



PLAN ESTRATÉGICO 2019 2023





COOPERATIVA
JARDIN
AZUAYO

The image features a vibrant, stylized logo for 'COOPERATIVA JARDIN AZUAYO'. The text is rendered in a bold, bubbly font with thick black outlines. 'COOPERATIVA' is in orange, 'JARDIN' is in green, and 'AZUAYO' is in yellow. The letters are decorated with various patterns, including polka dots and floral motifs. The background is a light green color filled with intricate line art illustrations of people, buildings, and nature. At the bottom, there is a colorful, multi-colored border with geometric and organic shapes.

PRESENTACIÓN:

En el marco del proceso de gestión de nuestra Cooperativa, la planificación constituye un instrumento de alineamiento institucional clave, que permite acordar participativamente una Misión, Visión, Objetivos y Estrategias, que serán la guía de las acciones a desarrollar en los próximos años.

Al culminar su Plan Estratégico 2014 – 2018, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo elaboró su Plan Estratégico 2019-2023, fiel a su filosofía y valores, mediante un proceso participativo involucrando a sus socios, directivos, colaboradores, organizaciones y comunidad, quienes, a través de diferentes mecanismos, han presentado y aportado sus inquietudes y expectativas respecto a los servicios, productos y, en general, al futuro de la Cooperativa.

El presente documento recoge los resultados de los diferentes talleres de trabajo en los cuales se fueron estableciendo los lineamientos del propósito estratégico de Jardín Azuayo para el período 2019- 2023, enfocados a potenciar sus productos y servicios y, a través de ellos, promover el fortalecimiento de la economía popular y solidaria.



JAIME MONTENEGRO MEJÍA PRESIDENTE COACJA

Jardín Azuayo al ser una sociedad de personas convencidas que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria, ha construido participativamente su plan estratégico 2019-2023, con el objetivo de seguir contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de sus socios y de la comunidad, a través de servicios financieros y educación cooperativa, con calidad y cercanía.


Jardín Azuayo desde sus orígenes ha realizado un arduo trabajo buscando siempre el desarrollo de las personas. Desde su surgimiento ha mantenido su identidad cooperativa, guiada por ejes claves la educación cooperativista, la gestión participativa y la coherencia de sus políticas financieras con los valores y principios cooperativos. Su planificación siempre ha estado orientada al cambio y generación de compromiso en las personas.

La construcción del Plan Estratégico 2019-2023 de la Cooperativa, ha sido el espacio colectivo que nos ha permitido reflexionar sobre los valores que guían nuestras acciones diarias, expresar nuestros sueños y esperanzas, concertando en un ambiente de respeto y consideración el criterio de cada uno. Miles de mentes desprendidas y de corazones comprometidos construyeron este plan estratégico, reflejando el cariño que le tienen a la Cooperativa al expresar su sentimiento en cada palabra durante la construcción conjunta de la misión, visión, objetivos y estrategias.

Más de 7.000 personas, entre socios, directivos, colaboradores, organizaciones y comunidad hemos construido este plan estratégico, contribuyendo a fortalecer nuestra cultura de participación para la construcción de una sociedad cada vez más cooperante.

Compañeros cooperativistas, hemos culminado la elaboración de nuestro plan estratégico 2019-2023, con una metodología clara y participativa, por este motivo hago extensivo mi gratitud, a nombre del Consejo de Administración, a cada uno de ustedes por el gran compromiso que han demostrado y que de seguro continuará para que la Cooperativa Jardín Azuayo sea el espacio de vivencia del cooperativismo y fortalecimiento de la economía popular y solidaria.

Este plan estratégico ha sido construido por nosotros mismos, con nuestras ideas y propuestas que han nacido desde lo profundo de nuestro corazón, por ello el reto continua compañeros, el de seguir construyendo una sociedad de personas con cultura cooperativa, sin perder nuestra identidad y valores, porque estamos convencidos que el Cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria.





JUAN CARLOS URGILÉS GERENTE

En el contexto donde el individualismo es el paradigma que mueve a la sociedad actual, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo propone una alternativa para entender las relaciones humanas en base a la solidaridad, la reciprocidad y la cooperación.

La construcción colectiva de un destino común es un paso fundamental para lograr la consolidación de una sociedad solidaria, de un modelo diferente de relacionamiento socio-organizativo, en donde, como ser colectivo, miles de personas, en sus diferentes espacios, cooperan y se enfrentan al reto de pasar de la barbarie mecanizada del mercado a la construcción de un sistema orgánico, que permita transitar a una nueva forma de entender las relaciones sociales, económicas y ecológicas.

