



**JARDÍN
AZUAYO**

COOPERATIVA
DE AHORRO
Y CRÉDITO

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

A DICIEMBRE 2023

Dirección de Planificación

ÍNDICE

1. Informe Ejecutivo.....	3
ANEXO “A”	10
2. Informe de cumplimiento del Plan Estratégico y POA Institucional.....	11
2.1 Cumplimiento 2023	11
a.- Ámbito Talento Humano	12
b.- Ámbito Educación.....	16
c.- Ámbito Gobernabilidad	24
d.- Ámbito Gestión de la Calidad.....	26
e.- Ámbito Cercanía y Servicio	32
f.- Ámbito Sostenibilidad Financiera	48
g.- Ámbito Economía Solidaria	52
2.2 Cumplimiento Territorial POA 2023	54
2.3 Informe Financiero a diciembre 2023.....	59
3. Informe de Gobernabilidad	59
4. Informe del Portafolio de Trabajo.....	63



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 2023, y que se enfocó principalmente en la colocación de nuestros canales virtuales en diferentes localidades, acercando el servicio a nuestros socios, además; también se realizó la construcción participativa del nuevo Plan Estratégico 2024-2028, la planificación operativa y presupuesto para el año 2024.

El año 2023 inició con una subida de las tasas de interés por parte del Banco Federal de Estados Unidos, esto debido a la inflación que en esos momentos se encontraba sobre el 8%, para diciembre la tasa FED llegó a ubicarse en 5.5% el valor más alto en los últimos 22 años, aunque su inflación se ha reducido y se encuentra en 3.40%, está todavía lejos de su objetivo que es mantenerla en el 2%.

Actualmente se viven tensiones geopolíticas (Rusia-Ucrania, Israel-Palestina, China-Taiwan) que podrían crear nuevos peligros a corto plazo para la economía mundial, mismas que al parecer no concluirán tempranamente.

Se prevé que el crecimiento mundial se desacelerará y pasará del 2.6% registrado el año pasado al 2.4% en 2024. Por su lado se puede observar las previsiones del Banco Mundial que señala un crecimiento del 2.3% a nivel de Latinoamérica, relacionado al poco espacio de acción que tiene la política fiscal de los gobiernos, además de las altas tasas de interés internacionales de las economías desarrolladas no se han reducido, la alta inflación que se viene arrastrando después de la pandemia se han reducido.

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 mayo del 2023 el expresidente Guillermo Lasso, decretó la muerte cruzada, que es un mecanismo que permitió disolver la Asamblea Nacional y llamar a nuevas elecciones generales, tanto legislativas como presidenciales. En octubre del 2023, en segunda vuelta electoral, Daniel Noboa ganó la presidencia de la república, en su campaña política prometió reducir la violencia e incrementar el empleo.

Ecuador termina el 2023, como uno de los países más violentos de América Latina. En el país hubo una crisis de inseguridad, se ha vivido una escalada de violencia que obedece al contexto de crisis económica que soportó el país durante la presidencia de Guillermo Lasso.

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 2023 es del **92,35%**, resultado muy satisfactorio que demuestra el trabajo realizado durante este año, mismo que se detalla en el siguiente resumen por ámbito estratégico:

Ámbitos	Año 2023
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Debido al ajuste en la Arquitectura Organizacional, se realizó la actualización del Manual Orgánico Funcional y del Manual de Perfiles de Cargos por Competencias. - Se aplicó la medición de la Satisfacción del Talento Humano, obteniendo un resultado del 84%, existiendo un incremento en la satisfacción con relación al año 2022. - En el 2023 se revisó la valoración de cargos a nivel general, buscando disminuir brechas salariales internas. - Se ha promovido la contratación de seguro de salud y vida para los colaboradores, lanzando la licitación pública, proceso que se encuentra en curso. - Se reorganizó el trabajo de la dirección jurídica, para una respuesta más eficiente.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> - En el año 2023 se han capacitado un total de 5.244 personas en los distintos programas de educación y formación que ofrece nuestra institución. - Se ha desarrollado los programas de cooperativismo, ciudadanía y liderazgo, fortalecimiento a las organizaciones, Mooc educación financiera jóvenes, Mooc finanzas personales, programa de jóvenes - proyecto mi futuro, semana mundial. - Durante el año se han realizado 3 procesos de capacitación a los miembros principales de los Consejos de Administración y Vigilancia. - De la misma manera, han sido capacitado a 626 delegados entre Principales y Suplentes. - Se realizó la visita a Mondragón (España), donde participaron representantes de los Consejos y Gerentes, lo que ha permitió conocer otras experiencias a nivel internacional y articular con las acciones que realizan en Jardín Azuayo, especialmente en la DIES y COFEPS. - Se ha trabajado juntamente con los analistas de educación territorial en la construcción del plan de educación 2024 - Se realizaron los procesos de inducción a la cooperativa en el cual participaron un total de 297 colaboradores y se gestionaron los respectivos procesos de inducción al cargo. - Se realizó la comunicación de los servicios de JA; en el 2023, se llegó a 146.173 fans en Facebook, 1.359 seguidores en TikTok, 4.138 seguidores en Twitter, 21.644 seguidores en LinkedIn, 3.940 suscritos a Youtube y 12.211 seguidores en Instagram. - Se realizó la Implementación de la Nueva Imagen Institucional, cambios de la imagen en los cajeros automáticos de cada oficina, en los Corresponsales Solidarios y el cambio de señalética en JA Tiendas.
Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizó la recertificación de Buen Gobierno otorgada por el proyecto GIF (Gobernanza e Inclusión Financiera) registrando una evolución en la calificación de 86.45 a 93.33 puntos. - En el grado de cumplimiento de las políticas de Buen Gobierno se tuvo como resultado del 91,24%. - La dirección de Gobierno como practica de desconcentración e implementación del gobierno creó el Departamento de Gestión del Gobierno Cooperativo y el Departamento de Secretaría del Gobierno Cooperativo.





	<ul style="list-style-type: none">- Se realizaron las elecciones en el Ámbito Administrativo nuestro Gobierno Cooperativo y mismo permitió el involucramiento de todos los colaboradores de la institución.- Los candidatos elegidos para de los Comités Territoriales, Comités de Área y Comité de Coordinación General fueron posesionados en sus cargos.
Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none">- Se ajustaron los procesos y el mapa de procesos de acuerdo con la nueva arquitectura organizacional.- Se realizó la capacitación anual de normativa para colaboradores, donde se matricularon 1.409, de los cuales 1.382 culminaron satisfactoriamente el curso.- Se ejecutó el estudio de satisfacción de atención, obteniendo un resultado para este año de 82.10 (▲+0.32), con un ligero incremento respecto al año anterior.- Se continúa implementando el modelo de gestión de Seguridad Integral, donde se identificaron los riesgos y controles de los procesos de: captaciones, depósitos y retiros, compras, contratación de servicios virtuales y tarjetas de débito.- Se desconcentró la seguridad integral en los territorios, se procedió con la contratación y capacitación a los Analistas de Seguridad Territorial.- Se ha trabajado en la implementación de la política general de Protección de datos.- Se formalizó dentro del Manual de Administración Integral de Riesgos el Plan de Contingencia de Riesgo de Mercado.
Cercanía y Servicio	<ul style="list-style-type: none">- A diciembre del 2023, contamos con 70 puntos de atención “Agencias y Sucursales”, 991 corresponsales solidarios, 11.320 botones de pago pymes, 113 cajeros automáticos, 66 CashDro y 55 Quioscos.- Tenemos un total de 726.385 socios de los cuales el 66,93% tienen su cuenta activa.- El porcentaje de transaccionalidad a través de los canales virtuales es del 58,94%, se ha incrementado en relación con el año anterior.- Se realizó la apertura de la oficina virtual de autoservicio Wayra Plaza en la ciudad de Cuenca.- Se realizó la inauguración de la apertura de la oficina de Girón el 17 de diciembre.- Se puso en producción el Chat Bot, el cual está funcionando como piloto en la oficina de Zaruma y se continúa trabajando en la inteligencia artificial.- Se ha visitado varios territorios para el fortalecimiento de las organizaciones, se ha avanzado con el mapeo y la precalificación de las organizaciones par su fortalecimiento.- Se está trabajando en la implementación del proyecto tarjeta débito con marca, ya se cuenta con la licencia de Visa para miembro afiliado,- Se trabajó la implementación del Switch transaccional para la institución.- Se ha avanzado en la implementación del centro de datos de JA (principal y alterno).- Se construyó participativamente el nuevo Plan Estratégico Institucional 2024-2028, el Plan Operativo Anual y Presupuesto para el año 2024. Además, se levantaron los POAs de directivos y POAs por territorio para el 2024.- En el mes de diciembre se aprobó el Plan Estratégico para las Tecnologías de la Información (PETI).- Se construyó y aprobó el Plan Estratégico de Seguridad de la Información (PESI).
Sostenibilidad Financiera	<ul style="list-style-type: none">- La Cooperativa refleja indicadores financieros solventes, que mantienen a la Cooperativa segura y confiable: cerro el año con una mora del 5,65%, una solvencia del 17,30%, cobertura de cartera en riesgo del 167,08%, lo que nos permite cubrir en 1,6 veces nuestra cartera en riesgo; un 3,98% en eficiencia de gastos operacionales y un margen financiero del 7,98% indicador que refleja eficiencia financiera, conservando nuestra filosofía institucional.



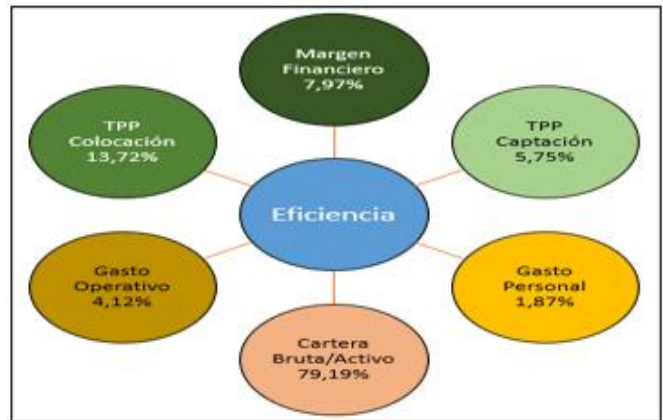
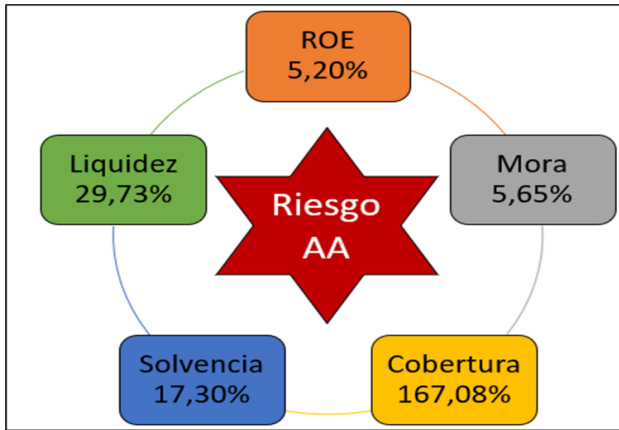


Economía Solidaria	<ul style="list-style-type: none">- Se apoyo a la COFEPS en la construcción de la Planificación Estratégica para los años 2024 – 2033.- Se construyó la propuesta de estructura organizativa y mapa de procesos para COFEPS.- Se brindó asesoría al ISTEPS para la construcción de su Planificación Operativa Anual 2024.- El equipo de la DIES elaboró el proceso de capacitación en la gestión de una caja de ahorro y el levantamiento de procesos, con miras a la dotación de un Core Financiero.- Se construyó y aprobó el proyecto de creación de la empresa Administradora de Sistemas Auxiliares de Pago (ASAP)- Se elaboró el programa de emprendimiento solidario “Yachana”, el cual es una propuesta de capacitación y preparación para generar proyectos de emprendimientos viables.- Se está trabajando en una propuesta de administración de seguros para la operación y asesoría de los diferentes tipos de seguros que puede contratar la Cooperativa para sus socios, directivos y colaboradores, mediante una gestión directa con las aseguradoras para lograr una mejor posición económica y atención hacia los usuarios.
--------------------	--

