6.573,74	\$ 762,59	\$ 249,66	\$ 548,07	\$ 4.894,14	59 %
ZONA COSTA	Playas	\$ 10.512,40	\$ 7.608,73	\$ 0,02	\$ 300,00	\$ -	\$ 2.603,65	72 %
	La Troncal	\$ 12.044,20	\$ 8.674,55	\$ 557,96	\$ -	\$ 291,15	\$ 2.520,54	72 %
	Santa Elena	\$ 10.070,80	\$ 4.355,20	\$ 867,80	\$ 1.100,10	\$ 628,25	\$ 3.119,45	43 %
	Guayaquil	\$ 10.837,80	\$ 4.783,23	\$ 1.204,00	\$ 403,20	\$ 1.492,10	\$ 2.955,27	44 %
	Tarqui_Alborada	\$ 10.770,80	\$ 4.220,21	\$ 1.147,20	\$ 280,00	\$ 1.487,50	\$ 3.635,89	39 %
	Naranjal	\$ 10.676,80	\$ 7.468,29	\$ 630,00	\$ 416,08	\$ 447,20	\$ 1.715,23	70 %
	La Libertad	\$ 10.214,80	\$ 7.796,06	\$ 1.002,59	\$ 407,53	\$ -	\$ 1.008,62	76 %
	Milagro	\$ 10.410,80	\$ 6.573,54	\$ 910,20	\$ 782,50	\$ 587,40	\$ 1.557,16	63 %
	Durán	\$ 9.034,80	\$ 4.716,55	\$ 444,70	\$ 845,00	\$ 373,80	\$ 2.654,75	52 %
TOTAL	\$ 506.510,60	\$ 345.115,22	\$ 28.105,21	\$ 37.064,07	\$ 19.295,00	\$ 95.371,90	68,14 %	

Fuente: Sistema Informático de Directivos
Elaborado por: Dirección de Fortalecimiento al Gobierno Cooperativo



4. Informe del Portafolio de Trabajo

En el portafolio de trabajo con corte al 31 de diciembre de 2022, se está monitoreando 7 proyectos operativos y 5 requerimiento de organismo de control, tal como se observa en el siguiente cuadro.

Proyectos en Ejecución

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JARDÍN AZUAYO"
Reporte del Estado del Portafolio de Trabajo al 31 de Diciembre del 2022

Nº.	Tipo	Nombre	Responsable	Área	Fecha de inicio	Fecha de fin programa	% avance del trabajo
1	OPERATIVOS	Seguro en tabla	Tatiana Ordoñez	Operaciones	19/04/2022	27/12/2022	89%
2	OPERATIVOS	Ajustes SAC-ERP	Maira Gonzales	Finanzas	08/04/2022	30/12/2022	87%
3	OPERATIVOS	Campos para el Bono Social del BID	Maria José Enderica	Servicios	29/08/2022	17/11/2022	100%
4	OPERATIVOS	Seguimiento Usuarios SIGMA	Maritza Leon	Finanzas	08/08/2022	09/12/2022	45%
5	OPERATIVOS	JAPAGOS - Seguridad de Canales Virtuales SP1	Fernando Campos	Servicios	21/08/2022	07/10/2022	95%
6	OPERATIVOS	JAPAGOS - Licitud de Fondos	Fernando Campos	Servicios	24/10/2022	31/12/2022	100%
7	OPERATIVOS	Mejoras funcionales y corrección de errores del SRJ	Maria José Enderica	Servicios	12/12/2022	31/03/2023	5%
8	ROC	Actualización Estructuras Riesgos Fase II: C01-C03	Cristina Bermeo	Riesgos	19/07/2022	20/02/2023	78%
9	ROC	Implementación normativa SARAS Microcréditos	Maria José Enderica	Servicios	25/10/2022	09/02/2023	52%
10	ROC	Cambio Catalogo Unico de Cuentas y Calificación de	Maria José Enderica	Servicios	18/11/2022	22/02/2023	55%
11	ROC	Reporte de Cuentas Inmovilizadas para el Tesoro N	Tatiana Ordoñez	Operaciones	22/11/2022	20/01/2023	58%
12	ROC	Ajustes en Comprobantes Electronicos Fase I	Bryan Quinde	Contabilidad	31/10/2022	20/12/2022	88%