El “Plan Estratégico de Jardín Azuayo 2019 – 2023”, constituye un esfuerzo por abonar en la construcción de comunidad, base sustancial para el desarrollo de nuestra organización, así como de pensar en un futuro posible; en imaginarnos una sociedad más justa y solidaria, en concebir que los seres humanos, como parte de la naturaleza, pueden vivir a plenitud.

Invitamos a la sociedad a leer y analizar este plan, como un llamado a integrarse desde los diferentes planos de la vida, en donde interactuamos todos, en la construcción de una sociedad solidaria.





INDICE:

MISIÓN INSTITUCIONAL	7
VISIÓN 2023	8
VALORES QUE NOS ORIENTAN	9
POLÍTICAS	14
MAPA ESTRATÉGICO	15
ACTORES CLAVES	16
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	17
ÁMBITO: TALENTO HUMANO	18
ÁMBITO: EDUCACIÓN	20
ÁMBITO: GOBERNABILIDAD	22
ÁMBITO: GESTIÓN DE LA CALIDAD	24
ÁMBITO: CERCANÍA Y SERVICIO	26
ÁMBITO: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	28
ÁMBITO: ECONOMÍA SOLIDARIA	30

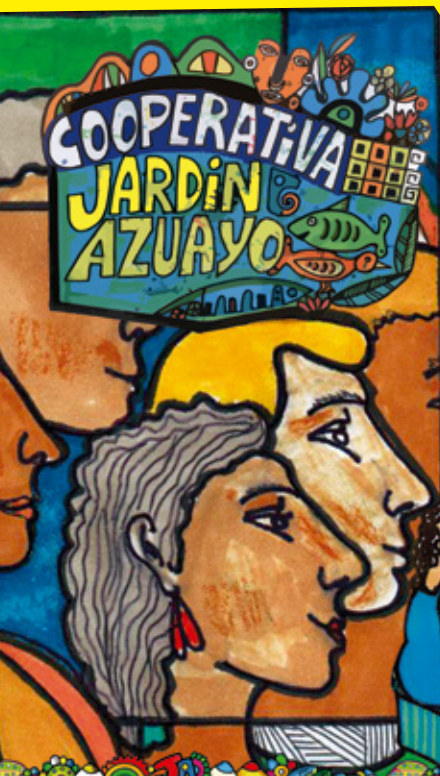
MISIÓN INSTITUCIONAL:

Somos una sociedad cooperativa segura, participativa e incluyente. Contribuimos a mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de servicios financieros y educación cooperativa, con calidad y cercanía. Convencidos que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria.



VISIÓN 2023:

En el 2023, Jardín Azuayo es un espacio de vivencia del Cooperativismo y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria.



VALORES QUE NOS ORIENTAN



VALORES QUE NOS ORIENTAN

VALOR	CONCEPTO
SOLIDARIDAD	Es la colaboración que se brinda para que se pueda ejecutar una acción. Es ayudar a los demás sin intención de recibir nada a cambio. Es el apoyo, respaldo, protección, que cuando persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace más solidario y cooperante. Es el valor que permite priorizar el bien o el interés común por sobre el interés particular.
APOYO MUTUO	Es una actitud desprendida, que no busca beneficios personales, nace del corazón. Es la reciprocidad que conlleva un beneficio mutuo. Un Compromiso Social. Es la unión de esfuerzos, trabajo en equipo.
TRANSPARENCIA	Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la Cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento. Actuar con ética.



VALORES QUE NOS ORIENTAN

VALOR

CONCEPTO

COMPROMISO

Es una decisión voluntaria de apropiarnos, de empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y de la comunidad.

HONESTIDAD

Es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a los principios morales, a las buenas costumbres, y a los bienes ajenos.

FIDELIDAD

Es la capacidad de no engañar, de ser leal, de no traicionar los principios, los valores y las actitudes cooperativistas, que nos permite identificarnos y comprometernos con una sociedad más cooperante.



VALORES QUE NOS ORIENTAN

VALOR

CONCEPTO

RESPECTO A LA NATURALEZA

Es tener conciencia y decisión del cuidado del medio ambiente. Es convivir en armonía con la naturaleza, en donde el ser humano se integra como un miembro más, en la búsqueda constante del Buen Vivir.

INTEGRIDAD

Es la coherencia de lo que decimos con lo que hacemos en todo momento y en todo espacio, sea laboral, social y familiar, en base a los valores y principios cooperativos. Reflejar pasión en lo que hacemos.