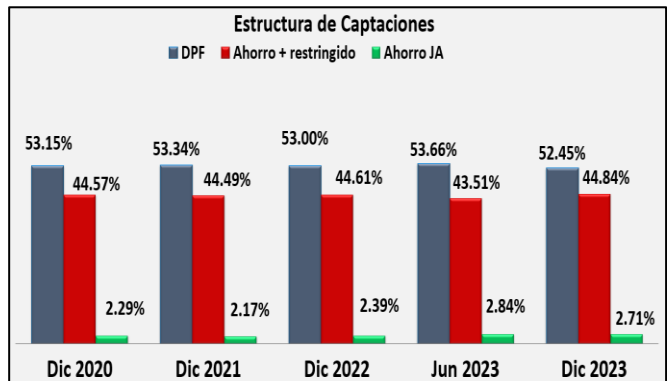




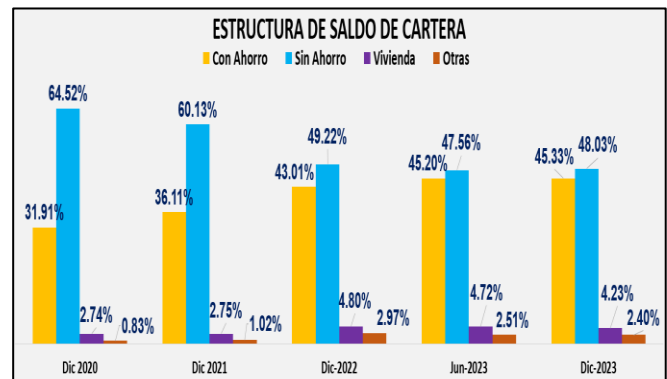
Principales resultados Financieros

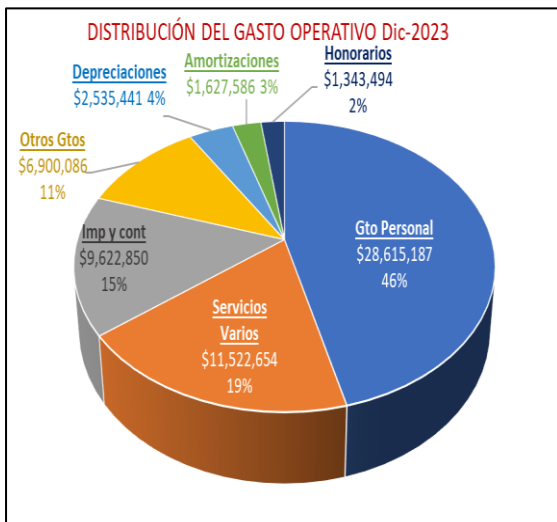
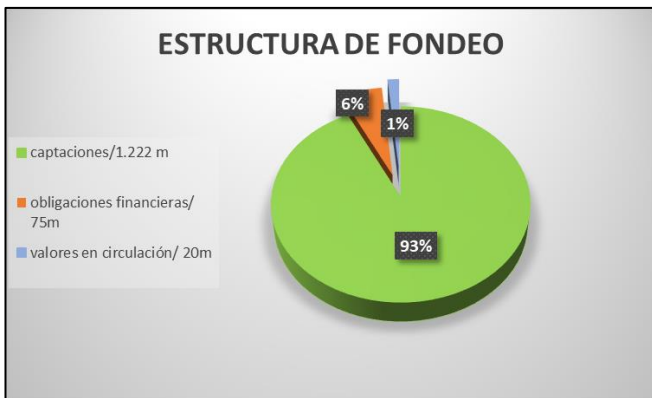
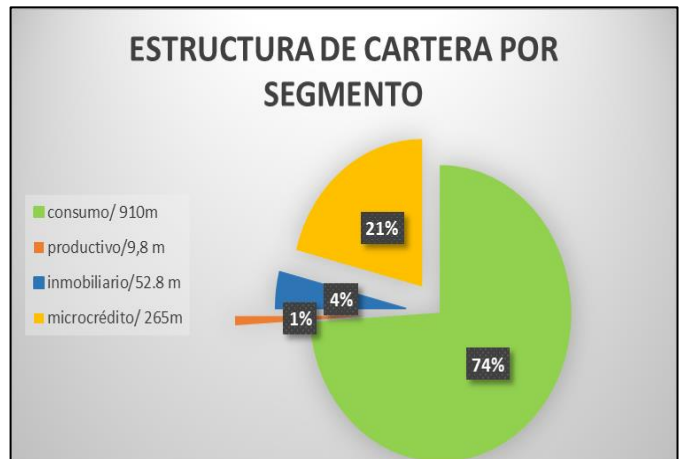
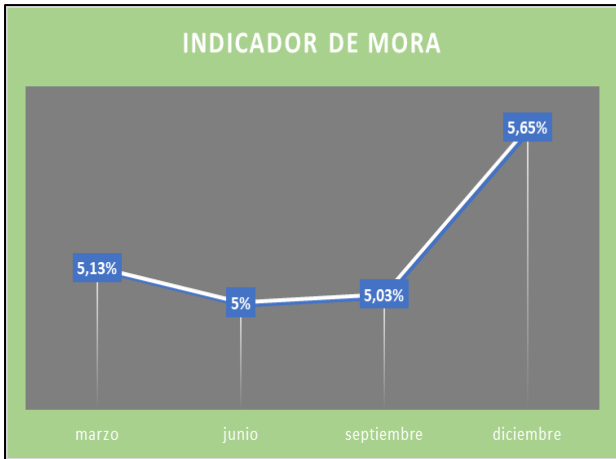


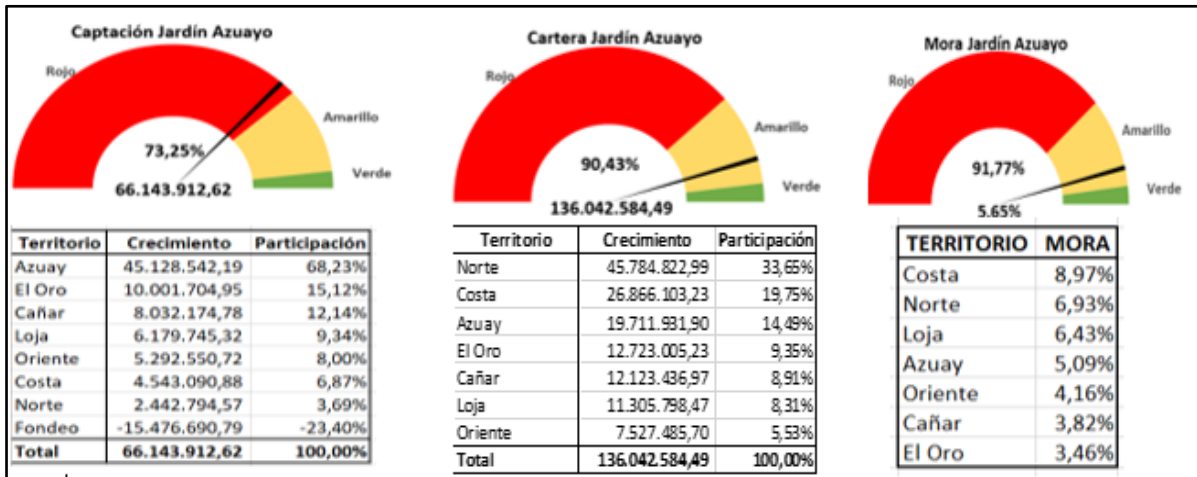
Detalle	Meta	Real	% Cump
Vista	25.56	32.23	126.1%
Ja	9.76	5.53	56.6%
Dpf	54.97	28.39	51.6%
Total	90.30	66.14	73.3%



Detalle	Meta	Real	% Cump
Colocado	688.00	660.70	96.0%
Recuperado	537.56	524.65	97.6%
Crecimiento	150.44	136.04	90.4%







ESTADO DE RESULTADOS				
al 31 de diciembre del 2023				
CUENTAS	2022	2023	VAR. ANUAL	VAR. %
INGRESOS	162.607.059	194.036.179	31.429.120	19%
INTERESES Y DESCUENTOS	152.227.022	180.050.720	27.823.698	18%
COMISIONES GANADAS	1.046.639	1.623.778	577.139	55%
UTILIDADES FINANCIERAS	2.047.211	3.460.903	1.413.692	69%
INGRESOS POR SERVICIOS	1.237.899	1.440.993	203.094	16%
OTROS ING. OPERAC.	45.333		-45.333	-100%
OTROS INGRESOS	6.002.955	7.459.785	1.456.830	24%
GASTOS	153.741.512	183.902.611	30.161.099	20%
INTERESES CAUSADOS	66.432.539	73.837.063	7.404.524	11%
COMISIONES CAUSADAS	227.010	949.840	722.830	318%
PERDIDAS FINANCIERAS	671.575	209.336	-462.239	-69%
PROVISIONES	27.426.899	34.259.674	6.832.775	25%
GASTOS DE OPERACIÓN	52.233.373	62.167.299	9.933.926	19%
OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	60.343	35.501	-24.842	-41%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	894.022	1.510.516	616.494	69%
IMP. Y PART. EMPLEADOS	5.795.751	10.933.382	5.137.631	89%
RESULTADO DEL EJERCICIO	8.865.547	10.133.568	1.268.021	14%

BALANCE GENERAL				
al 31 de diciembre del 2023				
CUENTAS	2022	2023	VAR. ANUAL	VAR. %
ACTIVO	1.448.617.492	1.563.402.956	114.785.464	8%
FONDOS DISPONIBLES	167.593.772	167.788.080	194.308	0,12%
INVERSIONES	187.033.093	167.242.280	-19.790.813	-10,58%
CARTERA	1.014.802.505	1.121.212.512	106.410.007	10,49%
CTAS POR COBRAR	15.995.916	17.945.457	1.949.541	12,19%
BIENES REALIZABLES	1.309.160	1.288.845	-20.315	-1,55%
PROPIEDADES Y EQUIPO	19.946.252	25.409.731	5.463.479	27,39%
OTROS ACTIVO	41.936.793	62.516.051	20.579.258	49,07%
PASIVO	1.265.188.341	1.359.670.051	94.481.710	7%
OBLIGACIONES CON EL PL	1.156.050.484	1.222.194.396	66.143.912	5,72%
OBLIGACIONES INMEDIATAS	91.059	148.595	57.536	63,19%
CUENTAS POR PAGAR	35.818.599	40.727.599	4.909.000	13,71%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	70.341.461	75.446.732	5.105.271	7,26%
VALORES EN CIRCULACION		20.000.000	20.000.000	
OTROS PASIVO	2.886.740	1.152.729	-1.734.011	-60,07%
PATRIMONIO	183.429.151	203.732.905	20.303.754	11%
CAPITAL SOCIAL	37.593.444	38.632.334	1.038.890	2,76%
RESERVAS	131.395.461	149.622.062	18.226.601	13,87%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	5.574.698	5.344.941	-229.757	-4,12%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	8.865.547	10.133.568	1.268.021	14,30%

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

Atentamente,

Juan Carlos Uriglés M.
Gerente



ANEXO “A”

“INFORME DETALLADO DE CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL AÑO 2023”