- **Seguro en tabla-** Este es un proyecto operativo que se realiza con el objetivo de ajustar los diferentes aplicativos para incluir el valor del seguro de desgravamen y contar con la parametría y administración de siniestros. El proyecto tiene un avance de 89%, el sexto entregable registra un avance del 80% real vs 100% previsto, se está a la espera de solventar el incidente de envío de correos para concluir con la estabilización.
- **Ajustes SAC- ERP-** Este es un proyecto operativo que se realiza con el objetivo de realizar ajustes al sistema SAC-ERP derivados de la puesta en producción de la Fase I con el objetivo de mejorar su operatividad. El proyecto tiene un avance de 87%, se continúa trabajando en los requerimientos finales de presupuestos, pagos y compras; de igual manera en la revisión de los servicios del módulo de directivo, smart y SRJ. Se están corrigiendo los incidentes presentados en la certificación del del requerimiento comprometer y descomprometer el presupuesto.
- **Campos para el Bono Social del BID.** - Este es un proyecto operativo con el objetivo de incluir dentro del sistema informático los campos que permitan identificar a beneficiarios del Bono Social del BID: personas que no han terminado la secundaria y personas jurídicas con propiedad y/ o liderazgo mayoritario de beneficiarios sociales como mujeres, migrantes, indígenas, personas de bajos ingresos o personas de bajo nivel de educación. Se tiene un avance del 100%, se realizó el cierre del proyecto el 16 de diciembre del 2022.
- **Seguimiento Usuarios SIGMA.** - Este es un proyecto operativo con el objetivo de guardar en el sistema los registros de los cambios realizados por los usuarios que realizan transacciones en el mismo, así como generar un reporte en el que se pueda visualizar que usuario realizó el registro o movimiento en el sistema. Tiene un avance del 45%, se encuentra en la fase de estabilización no se puede avanzar debido a que se encuentran incidentes reportados que no han sido solventados se hace control de cambios en el cronograma.
- **JAPAGOS – Seguridad de Canales Virtuales SP1.-** Este es un proyecto operativo que se realiza con el objetivo de Implementar seguridad en la aplicación JAPAGOS al momento de realizar transacciones. Se tiene un avance del 95%, se finalizaron las pruebas en certificación, sin embargo, se desarrolla la parte del administrador, con el cual saldrá a producción el próximo año.



- **JAPAGOS – Licitud de Fondos.** - Este es un proyecto operativo que se realiza con el objetivo de realizar ajustes en la generación de licitudes de fondos acumulados en la aplicación JAMóvil y JAVirtual. Se tiene un avance del 100%, el proyecto finalizó sin inconvenientes, con el soporte en post producción.
- **Mejoras funcionales y corrección de errores del SRJ.** - Este es un proyecto que se está ejecutando con el objetivo de realizar ajustes a nivel funcional y de forma, así como también corregir errores al sistema de recuperación de cartera judicial con la finalidad de desplegar el aplicativo a todas las oficinas. Se tiene un avance del 5%, se encuentra en la fase de desarrollo, se espera empezar con las pruebas en las próximas semanas.
- **Actualización Estructuras riesgos Fase II: C01 – C03.**- Este es un proyecto de solicitado por un organismo de control que se realiza con el objetivo de cumplir a tiempo con los plazos establecidos por los organismos de control para el envío de las estructuras y disminuir la carga operativa en un 60% del total del tiempo destinado para su elaboración. Se tiene un avance del 78%, se encuentra en producción controlada se están realizando pruebas de la data.
- **Implementación normativa SARAS Microcréditos.** – Este es un proyecto solicitado por un organismo de control, que se realiza con el objetivo de dar cumplimiento a la Resolución SEPS-IGT-IGS-IGJ-INFMR-INR-INGINT-2022-003, para la implementación del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS), que nos permitirá tener una guía, para evaluar el nivel de riesgo ambiental y social que se aplicará a las operaciones de microcréditos, tiene un avance del 52%, se están realizando las pruebas de estabilización.
- **Cambio Catalogo Único de Cuentas y Calificación de Cartera.** - Este es un proyecto solicitado por un organismo de control, que se realiza con el objetivo de cumplir con la resolución N° SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INFMR-INGINT-2022-0194 emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y con la resolución JPRF-F-2022-030 emitida por la Junta de Política y Regulación Financiera referente a la actualización del Catalogo Único de Cuentas y Calificación de Cartera, tiene un avance del 55%, se encuentra en la fase de certificación, en los próximos días se gestionará el plan de implementación.
- **Reporte de Cuentas Inmovilizadas para el Tesoro Nacional.** - Este es un proyecto solicitado por un organismo de control, que se realiza con el objetivo de crear Reporte de Cuentas Inmovilizadas para el Tesoro Nacional para envío a la SEPS el mismo que debe ser comparado con la estructura D01. Se tiene un avance de 58%, se encuentra en la fase de estabilización, se avanza según lo planificado.
- **Ajustes en Comprobantes Electrónicos Fase I.**- Este es un proyecto solicitado por un organismo de control, tiene el objetivo de ajustar los comprobantes electrónicos en base a la ficha técnica emitida por el SRI. Se tiene un avance del 88%, se están ejecutando las pruebas en certificación, se prevé poner en producción los cambios en enero.



Pablo Leta
Director de Planificación
COAC Jardín Azuayo

Camilo Bravo Campoverde
Especialista en Gestión de Proyectos
COAC Jardín Azuayo