CONFIANZA

Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y comunidad han depositado en la Cooperativa.



VALORES QUE NOS ORIENTAN

VALOR

CONCEPTO

RESPONSABILIDAD

Actuar de acuerdo con los principios éticos, incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los valores y principios, código de ética y políticas establecidas en la Cooperativa.

DEMOCRACIA

Es un sistema de gobierno que reconoce al ser humano y le da responsabilidad para que la toma de decisiones responda a la voluntad y necesidad de la colectividad. Es una práctica dentro de la Cooperativa con el fin de asegurar una gestión participativa de todos.



POLÍTICAS

Educación: La Cooperativa ejecutará educación cooperativa permanente para fortalecer su memoria histórica e identidad a lo largo de las distintas generaciones, con cobertura hacia la comunidad.

Inclusión: La Cooperativa generará acciones eficaces para garantizar la inclusión financiera, social y económica de sus socios.

Desconcentración y Participación: La Cooperativa mantendrá amplios espacios de participación y evaluación en las elecciones, en la rendición oportuna de cuentas, en la toma de decisiones estratégicas; construidas con la intervención local de sus socios, gobierno y administración desconcentrada.

Uso responsable de los Recursos: La Cooperativa garantizará el uso eficiente y eficaz de sus recursos, minimizando el impacto al ambiente.

Seguridad Financiera: Las decisiones de la Cooperativa garantizarán su solvencia, sostenibilidad, eficiencia e independencia financiera.

Comunicación: La Cooperativa practicará una comunicación oportuna, incluyente y solidaria, que potencie la confianza y compromiso de socios, directivos, colaboradores y comunidad.

Igualdad de Oportunidades: La Cooperativa impulsará, en igualdad de condiciones, el fortalecimiento de capacidades de sus socios, directivos y colaboradores, en función de sus derechos y obligaciones.



NUESTRO PROPOSITO

SOCIEDAD SOLIDARIA

PLAN ESTRATÉGICO

¿QUÉ VAMOS A HACER?

¿QUÉ NOS GUÍA?

¿CON QUIÉNES?



ACTORES CLAVES DE JARDÍN AZUAYO

Los actores claves en la gestión de la Cooperativa están ubicados en las zonas rurales y urbanas, y conforman las diferentes unidades productivas y organizaciones vinculadas a la economía popular y solidaria:

- Familias
- Unidades Productivas
- Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria
- Jóvenes
- Jubilados
- Unidades Educativas
- Migrantes
- Empleados públicos o privados
- Comerciantes





OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2019 - 2023

Los objetivos estratégicos planteados por la Cooperativa, están organizados en base a 7 ámbitos resultado de la fase de diagnóstico participativo.

1. ÁMBITO: TALENTO HUMANO



OBJETIVO 1: SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fortalecer el sistema de Gestión de Talento Humano en la Cooperativa.

Indicador	Línea Base (Dic 2017)	2019	2020	2021	2022	2023
% de satisfacción del Talento Humano	84%	85%	85%	87%	87%	90%

ESTRATEGIAS

- Estructurar y aplicar un plan de sucesión alineado al modelo de gestión y la cultura organizacional.
- Fortalecer las metodologías de reclutamiento y selección.
- Implementar mejoras en el sistema de compensación e incentivos institucionales.
- Impulsar espacios de integración.
- Alinear permanentemente la estructura organizacional al modelo de gestión y cultura organizacional.
- Implementar y evaluar el sistema de salud y seguridad ocupacional.
- Desarrollar planes anuales de dimensionamiento de colaboradores y de incorporación.
- Establecer mecanismos de sucesión para colaboradores.

2. ÁMBITO: EDUCACIÓN

OBJETIVO 2: COMUNIDAD DE APRENDIZAJE COOPERATIVO

Hacer de la Cooperativa Jardín Azuayo una comunidad de aprendizaje cooperativo; a través de procesos permanentes de investigación, de comunicación, y de pedagogía.