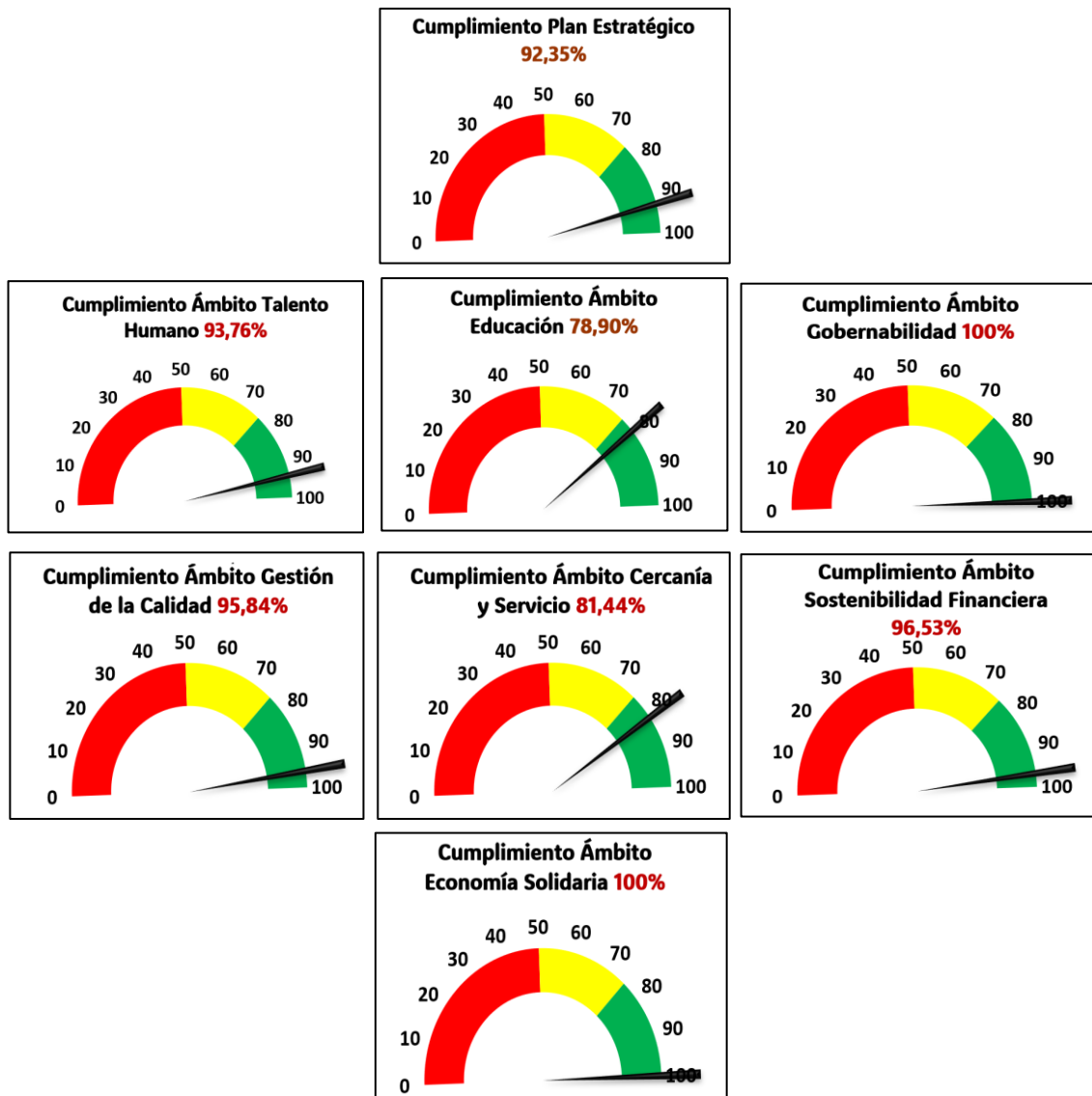
2. Informe de cumplimiento del Plan Estratégico y POA Institucional

2.1 Cumplimiento 2023

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

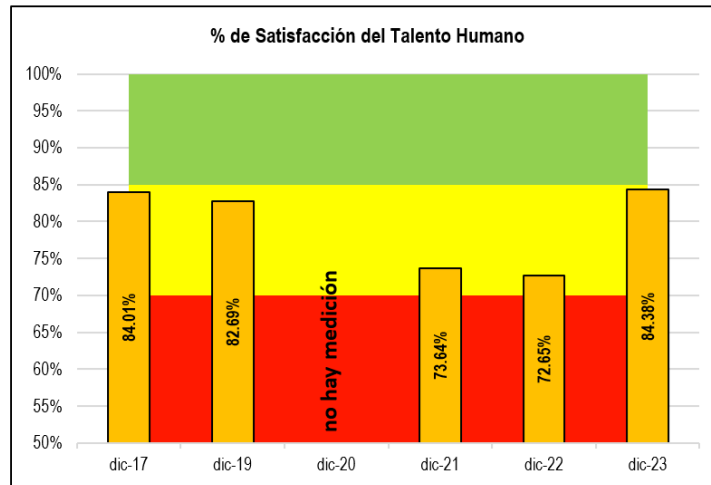
A continuación, se describen el cumplimiento de cada uno de los ámbitos estratégicos en el año 2023:

CUMPLIENDO DEL PLAN ESTRATÉGICO (Dic 2023)





a.- Ámbito Talento Humano



Fuente: Dirección de Desarrollo de Colaboradores

Elaborado por: Dirección de Planificación

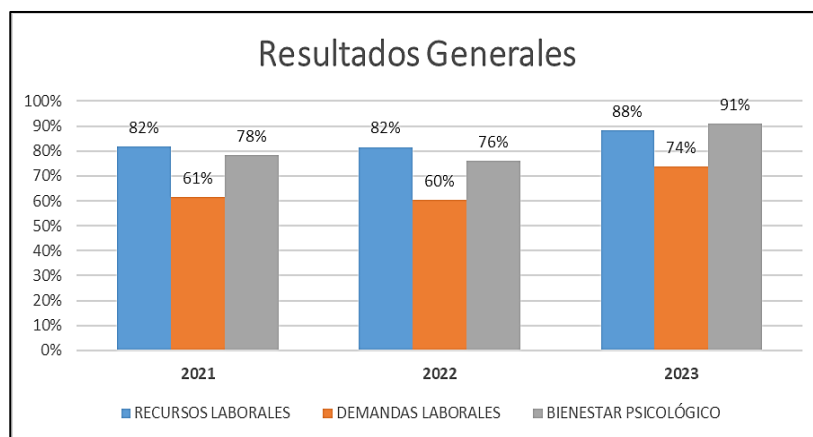
Objetivo 1: Satisfacción del Talento Humano

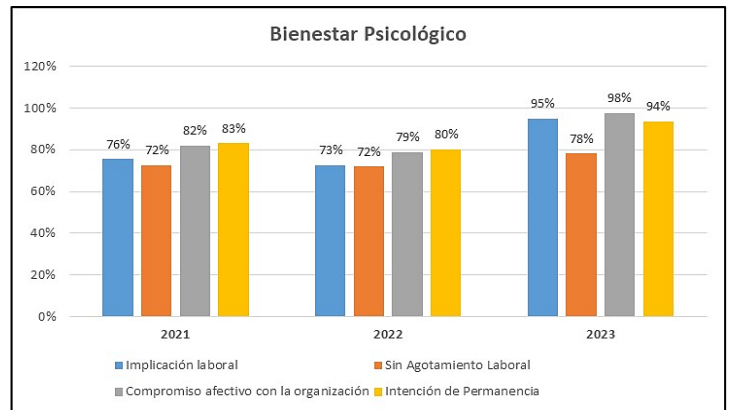
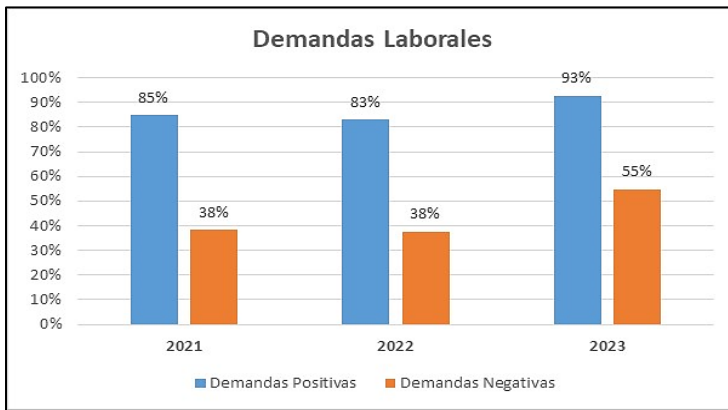
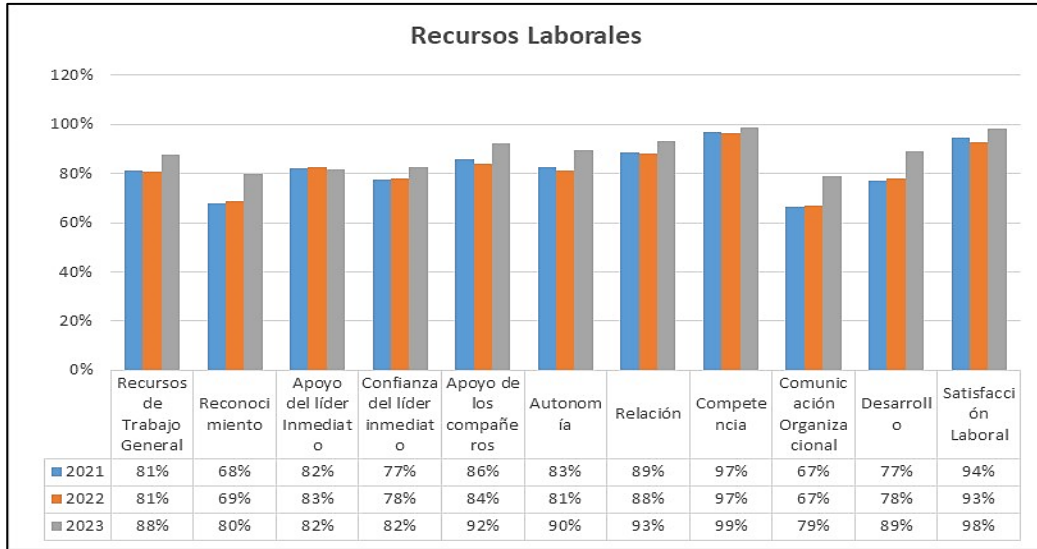
Se evidencia un incremento en el indicador **% satisfacción del Talento Humano** en el año 2023 con relación al año 2022 de 12 puntos; sin embargo, no se alcanza la meta estimada del Plan Estratégico de 85%, teniendo una diferencia de 0,62. Es importante mencionar, que se tuvo un alto nivel de confiabilidad en los resultados obtenidos ya que el 89% de colaboradores respondieron la evaluación.

Dentro del clima laboral institucional se miden las siguientes dimensiones:

- Recursos Laborales (mejora de 6% en el 2023 con relación al año 2022)
- Demandas Laborales (mejora del 14% en el 2023 con relación al año 2022)
- Bienestar Psicológico (mejora del 15% en el 2023 con relación al año 2022).

A continuación, se detallan los resultados de manera general y por dimensión, realizando una comparación con los obtenidos desde el año 2021:





A pesar de existir una notable mejora en el año 2023 en todas las dimensiones, es necesario profundizar el análisis de cada subdimensión en la cual se identifican oportunidades de mejora y que deben ser atendidas. A continuación, se detallan las variables que deberán ser gestionadas a nivel institucional (a pesar de que existe también una mejora con relación al año anterior):

- Retroalimentación sobre el desempeño de parte del líder a sus colaboradores
- Apoyo de líder inmediato
- Comunicación Organizacional entre las áreas
- Carga de Trabajo
- Presión en el Trabajo
- Trato con gente difícil
- Desgaste en el trabajo y al final de la jornada laboral
- Trámites Burocráticos que dificultan el trabajo
- Exposición al conflicto o reacciones emocionales intensas de las personas
- Desgaste en el trabajo y al final de la jornada laboral
- Trámites Burocráticos que dificultan el trabajo
- Exposición al conflicto o reacciones emocionales intensas de las personas





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.

- Dentro de este ámbito a inicios de año se realizó la aprobación del Manual Orgánico Funcional.
- Se ejecutó el ajuste y creación de perfiles de cargos; 152 cargos se han revisado permitiendo su operatividad funcional de acuerdo con el nuevo contexto, se crearon cargos desconcentrados, así como su respectiva contratación, aproximadamente de 40 nuevos analistas se han incorporado para conformar los equipos de soporte enfocados principalmente en la asesoría técnica y en la implementación de las políticas, lineamientos y metodologías institucionales en cada uno de los territorios. Se ajustó los perfiles en función a la nueva arquitectura, se tiene un avance del 97.83%.

Estrategia: Fortalecer las metodologías de reclutamiento y selección

- Se ajustó el Manual de Provisión de colaboradores, buscando pasar de la reactividad a la proactividad en la dotación de personal, alrededor de 10 talleres con distintos actores se logró levantar importantes datos, proceso que aún continúa; como parte de estas mejoras se puso en marcha una nueva opción de selección denominado Semillero Jardín Azuayo en alianza con el ISTEPS, con esta nueva modalidad se contrató al personal previsto para planta 2023.
- El semillero se ha ejecutado en febrero y en octubre brindando varios insumos de mejora para lograr que se vuelva una forma permanente de contratación.

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

- En 2023 se ha podido revisar la valoración de cargos a nivel general buscando cubrir la canasta básica, disminuir brechas salariales internas y ajustar de mejor manera las remuneraciones frente al mercado.

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

- Para el nuevo Plan Estratégico se establecieron estrategias que se enfocan en el desarrollo de las personas y su bien estar.
- Se ha promovido la contratación de seguro de salud y vida para los colaboradores, lanzando la licitación pública, proceso que se encuentra en curso y se espera consolidar en los siguientes meses.
- Se presentó la propuesta de seguro de salud para colaboradores y se inició el proceso con el Comité de Compras.



**Limitaciones relevantes:**

- Se han generado procesos de planificación y organización de proyectos institucionales relevantes, sin embargo, la ejecución se vio afectada por la prelación que se ha dado a diversos temas eventuales y muchos de ellos urgentes relacionados con la gestión de personas.
- Debido a la gran carga de trabajo se ha visto la necesidad de contar con más talento en el equipo o derivarlos a proveedores externos, es necesario dimensionar que las demandas institucionales son de gran envergadura, empezando por el acompañamiento a los territorios en la gestión de personas y su bienestar.
- Se han presentado situaciones en los colaboradores relacionado con la salud mental, circunstancias en las cuales se siente la necesidad de contar con un profesional en psicología que realice la asesoría conceptual y técnica.

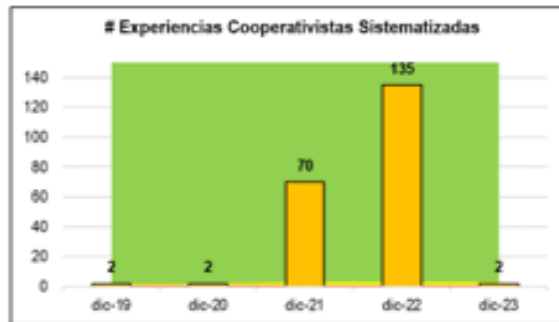
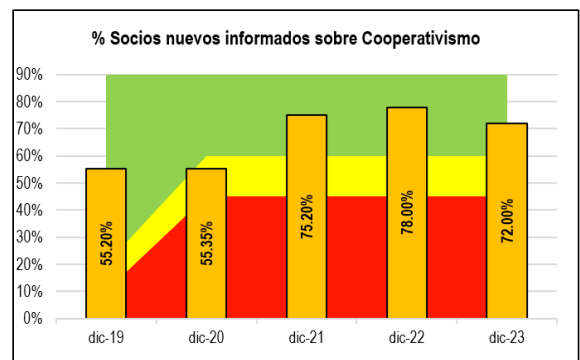
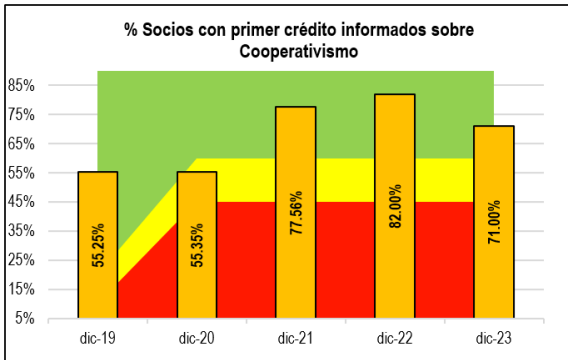
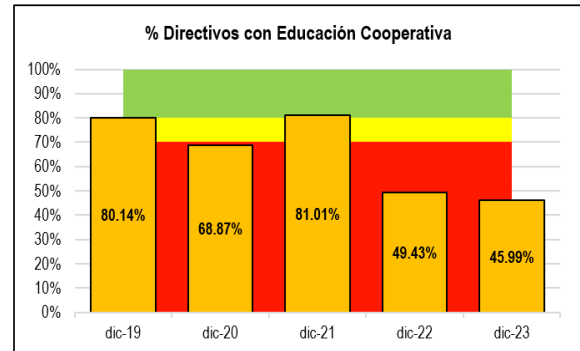
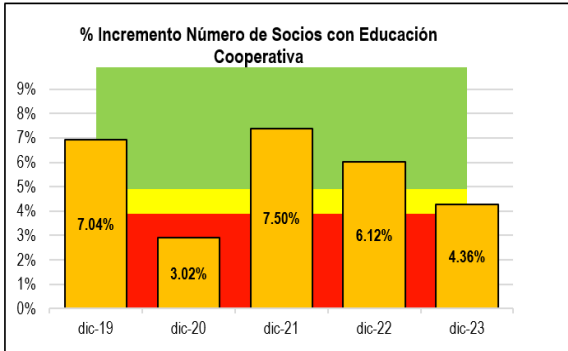
Recomendaciones:

- Estructurar un manual integral de la gestión de las personas mediante el cual se pueda determinar claramente las formas, tiempos y herramientas para cada uno de los subsistemas del talento humano, así como el papel de cada uno de los actores de gestión de las personas.
- Aportar en la capacitación de líderes en la correcta gestión de personas, generando propuestas integrales, contribuyendo a que los líderes cumplan con su rol y se enfoquen en el desarrollo de las personas, es necesario ir desde lo estratégico hasta lo operativo.
- Ejecutar planes de formación y capacitación para los integrantes de los nuevos Comités en el Ámbito Administrativo. Así mismo, hay que destacar la importancia del rol de cada líder para formar a sus equipos.
- Para las elecciones en el ámbito directivo que se ejecutarán en el 2025, se recomienda trabajar desde el 2024 con cada una de las oficinas (agencias y sucursales) en la preparación a nuestros socios, directivos y colaboradores, así como el desarrollo de las herramientas tecnológicas y cercanía con las organizaciones de la EPS.





b.- Ámbito Educación



Fuente: Dirección de Educación Cooperativa
Elaborado por: Dirección de Planificación

Objetivo 2: Comunidad de Aprendizaje Cooperativo

En el año 2023 se han capacitado un total de 5.244 personas en los distintos programas de educación y formación que ofrece nuestra institución, es así como el indicador % incremento número de socios con educación cooperativa ha llegado a tener un resultado de 4,36% (por debajo de la meta del 5%), es decir, el crecimiento de este indicador este año comparativamente con el del año 2022, donde fue de 6,12%, es más bajo.

A continuación, se muestra un resumen del número de participantes capacitados durante el 2023:



<i>Programa</i>	<i>N° Capacitados de enero a diciembre 2023</i>
COOPERATIVISMO, CIUDADANIA Y LIDERAZGO	254
FORTALECIMIENTO A LAS ORGANIZACIONES	2068
MOOC EDUCACION FINANCIERA JOVENES	383
MOOC FINANZAS PERSONALES	90
PROGRAMA DE JÓVENES - PROYECTO MI FUTURO	1658
SEMANA MUNDIAL	791
TOTAL	5244

Es importante acotar algunas consideraciones respecto al cumplimiento del indicador:

1. Para el cálculo de este indicador la base de datos se depura eliminando las cédulas duplicadas, es decir, si un socio toma diferentes programas que ofrece la institución, es considerado una sola vez dentro del cálculo.
2. El programa de Ciudadanía, Cooperativismo y Liderazgo se ha reportado con corte a diciembre debido que es esta la fecha en la que culmina la certificación.

En lo que se refiere al **% de Directivos con Educación Cooperativa**, el indicador en el año 2023 ha alcanzado el 45,99%, porcentaje que no cumple la meta del 80%. Durante el año se han realizado 3 procesos de capacitación a los miembros principales de los Consejos de Administración y Vigilancia. De la misma manera, de un total de 1.388 delegados entre Principales y Suplentes, se han capacitado 626.

Es importante que la Dirección de Gobierno Cooperativo motive la participación de los miembros suplentes de los Consejos de Administración y Vigilancia, para que participen y se capaciten en los temas identificados como sensibles para la ejecución del rol directivo, ya que el apoyo de Educoope es específicamente metodológico, planificando los contenidos o realizando alianzas con otros departamentos para cubrir la demanda de formación.

El indicador **% Competencias de los Colaboradores**, no se ha podido medir debido a la reestructuración de la Arquitectura Organizacional, manual de cargos por competencia y ajuste a los procesos que se han realizado, fruto de este proyecto importante que desarrollo la cooperativa desde el 2021.

Con la construcción del Plan Estratégico 2024-2028, surge la necesidad de trabajar en el proyecto de Gestión de Desempeño, por lo que se ha planteado su diseño para el año 2024, esperando que su implementación se ejecute a finales de este, con esto se estima obtener una línea base de medición sobre el cual se gestionará las acciones pertinentes para los años posteriores.



Para la medición del indicador **% de socios nuevos informados sobre Cooperativismo** se han realizado entrevistas a una muestra de socios a través de llamadas, teniendo como resultado que el 72% conocen sobre el cooperativismo y 28% no conocen del tema. Comparativamente con el año 2022, donde el indicador alcanzó un 78%.

De los socios que indican conocer acerca del cooperativismo el 28% lo definen como “conjunto de personas/asociación con un objetivo en común”, el 21% como “apoyo/ayuda mutua, 21% como “buscar una sociedad más justa y solidaria donde las personas pueden incluirse financieramente”.



De las respuestas de los socios que desconocen sobre cooperativismo, las más comunes fueron:

- *“Es una institución que ayuda a la gente”*
- *“Ayuda entre el banco y cliente”*
- *“Es como una empresa que ayuda con los créditos”*

Respecto al indicador **% socios con primer crédito informados sobre Cooperativismo**, los datos también fueron obtenidos a partir de entrevistas mediante llamadas, y tuvo como resultado 71% a diciembre de 2023, este resultado supera la meta de 60% de este periodo.

Los socios en su mayoría indican que conocen sobre el cooperativismo gracias a Amigos/Familiares (39%) y Redes Sociales (18%).

El **# de experiencias cooperativistas sistematizadas** en el año 2023 ha llegado a ser de 2, resultado que no cumple con la meta de 4 para este periodo.

Esta experiencia sistematizada se refiere a la visita a Mondragón (España), donde participaron representantes de los Consejos y Gerentes, lo que ha permitido conocer otras experiencias a nivel internacional y articular con lo que se ha hecho en la institución.

La sistematización es un proceso donde las personas deben articular ideas que permitan explicitar lo aprendido, y fundamentar el fin de la actividad misma, desde este punto de vista es una actividad que se está trabajando para generar la cultura de escribir y documentar.

Parte de la mejora del proceso es articular en un repositorio las sistematizaciones para que estén al alcance de las y los colaboradores, así como también los proyectos institucionales, para que sirvan de referente a momento de innovar o conocer experiencias anteriores.

Se sistematizó la experiencia de construcción del Plan Estratégico 2024-2028 donde se recoge el proceso metodológico, los espacios de participación, las herramientas y estudios realizados y las fases de construcción y acuerdos.





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.

- Se formalizó los departamentos de Educación para Socios y Educación para Colaboradores en la Coordinación general que permiten facilitar la articulación de los procesos de educación Institucional y también se potenció la desconcentración de Educoope; con el apoyo de 8 Analistas de Educación territorial, distribuidos de la siguiente manera: 2 en el Azuay, 1 en Costa, 1 en el Oro, 1 en el Norte, 1 Oriente, 1 en Cañar y 1 e Loja.
- Se ha trabajado juntamente con los analistas de educación territorial en la construcción del plan de educación 2024, que significa un hito en los procesos de desconcentración institucional pues ha sido levantado, validado y aprobado desde las instancias de base y consolidadas a nivel institucional.
- Se desarrolló el plan de estudios para directivos aprobado para el año 2023, este proceso se realizó en articulación con Gobierno, facilitando la cogestión de los cursos por demanda para los Consejos de Administración y Vigilancia, así como su pasantía a Mondragón.