Indicador	Línea Base (Dic 2017)	2019	2020	2021	2022	2023
% de incremento en el número de socios con Educación Cooperativa		5%	5%	5%	5%	5%
% de Directivos con Educación Cooperativa		80%	80%	80%	80%	80%
% de Competencias de los Colaboradores	80.61%	84%	84%	88%	88%	90%
% de socios nuevos informados sobre cooperativismo		20%	60%	60%	60%	60%
% de socios con primer crédito informados sobre cooperativismo		20%	60%	60%	60%	60%
# de experiencias cooperativistas sistematizadas		2	2	3	3	4

ESTRATEGIAS

- Actualizar los programas de formación dirigidos a socios, jóvenes y organizaciones.
- Implantar la gestión del conocimiento en la Cooperativa (propuesta pedagógica y constructivista).
- Elaborar participativamente e implementar el plan integral de formación y capacitación para socios, directivos y colaboradores.
- Ejecutar programas de educomunicación dirigidos a socios nuevos y socios con primer crédito.
- Mejorar el plan de inducción para colaboradores y directivos nuevos y colaboradores con cargos nuevos.
- Realizar programas de reinducción para directivos y colaboradores.
- Reforzar el acompañamiento y evaluación de los procesos de formación y capacitación.
- Vigorizar el funcionamiento de la Comisión de Educoope Institucional y Comisión de Educoope Local.
- Institucionalizar el modelo comunicacional corazón-boca-oreja basado en una educomunicación y comunicación solidaria.
- Fortalecer la gestión de educación en las oficinas (Educadores Cooperativos).
- Desarrollar un plan comunicacional adaptado a las generaciones, pueblos y culturas.

3. ÁMBITO: GOVERNABILIDAD



OBJETIVO 3: FORTALECIMIENTO DEL GOBIERNO COOPERATIVO

Fortalecer el Gobierno Cooperativo para que responda a las necesidades y al desarrollo Institucional.

Indicador	Línea Base (Dic 2017)	2019	2020	2021	2022	2023
Nivel de Valoración de Gobierno Cooperativo			80%	80%	85%	90%
Grado de cumplimiento de las políticas			90%	90%	90%	90%

ESTRATEGIAS

- Implementar sistemas de formación, inducción e información para desarrollar las capacidades de directivos y colaboradores para un buen gobierno.
- Incorporar a la Normativa el Código de Buen Gobierno: rendición de cuentas en todas las instancias, modelo de estructura de actas, etc.
- Socializar los sistemas de retribución de directivos y colaboradores, compras y contratos.
- Aplicar procesos de evaluación de cumplimiento de políticas institucionales en los planes de auditoría interna según disposiciones del Consejo de Administración.
- Evaluar el riesgo estratégico de gobierno.
- Ampliar la delegación de responsabilidades directivas y administrativas.
- Promover alianzas: potenciar la incidencia de Jardín Azuayo en el sector Cooperativo.
- Fortalecer el gobierno cooperativo en su estructura, formación y capacitación .
- Desarrollar mecanismos de sucesión para directivos.

4. ÁMBITO: GESTIÓN DE CALIDAD

OBJETIVO 4: CALIDAD



Implementar el sistema de gestión de calidad en Jardín Azuayo.

Indicador	Línea Base (Dic 2017)	2019	2020	2021	2022	2023
% de avance en la implementación del sistema de gestión de la calidad.			10%	30%	40%	50%
% de colaboradores certificados en gestión de calidad y gestión de riesgos.			10%	50%	75%	75%
% de satisfacción del socio en la atención de quejas y reclamos.		50%	60%	70%	80%	90%
% de disponibilidad de los servicios a través de los diferentes canales de la Cooperativa.		80%	85%	85%	85%	85%

ESTRATEGIAS

- Definir e implementar un sistema de gestión de la calidad con enfoque a riesgos.
- Aplicar un sistema de gestión integral de quejas y reclamos (canales, monitoreo y planes de acción).
- Implementar un plan de certificación para colaboradores en gestión de calidad y gestión de riesgos.
- Definir y desarrollar el modelo de gestión documental.
- Optimizar los procesos.
- Gestión para el desarrollo de automatizaciones.
- Definir metodologías para medir la disponibilidad de los canales y servicios.
- Alinear la normativa interna y externa de la Cooperativa.
- Desarrollar procesos de minería de datos para gestión de la calidad y riesgos.
- Instituir la unidad de prevención y detección de fraudes.
- Fortalecer el sistema de información gerencial.

5. ÁMBITO: CERCANÍA Y SERVICIO

OBJETIVO 5: OPORTUNIDAD, ACCESIBILIDAD E INNOVACIÓN DE SERVICIOS

Disponer de servicios financieros oportunos, accesibles e innovadores, que satisfagan las necesidades de los socios.