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

- Se inició con un proceso de certificación de Educadores cooperativos para fortalecer sus competencias y habilidades con la finalidad de dotarles de capacidades para cubrir las actuales demandas educativas de la Cooperativa.

Estrategia: Implantar la gestión del conocimiento en la Cooperativa

- Se ejecutaron las rutas de aprendizaje internacionales.

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

- En el programa de educación financiera para jóvenes "Proyecto mi Futuro" se certificaron 560 Jóvenes, y 1480 personas miembros de organizaciones se formaron en el programa de Fortalecimiento Organizacional.
- Se certificaron 255 socios/as en el programa de Cooperativismo Ciudadanía y Liderazgo; en la comisión de educación tenemos un total de aprobados de 68 delegados, en este mismo eje; el programa de delegados locales tenemos que de 1346 inscritos aprueban 626 delegados.
- En cuanto a los MOOCs se ha logrado obtener los siguiente:
 - Programa MOOC Educación Financiera para jóvenes: registrados 651 de los cuales 158 aprueban.
 - Programa MOOC Educación en Finanzas Personales: registrados 263 de los cuales 40 aprueban.





- Con estos breves antecedentes, con nuestros programas en modalidades presenciales, híbridas, virtuales y automáticas; en el cuarto trimestre se certificaron a 3.187 personas en total, es menester mencionar que el programa de CCL se mide en el último trimestre ya que al mismo se le hace un seguimiento en su ejecución durante todo el año, debido a su particularidad.
- Con base en esto a nivel institucional, en todo el año 2023 se ha logrado tener los siguientes resultados por programa recordando que atienden a públicos diferentes.
 - En el programa de Cooperativismo, Ciudadanía y Liderazgo Social tenemos a 255 socios/as capacitadas.
 - En el programa de delegados locales se capacitó y certificó a 626 delegados locales.
 - En el programa de las comisiones de educación se certificó a 99 delegados que conforman la comisión mencionada.
 - En el programa de jóvenes “Proyecto mi Futuro” se certificó a 1670 jóvenes.
 - En el programa de Fortalecimiento Organizacional tenemos a 2105 personas capacitadas.
 - En el programa MOOC Educación Financiera para jóvenes tenemos: 515 personas aprobados (certificados)
 - En el programa MOOC Educación en Finanzas personales tenemos: 275 personas aprobados (certificados)
- Considerando que mayormente de los programas que se implementaron desde el segundo semestre del 2023, en tal sentido en el año se cuenta con 5.545 personas capacitadas en los diferentes programas.

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

- Educación para colaboradores:
 - La implementación de las Escuelas de Asesores Cooperativos representó un cambio significativo, seguimiento, evaluación y retroalimentación de los procesos de educación de colaboradores para lograr el cierre de sus brechas en conocimientos y habilidades. En este proceso participaron 203 colaboradores, en el 2023 se certificaron 149 asesores cooperativos. 5 colaboradores no aprobaron la escuela, de los cuales 2 tomaron nuevamente la escuela y pudieron aprobarla en el año 2023, 3 colaboradores la tomarán en el año 2024 según especifica su plan de acción. En el año 2024 se ejecutará la escuela para Asesores transaccionales.
 - La implementación de los semilleros en articulación con DO significó una valiosa oportunidad para planificar y ejecutar conjuntamente Educoope y Desarrollo de Colaboradores la educación para los colaboradores, desconcentrando el presupuesto para las maestrías con lo cual los territorios tuvieron mayor acceso a este incentivo institucional.
 - Se ejecutaron los procesos de formación por normativa planificados con un alcance total de 1394 colaboradores, de los cuales 1382 colaboradores aprobaron, 1 colaborador fue justificado debido a que se encontraba en el periodo de maternidad, y 11 colaboradores no aprobaron, a quienes se les aplicó el reglamento de educación vigente.
 - En 2023 se gestionó el apoyo económico para estudios, un total de 33 colaboradores recibieron el apoyo para maestrías, 7 colaboradores recibieron el apoyo de estudio para tercer nivel.





- Se realizaron los procesos de inducción a la cooperativa en el cual participaron un total de 297 colaboradores y se gestionaron los respectivos procesos de inducción al cargo.
- Se desarrollo el Diplomado en Administración, Dirección y Desarrollo de personas, para nuevos responsables, aprobaron el Diplomado 17 responsables, 1 responsable reprobió, y se le aplico lo indicado en el reglamento de Educación.
- Se desarrollo el Diplomado de Cultura Ágil, en el cual participaron y Aprobaron 14 colaboradores del Área de Cultura Organizacional.

Estrategia: Desarrollar un plan comunicacional adaptado a las generaciones, pueblos y culturas.

- Se realizó la comunicación de los servicios de JA; en el 2023, se llegó a 146.173 fans en Facebook, 1.359 seguidores en TikTok, 4.138 seguidores en Twitter, 21.644 seguidores en LinkedIn, 3.940 suscritos a Youtube y 12.211 seguidores en Instagram.
- Se inició con el proyecto de la nueva Web Informativa, que, a diciembre 2023, estaba en más de un 90% de su desarrollo.
- Se emitieron 8 episodios del Podcast Cuarto de Hora, donde se conversaron diferentes temas relacionados a servicios de la Cooperativa.
- Se coordinó la elaboración y distribución de las agendas y calendarios 2024; así como, diseños de los Inflables con la nueva imagen.
- En el último trimestre se procedió con la contratación del desarrollo de la nueva Intranet con la intención de ejecutar el diseño UX/UI levantado a inicios de 2023.
- Con el propósito de integrar a los colaboradores el fin de año se realizó la fiesta “Quema lo viejo y que venga lo nuevo” donde asistieron alrededor de 400 personas. Este espacio fue calificado por el 65% de asistentes como excelente.
- Se realizó la Implementación de la Nueva Imagen Institucional, con las siguientes acciones: Cambio de imagen de 62 oficinas. – al finalizar el año un total de 62 oficinas cuentan con la nueva imagen institucional en un 100%. En 8 oficinas no se pudo implementar el cambio de imagen dado que se cambiarían de local en fechas cercanas.
- Se realizó el cambio de imagen en ATMs. – Los cajeros automáticos de cada oficina, tanto los que se encuentran en el mismo edificio como los externos, se han intervenido juntamente con cada oficina, a excepción de los cajeros de la ciudad de Cuenca que se asignó a un solo proveedor el cambio de imagen de todos los cajeros exteriores, mismo que ya se encuentran terminados en su totalidad. Los ATMs de lobby se implementarán en una segunda fase con una nueva propuesta de diseño.
- Se realizó el cambio a la nueva Imagen en Corresponsales Solidarios. – El finalizar el año 805 corresponsales ya cuentan con la nueva imagen, esto de un total de 991 con corte a 31 de diciembre.
- Se realizó el cambio de señalética en JA Tiendas. – Se cuenta con los kits actualizados con la nueva imagen incluido el logo de copagos; esta señalética ya se está distribuyendo según los requerimientos de cada oficina.



**Limitaciones relevantes:**

- Se actualización los contenidos y algunos procesos metodológicos de los programas para socios directivos y comunidad lo cual significó un ajuste importante, sin embargo impactaron en las metas planteadas, puesto que, en coherencia con la desconcentración, cada territorio analizó la pertinencia de cada programa de acuerdo con sus estrategias y algunos programas se ejecutaron extemporáneamente.
- La implementación de la arquitectura es un proceso que está siendo interiorizado por los territorios, lo cual implicó que en algunos territorios la planificación, diagnósticos de capacitación y ejecución de educación para colaboradores sea atribuida a las unidades de educación territorial evidenciando la necesidad de reforzar la comunicación con DO territorial.
- Para octubre se consideró realizar el evento “Festival del Agachadito” en Guayaquil, sin embargo, por la situación de inseguridad que se vive en esta ciudad se suspendió la actividad.
- En la implementación de nuevos cajeros de autoservicio, se tuvieron que modificar algunas piezas de señalética para adaptarse a las nuevas máquinas.
- Se tuvieron limitaciones en los cambios de nomenclaturas por la nueva Arquitectura. Las primeras oficinas se debe actualizar la nomenclatura de crédito y servicios, por asesores cooperativos.
- Las extorsiones o mal llamadas vacunas han hecho que los tenderos decidan no colocar señalética, principalmente en los corresponsales solidarios de la costa.

Recomendaciones:

- Es importante trabajar en la capacitación de las personas de las diferentes instancias administrativas y de gobierno para lograr el cumplimiento de metas y proyectos planteados sumados el compromiso y la articulación entre los diferentes departamentos para la toma de decisiones correctas y con el tiempo oportuno.
- Articular el trabajo conjunto de Educoope con el ISTEPS, para fortalecer los vínculos académicos con la UNAM, UNTREF, U. Cuenca, Mondragón y otras instituciones nacionales e internacionales.
- Se debe fortalecer la relación con la DIES, Servicios, Gobierno y otras dependencias internas de la cooperativa para propiciar la construcción del ecosistema que se plantea en el Plan Estratégico de la Cooperativa.
- Fortalecer las competencias de las unidades de educación desconcentradas ayudará a seguir en el proceso de desconcentración institucional.
- Se requiere retomar la actualización de los manuales de provisión de personal, reglamento de compensación que se relacionan directamente para la urgente actualización del Reglamento de Educación en articulación permanente.
- Mejorar los procesos de trabajo para la comunicación del servicio con las áreas afines como son con Innovación y Servicios Cooperativos, para disminuir reprocesos, retrasos y otros contratiempos.



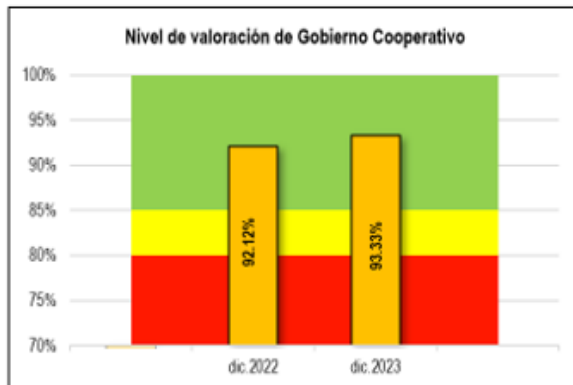


- Analizar el proceso adecuado para determinar el diseño de proyectos relevantes como la Tarjeta de Débito y otros que surjan posteriormente.
- Los líderes deben motivar a sus equipos para que sean partícipes de los procesos de elección y toma de decisión dentro la Cooperativa.
- Los espacios de integración presenciales de colaboradores, directivos y socios no deben minimizarse al asignar el presupuesto institucional, aquí es donde se refuerza, evidencia y se transmite la cultura institucional.
- En la implementación de la Nueva Imagen Institucional debemos coordinar de forma más cercana y oportuna con los diferentes departamentos que implementan cambios que influyen en la implementación de la nueva imagen.
- Comprender la situación de los tenderos respecto de las extorsiones, buscando alternativas diferentes de identificación de los corresponsales sin que esto pueda generar riesgo para el tendero.

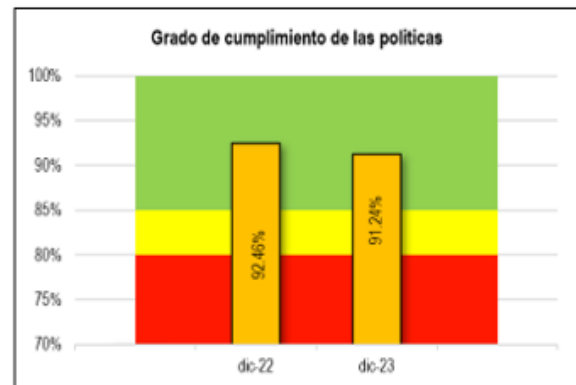




c.- Ámbito Gobernabilidad



Fuente: Dirección de Fortalecimiento de Gobierno Cooperativo
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección de Fortalecimiento de Gobierno Cooperativo
Elaborado por: Dirección de Planificación

Objetivo 3: Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo

El indicador **Nivel de valoración de Gobierno Cooperativo** para el año 2023 es de **93,33%**, resultado que supera la meta del mismo periodo (85%), esto refleja 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).

Se recomienda para el 2024 gestionar una recertificación para establecer la evolución de este indicador.

En cuanto al **Grado de cumplimiento de las políticas** se tiene como resultado el **91,24%**, sobrepasando la meta establecida para el año 2023 que es del 90%.

Esto es producto de una gestión favorable, eficiente y consecuente con los lineamientos establecidos tanto en el ámbito directivo como administrativo; sin embargo, se sugiere prestar especial atención a los aspectos relacionados con el "Funcionamiento" y el "Involucramiento" para fortalecer aún más la armonización en la gestión de gobierno.

Los datos proporcionan una base sólida para continuar trabajando hacia la mejora continua y la excelencia.

Estrategias y Acciones claves ejecutadas: Ámbito Gobernabilidad

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

Estrategia: Fortalecer el gobierno cooperativo en su estructura, formación y capacitación.

- En el caso concreto de la Dirección de Gobierno como practica de desconcentración e implementación del gobierno en sus dos ámbitos se creó el Departamento de Gestión del Gobierno Cooperativo y el Departamento de Secretaría del Gobierno Cooperativo.
- Con la ejecución de las elecciones en el Ámbito Administrativo nuestro Gobierno Cooperativo se fortaleció ya que el mismo permitió el involucramiento de todos los





colaboradores de la institución, así mismo en el **Ámbito Directivo** al tratarse del segundo año del ejercicio de funciones de las y los directivos quienes han asumido con compromiso y mayor claridad el ejercicio de sus funciones, es así que todas las instancias directivas a nivel local, territorial e institucional han venido funcionando con normalidad en el transcurso del año 2023.

- Se hicieron reformas y mejoras a nuestra normativa interna en lo referente al gobierno, destacable es la reforma al Reglamento Interno.
- Se realizó la recertificación de Buen Gobierno otorgada por el proyecto GIF registrando una evolución en la calificación de 86.45 a 93.33 puntos, calificación que motiva desde una evaluación externa para fortalecer nuestra gestión de gobierno.
- Se conformó el gobierno administrativo, hemos sido parte fundamental en el proceso formativo de sus atribuciones y responsabilidades. Se designó a la Junta de Control Electoral para liderar este proceso de Gobierno Administrativo, el cual estuvo conformado por tres vocales principales y tres vocales suplentes.
- Se eligió a los integrantes de los Comités Territoriales, Comités de Área y Comité de Coordinación General, donde 1360 colaboradores ejercieron su voto, se creó un sitio web para comunicar este proceso.
- La participación del total empadronados ascendió al 96,5% tanto en Coordinación y Territorios, subrayando el compromiso y la importancia atribuida a este ejercicio democrático.
- La Junta de Control Electoral con el apoyo de la Dirección de Comunicación proclamó de forma definitiva los resultados de los Representantes de los Comités de Gestión Territorial, Comités de Área y Comité de Coordinación General. *Ver Anexo B - "Informe Elecciones del Ámbito Administrativo 2023"*.

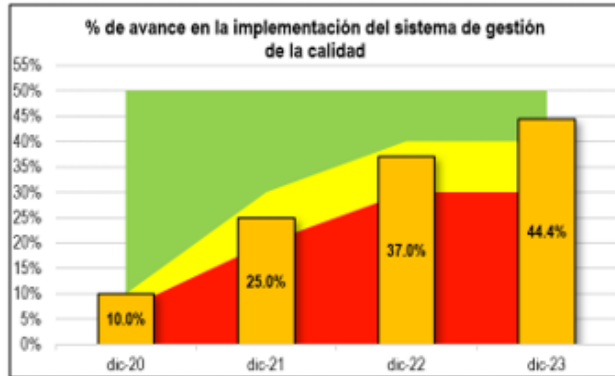
Limitaciones relevantes:

- Al concentrarnos en el proceso electoral en el **Ámbito Administrativo**, como Dirección de Gobierno nos ha dificultado fortalecer el trabajo en territorios en el **Ámbito Directivo**, por lo que en el 2024 se prevé un impulso importante para trabajar en la semaforización de las Sucursales y Agencias y así definir una metodología que mejore la participación de nuestros socios en las Asambleas Locales, así como de los directivos en las diferentes instancias de gobierno.
- A pesar de haber priorizado ejecutar reformas a la normativa de Buen Gobierno, solo se logró reformar el Reglamento Interno, quedando pendiente para el 2024 ajustar toda la normativa pertinente para la gestión de Buen Gobierno y Reglamento de Elecciones ya que en el 2025 se ejecutará un nuevo proceso electoral en el **Ámbito Directivo**.

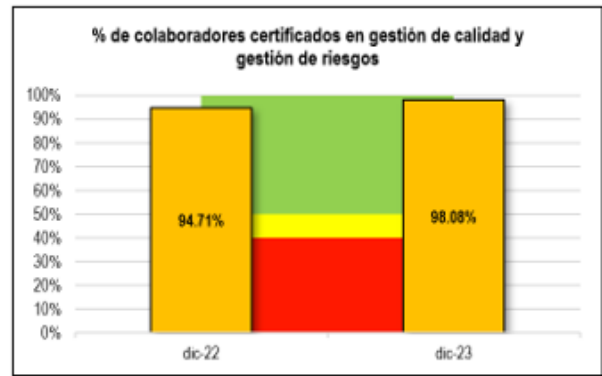




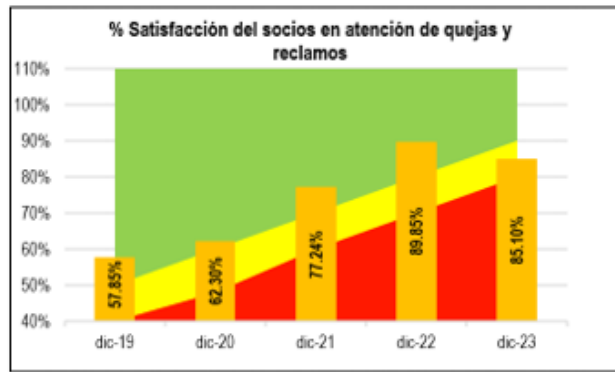
d.- Ámbito Gestión de la Calidad



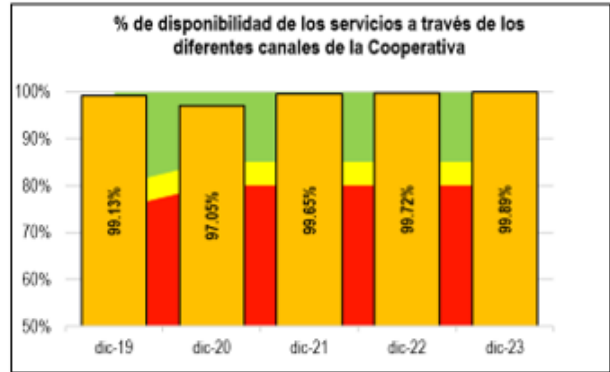
Fuente: Dirección de Gestión de la Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación



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



Fuente: Gestión de Reclamos
Elaborado por: Dirección de Planificación



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

Objetivo 4: Calidad

Durante el 2023 se actualizaron varios procesos que se ajustan al nuevo mapa de procesos, los mismos que al sumarse con los 27 de los años 2020, 2021 y 2022 da un total de 32 procesos ajustados, los cuales se detallan a continuación según su clasificación:

- Procesos Estratégicos: 5
- Procesos Operativos: 18
- Procesos de Apoyo: 9

Es así como el indicador **% de avance en la implementación del sistema de gestión de la calidad** para el año 2023 es de 44,4%, 5,60 puntos menos de la meta de 50% que estaba establecida para el año 2023. Con este resultado se evidencia un 89% de eficacia de acuerdo con la meta planteada.

Durante este año se trabajó también en la actualización de 17 procesos, derivados principalmente de la implementación de la arquitectura organizacional, Manual Orgánico Funcional y Manual de Perfiles de Cargo por Competencias. Es importante mencionar que dados estos cambios es necesario trabajar en una nueva propuesta de Mapa de Procesos.



En la siguiente tabla se detallan los procesos actualizados en el año 2023, donde se evidencia que la mayor cantidad de tipo de procesos ajustados al nuevo mapa corresponde a los procesos operativos:

MACROPROCESOS	CÓDIGO	PROCESO	TIPO DE PROCESO	AJUSTE A NUEVO MAPA
PLANIFICACIÓN	PR-PLA-03	GESTIONAR EL BALANCE SOCIAL	Estratégico	NO
COMERCIALIZACIÓN	PR-COM-03	GESTIONAR RED DE CORRESPONSALES SOLIDARIOS	Operativo	NO
	PR-COM-05	GESTIONAR RELACIONES CON ACTORES LOCALES	Operativo	SI
SOPORTE OPERATIVO	PR-SOP-03	GESTIONAR OPERATIVIDAD EN CORRESPONSALES SOLIDARIOS	Operativo	SI
ATENCIÓN	PR-ATE-01	GESTIONAR VINCULACIÓN MANTENIMIENTO DE CUENTAS Y DESVINCULACIÓN	Operativo	SI
	PR-ATE-02	GESTIONAR CANALES VIRTUALES Y TARJETAS DE DÉBITO	Operativo	SI
	PR-ATE-03	OPERAR CENTRO DE ATENCIÓN VIRTUAL	Operativo	SI
	PR-ATE-04	GESTIONAR RECLAMOS	Operativo	SI
CAPTACIONES	PR-CAP-01	GESTIONAR DEPÓSITOS, RETIROS Y OTRAS TRANSACCIONES	Operativo	SI
CRÉDITO	PR-CRE-01	GESTIONAR OPERACIONES DE CONSUMO Y VIVIENDA	Operativo	SI
	PR-CRE-02	GESTIONAR OPERACIONES DE MICROCRÉDITO	Operativo	SI
	PR-CRE-03	GESTIONAR OPERACIONES DE CRÉDITO PRODUCTIVO	Operativo	SI
TRANSFERENCIAS Y PAGOS	PR-TYP-01	GESTIONAR TRANSFERENCIAS	Operativo	NO
FINANZAS	PR-FIN-01	ADMINISTRAR EFECTIVO	Apoyo	NO
	PR-FIN-02	ADMINISTRAR CUENTAS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	Apoyo	NO
	PR-FIN-04	ADMINISTRAR LIQUIDEZ	Apoyo	SI
	PR-FIN-06	ADMINISTRAR INVERSIONES	Apoyo	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.

Por otro lado, el indicador **% de colaboradores certificados en gestión de calidad y gestión de riesgos** en el año 2023 ha sido de 98,08%, lo que representa una eficiencia de 196,16% respecto a la meta del 50% establecida para este periodo. La capacitación se dio dentro del Curso Anual de Normativa para Colaboradores, donde se matricularon 1.409, de los cuales 1.382 culminaron satisfactoriamente el curso, sin embargo, se tiene las siguientes justificaciones para los colaboradores que no lo culminaron:

- 11 colaboradores no han ingresado a la plataforma para realizar el curso
- 1 colaborador tenía permiso por maternidad
- 2 colaboradores no han completado todas las actividades de los módulos
- 15 colaboradores no registran actividad dentro de la plataforma debido a que han sido desvinculados de la institución.



Los colaboradores para aprobar debían alcanzar una nota mínima de 9/10 en la evaluación de entrada y una nota de 10/10 en la evaluación de salida, cumpliendo con esto se habilitaban los siguientes módulos.

El plazo determinado para el cumplimiento del curso fue desde el 26 de septiembre al 14 de diciembre de 2023.

Al finalizar el curso se realizó una encuesta para determinar las mejoras que se podrían realizar, teniendo como resultado lo siguiente:

- Contenido: 79% (excelente y muy buenos)
- Profundidad: 95% (totalmente de acuerdo y de acuerdo)
- Metodología: 75% (excelente y muy bueno)
- Tiempo asignado: 92% (suficiente)

Se recomienda tomar en cuenta los resultados de la encuesta realizada para incorporar mejoras en las capacitaciones futuras.