Indicador	Línea Base (Dic 2017)	2019	2020	2021	2022	2023
% de transaccionalidad a través de los canales virtuales	30%	30%	32%	36%	38%	40%
% de socios con cuentas activas utilizando los canales virtuales	10%	10%	12%	13%	14%	15%
% de socios con cuentas activas	63%	65%	65%	65%	65%	65%
% de satisfacción de los socios en el uso de los servicios	86%	86%	86%	88%	89%	90%
% de participación captaciones en el sistema financiero en las zonas de influencia	3,93%	4,62%	4,97%	5,31%	5,66%	6,00%
Captaciones Jardín Azuayo (\$)	597.539.421	779.110.763	937.410.763	1.066.410.763	1.217.410.763	1.397.410.763
% de participación colocaciones en el sistema financiero en las zonas de influencia	3,99%	4,68%	5,01%	5,34%	5,67%	6,00%
Colocaciones Jardín Azuayo (\$)	569.948.208	803.648.297	926.248.297	1.058.748.297	1.211.848.297	1.412.348.297
% de créditos con acompañamiento técnico	5,19%	6%	6%	6%	6%	6%

ESTRATEGIAS

- Desarrollar un sistema de conocimiento y gestión de socios (SRS-CRM).
- Potenciar los canales de servicio al socio.
- Fortalecer el servicio de crédito (metodología, capital social).
- Implementar la precalificación de crédito en JaWeb, incluyendo requerimientos para socios del exterior.
- Ejecutar un plan de mejora continua de productos de ahorro (diversificación de servicios, atención a menores de edad, organizaciones).
- Evaluar y potenciar los servicios con migrantes.
- Definir un plan de expansión de la Cooperativa en zonas con potencialidad.
- Fortalecer los canales de comunicación Institucional para difusión de los servicios.
- Realizar un plan de fortalecimiento y expansión del programa de crédito con acompañamiento técnico.
- Gestionar la innovación de servicios.
- Establecer alianzas con el sector de la EPS, sector público y privado.
- Fortalecimiento integral tecnológico.
- Desarrollar un modelo de gestión integral para el trabajo en territorio: Servicios, Educoope, DIES.
- Conformar equipos de negociación y relacionamiento con la SEPS y organismos de control.



6. ÁMBITO: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

OBJETIVO 6: SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA

Garantizar la sostenibilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo, para responder con efectividad a las necesidades de nuestros socios, a través de la planificación y gestión del crecimiento financiero.

Indicador	Línea Base (Dic 2017)	2019	2020	2021	2022	2023
% de patrimonio Técnico	16,02%	>14,50%	>14,50%	>14,50%	>14,50%	>14,50%
% de tasa mora	3,09%	<3,5%	<3,5%	<3,5%	<3,5%	<3,5%
% de cobertura cartera en riesgo	207%	>220%	>210%	>200%	>200%	>200%
% de eficiencia gastos operacionales	3,71%	<4%	<4%	<4%	<4%	<4%
% de margen financiero	8,38%	>8%	>8%	>8%	>8%	>8%



ESTRATEGIAS

- Definir políticas para la absorción de cooperativas y establecer límites de riesgo.
- Implementar herramientas de colocaciones y captaciones: Web empresarial, precalificación en línea, apertura de cuentas en línea, etc.
- Realizar estudios económicos locales, alerta temprana de sobreendeudamiento y monitoreo del ciclo financiero.
- Mantener la política de capitalización total de excedentes.
- Fortalecer el sistema de gestión de cobranza prejudicial y judicial.
- Vigorizar la gestión de inversiones en activos fijos.
- Desarrollar un plan de fondeo de terceros.

7. ÁMBITO: ECONOMÍA SOLIDARIA

OBJETIVO 7: IMPULSO A LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Impulsar la economía solidaria a través de la creación y fortalecimiento de organizaciones del sector, generando oportunidades de trabajo.



Indicador	Línea Base (Dic 2017)	2019	2020	2021	2022	2023
Número de Organizaciones creadas y autosuficientes		1	1	1	1	1
Número de Organizaciones fortalecidas para conseguir autosuficiencia		2	2	2	1	1

ESTRATEGIAS

- Implementar una metodología de fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria (creación y fortalecimiento).
- Fortalecer la estructura y gestión de la Dirección de Impulso a la Economía Solidaria (DIES).
- Ampliar alianzas estratégicas con entidades relacionadas con la EPS.
- Generar articulación y sinergia entre la DIES, Educoope y Servicios.





CALL CENTER
(07) 41 34 503

Únicamente desde EEUU:

908 809 2264 / 347 377 8365

 **+593 99 448 1469**



Descarga el Documento en
Digital en nuestra Página Web.

www.jardinazuayo.fin.ec