A diciembre 2023 se cierra con el resultado del indicador de **% de satisfacción del socio en la atención de quejas y reclamos** en el 85,10%, no cumpliendo con la meta establecida para el año 2023 en el plan estratégico que es el 90%. El indicador refleja que se puede mejorar en satisfacción en los socios por la atención recibida y las respuestas a los reclamos presentados, se debe seguir 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 la Dirección de Atención Virtual de la Cooperativa.

Se recomienda al momento de receptar 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.

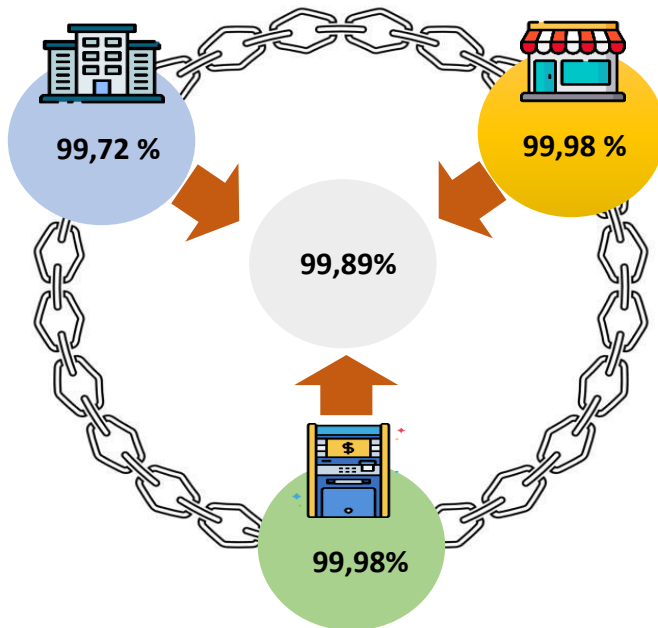
El indicador de **% de disponibilidad de servicios a través de los diferentes canales**, a diciembre del 2023 es de 99.89%, cumpliendo con la meta establecida del 85%.

Las variables consideradas dentro del cálculo de este indicador fueron:





- **Disponibilidad ATMs:** el promedio de la disponibilidad es de 99,98%, siendo los cajeros de Ricaurte, Feria Libre, Gualaceo, Sígsig, Chordeleg, Nabón, San Fernando, Girón, Oña, Palora, Santa Rosa, Machala Centro, Posorja, Magdalena y Quitumbe los que presentaron mayores inconvenientes respecto a la disponibilidad en este trimestre, es decir que en promedio no estuvieron disponibles \geq 15 minutos por día.



(sábados y domingos).

- **Disponibilidad del sistema Jasit:** la disponibilidad es de 99,72%; a diciembre las oficinas que han presentado mayores inconvenientes bajo el criterio JASIT - No Hay Sistema fueron 24 de mayo, El Cebollar y El Valle. 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

- **Disponibilidad en Corresponsales:** se tiene una disponibilidad de 99,98%. los motivos que afectan la disponibilidad son Corresponsales Solidario > sin sistema, para esta última medición no hay motivos que impacten en dicha disponibilidad.

El cumplimiento tiene un margen positivo de 14,89% de eficacia con respecto a la meta del indicador, aun así, se recomienda enfatizar en mantener el soporte en la atención a los ATMs, Corresponsales y Oficinas.

Para el soporte de estos canales el rol fundamental tanto de TI como Gestión de Servicios para generar la estabilidad y mantener el sistema disponible, de esta forma se logra que la calidad del servicio no se vea afectado





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: Alinear la metodología y optimizar procesos acordes a la arquitectura organizacional

- Se logró ajustar los procesos según la nueva arquitectura. Avance 23.61%.
- Se revisó el proceso y las instancias para la aprobación de procesos y normativa para que esté acorde a la arquitectura organizacional y en función a las responsabilidades de los comités de área. Avance 80%. Estamos en etapa de socialización.
- Se está socializando los ajustes al proceso y al Manual de Gestión de la Calidad, que permitirá operativizar los comités de área, y dejar constancia de los cambios propuestos en los procesos.
- Se realizó el estudio de calidad (satisfacción de atención al socio). El resultado general de la satisfacción de los resultados de la satisfacción de atención para este año es 82.10 ($\blacktriangle +0.32$), con un ligero incremento respecto al año anterior. Estos resultados fueron socializados en la coordinación y en territorios en el tercer trimestre.
- Se ha estado trabajando en cambios a las estructuras de la información que se envía para los organismos de control.

Estrategia: Fortalecer el sistema de información gerencial

- Se cuenta con el Sistemas de Información Jardín Azuayo (SIJA) en donde se visualiza y explota varias fuentes y tipos de datos. La institución está orientada a desarrollar y potencializar el análisis de datos para la gestión de servicios, personas y cultura, motivo por el cual es necesario abordar el Gobierno de Datos enfocado en tratarlos como un activo organizacional que genera valor en todo su ciclo de vida.

Estrategia: Instituir un sistema de gestión integral de riesgos

- Se ha entregado el modelo de perfilamiento transaccional de los socios, la misma servirá de base para el monitoreo transaccional de los servicios que es requerida por la normativa de canales electrónicos. Los mantenimientos y mejoras al sistema de información se los trabaja progresivamente para mantenerlo actualizado y se está ajustando para el nuevo plan estratégico.
- Como parte de la implementación del modelo de gestión de Seguridad Integral en territorio se procedió a con la correspondiente capacitación a los Analistas de Seguridad Territorial en temas relacionados con la gestión de riesgos de crédito, operativo, lavado de activos, fraude y control interno, concluyendo los analistas con la elaboración y presentación del plan de trabajo a ejecutar en el año 2024.
- Con la metodología de Seguridad Integral se identificaron los riesgos y controles de los procesos de: captaciones, depósitos y retiros, contratación de servicios virtuales y tarjetas de débito, compras, cuyo objetivo es realizar un monitoreo a los controles que mitigan los riesgos de impacto alto y crítico para la Cooperativa de los procesos antes mencionados. De igual manera se está monitoreando la efectividad de los controles identificados en los diferentes procesos.





- Desde la Secretaría de Seguridad Integral se ha trabajado en tener un modelo de gestión para la gestión y prevención de riesgo de fraude para ello hemos en tres ejes, el primero en las personas capacitando y concientizando, un segundo eje son los procesos, hemos elaborado el borrador del manual de prevención de fraudes y el tercer eje la tecnología, hemos analizado un software para la gestión de denuncias en la cooperativa.
- En función de la Metodología de Calificación de Oficinas se trabajó en la activación y sesiones de las Comisiones de Gestión de Mora de las Oficinas donde se tiene activados los Planes de Contingencia de Crédito y se trabajó en la conformación de las Comisiones de Mora en las oficinas de Tarqui Alborada y Magdalena
- Se ha trabajado con el área legal, calidad y seguridad de la información sobre la Política General de Protección de datos, donde se han actualizado los instrumentos legales, contratos, proveedores, colaboradores directivos socios, se cambió el acuerdo de confidencialidad, política protección de datos y sitios web.
- En este trimestre se formalizó dentro del Manual de Administración Integral de Riesgos el Plan de Contingencia de Riesgo de Mercado, en cumplimiento a la normativa externa de Gestión de Tesorería, el mismo que contiene niveles de activación, estrategias para que los responsables puedan revertir una contingencia relacionada con el margen financiero de la cooperativa.
- Se ejecutaron pruebas del plan de continuidad incorporando nuevo escenario de ciber ataque y el análisis de escenarios de riesgo con los efectos del fenómeno del niño, con lo cual se pudo actualizar el Plan de Continuidad del Servicio. Así mismo se hicieron pruebas en los sitios alternos para evaluar la operatividad de las oficinas ante un escenario de contingencia.
- Se trabajó en un estudio para conocer el límite de endeudamiento de los colaboradores, de acuerdo con su nivel de endeudamiento.
- Se ha estado trabajando en la norma 009 de Seguridad de Canales Electrónicos. Se han avanzado en los procesos, contratos, normativas para cumplir con lo que exige el cumplimiento de la Norma # 009.
- Se ha trabajado con las oficinas del Territorio Costa en acciones para reforzar la seguridad, también se están realizando seguimientos permanentes para mejorar la seguridad en varias oficinas.

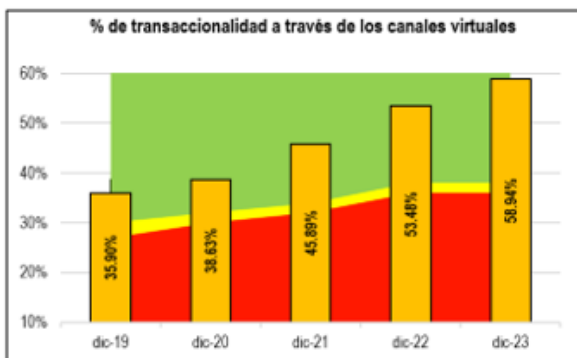
Estrategia: Definir metodologías para medir la disponibilidad de los canales y servicios

- Se está trabajando en el estudio para el monitoreo transaccional, se ha avanzado con un Modelo.





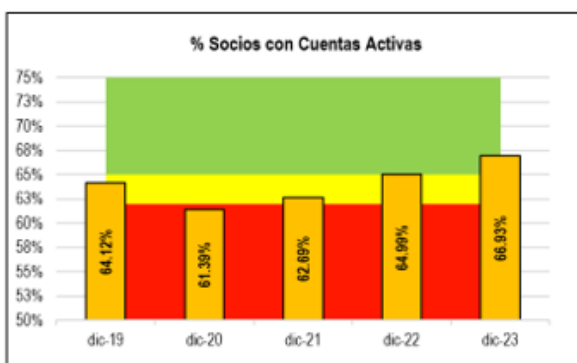
e.- Ámbito Cercanía y Servicio



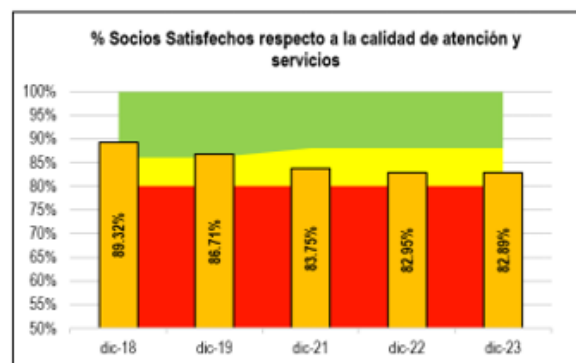
Fuente: Dirección de Gestión de la Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación



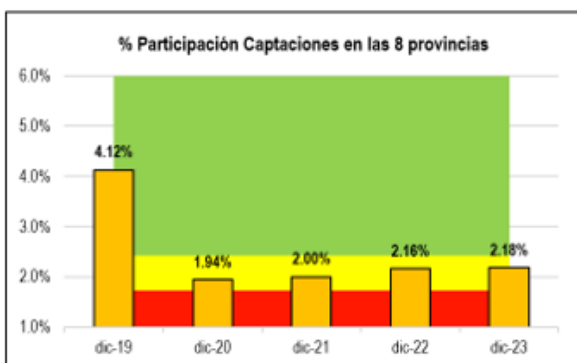
Fuente: Dirección de Gestión de la Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación



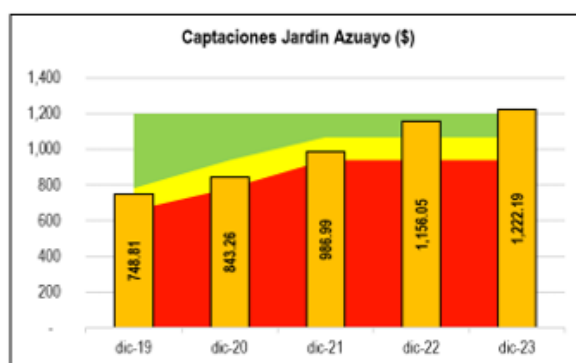
Fuente: Dirección de Gestión de la Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación



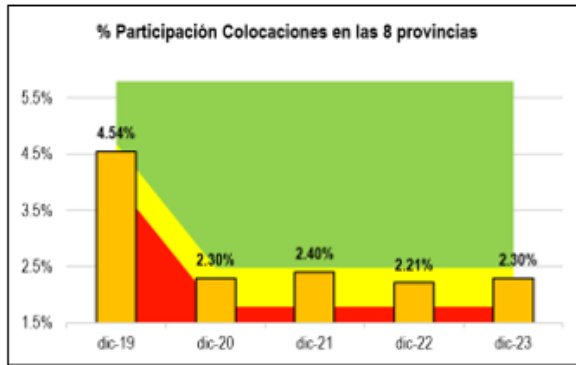
Fuente: Dirección de Gestión de la Calidad
Elaborado por: Dirección de Planificación



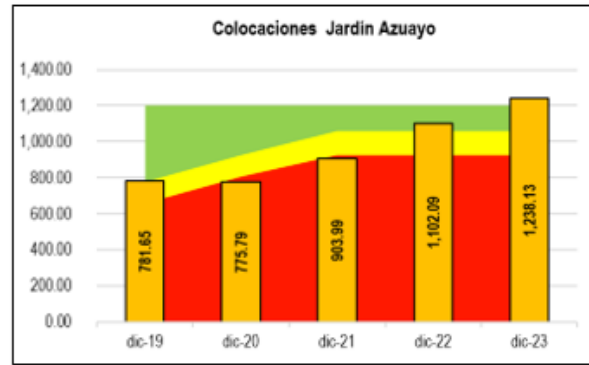
Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección de Planificación



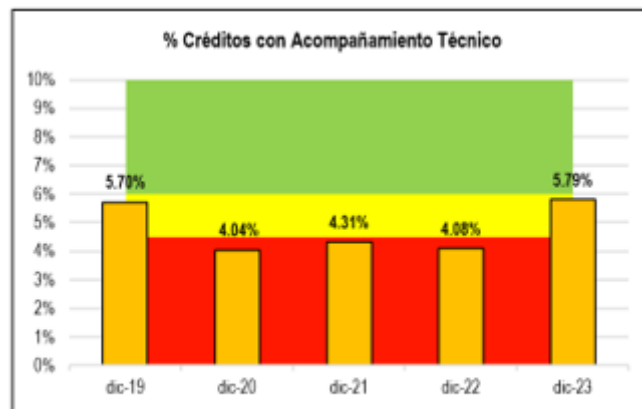
Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Departamento de Centro de Datos
Elaborado por: Dirección de Planificación

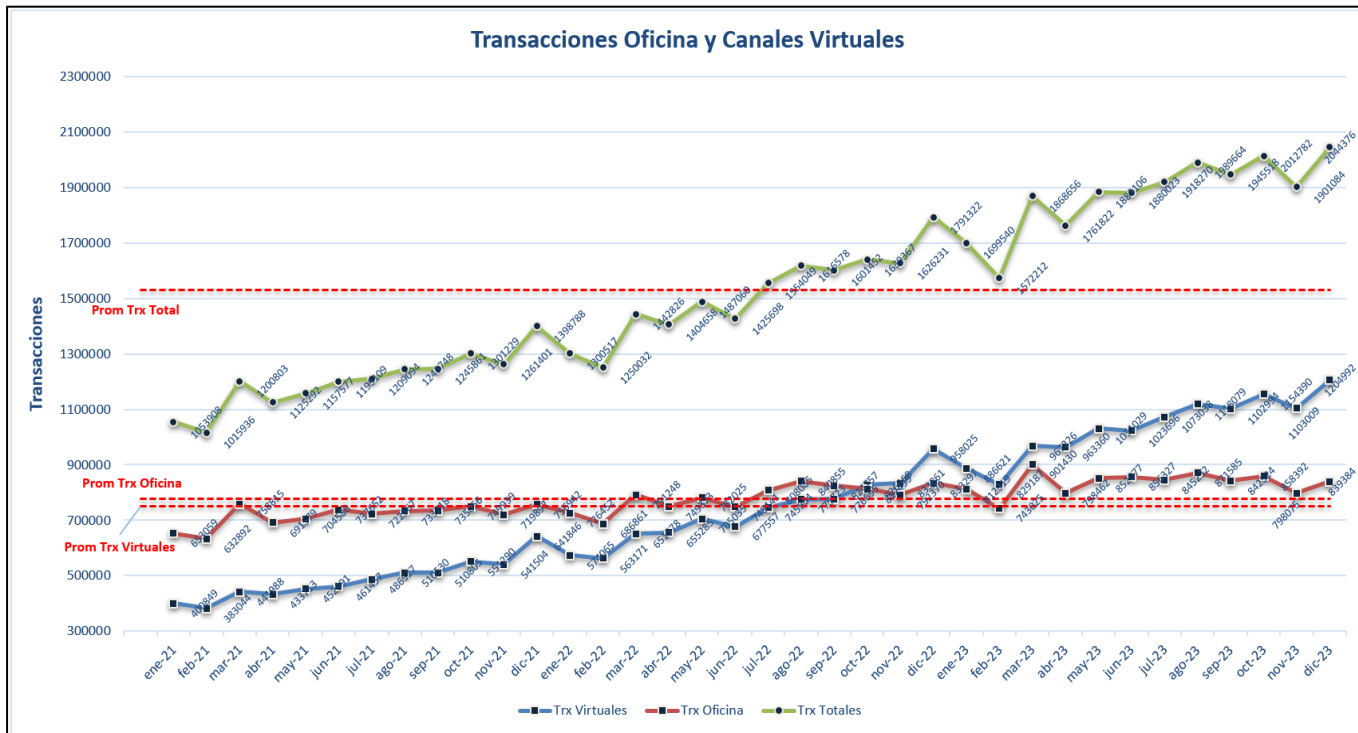
Objetivo 5: Oportunidad, Accesibilidad e Innovación de Servicios

El indicador **% de transaccionalidad a través de los canales virtuales** a diciembre del 2023 es del **58,94%**, superando la meta del 40% establecida para este mismo periodo, esto representa un incremento de 5,46 puntos en el año 2023 respecto al año 2022 donde esta ratio fue de 53,48%.

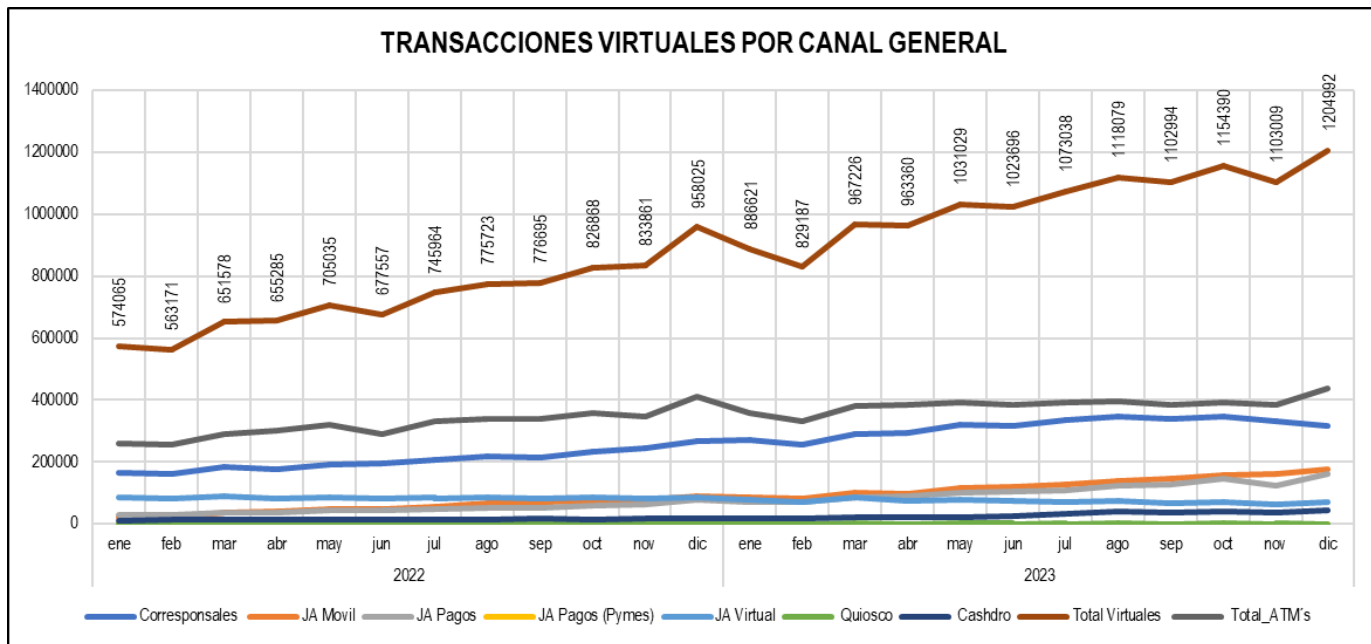
Es considerable mencionar que a diciembre 2023 se cuenta con un total de 991 corresponsales solidarios, 11.320 botones de pago pymes, 113 cajeros automáticos, 66 CashDro y 55 Quioscos.

En el siguiente gráfico se puede observar el número de transacciones que se realizan en oficina vs las efectuadas en canales virtuales, siendo notorio que las transacciones virtuales superan a las físicas.





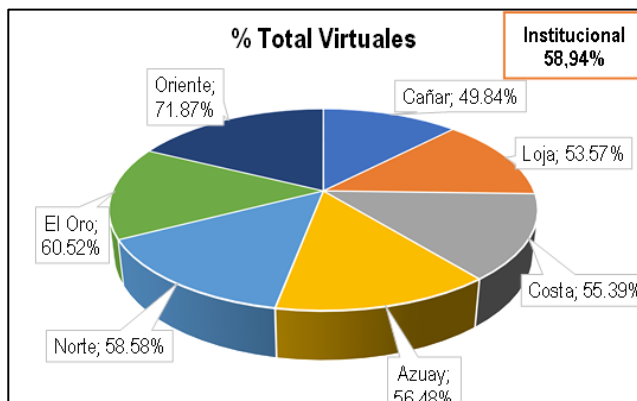
Hasta el año 2022 los canales que más aportaban en el porcentaje de cumplimiento del indicador eran ATM's, Corresponsales y Jardín Azuayo Virtual, sin embargo, en el año 2023 se evidencia un aumento en la transaccionalidad en los aplicativos Jardín Azuayo Móvil y Jardín Azuayo Pagos, superando al canal Jardín Azuayo virtual, tal como se muestra a continuación:



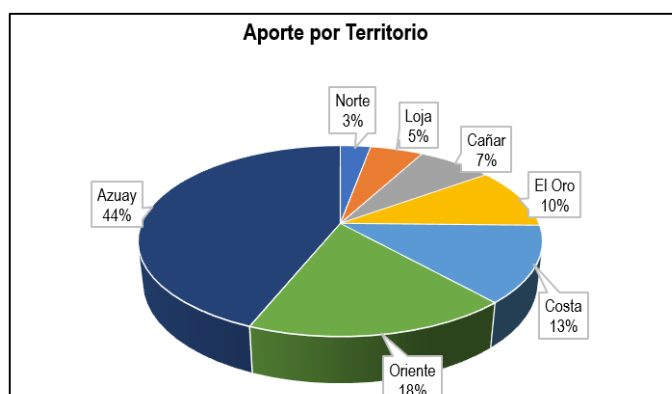
En el gráfico anterior también se encuentran las tendencias de los nuevos canales virtuales implementados: Quioscos y Cashdro.



El territorio que ha tenido mayor porcentaje de transacciones a través de canales virtuales es el Territorio Oriente con 71,87%, seguido por El Oro, Norte, Azuay, Costa, Loja y Cañar. Todos los resultados superan la meta institucional para el año 2023 que es del 40%, tal como se puede apreciar en el gráfico:



De la misma manera los territorios que tienen más peso en el resultado institucional son el Territorio Azuay (44%) y Oriente (18%), seguido por los Territorios Costa, El Oro, Cañar, Loja y Norte.



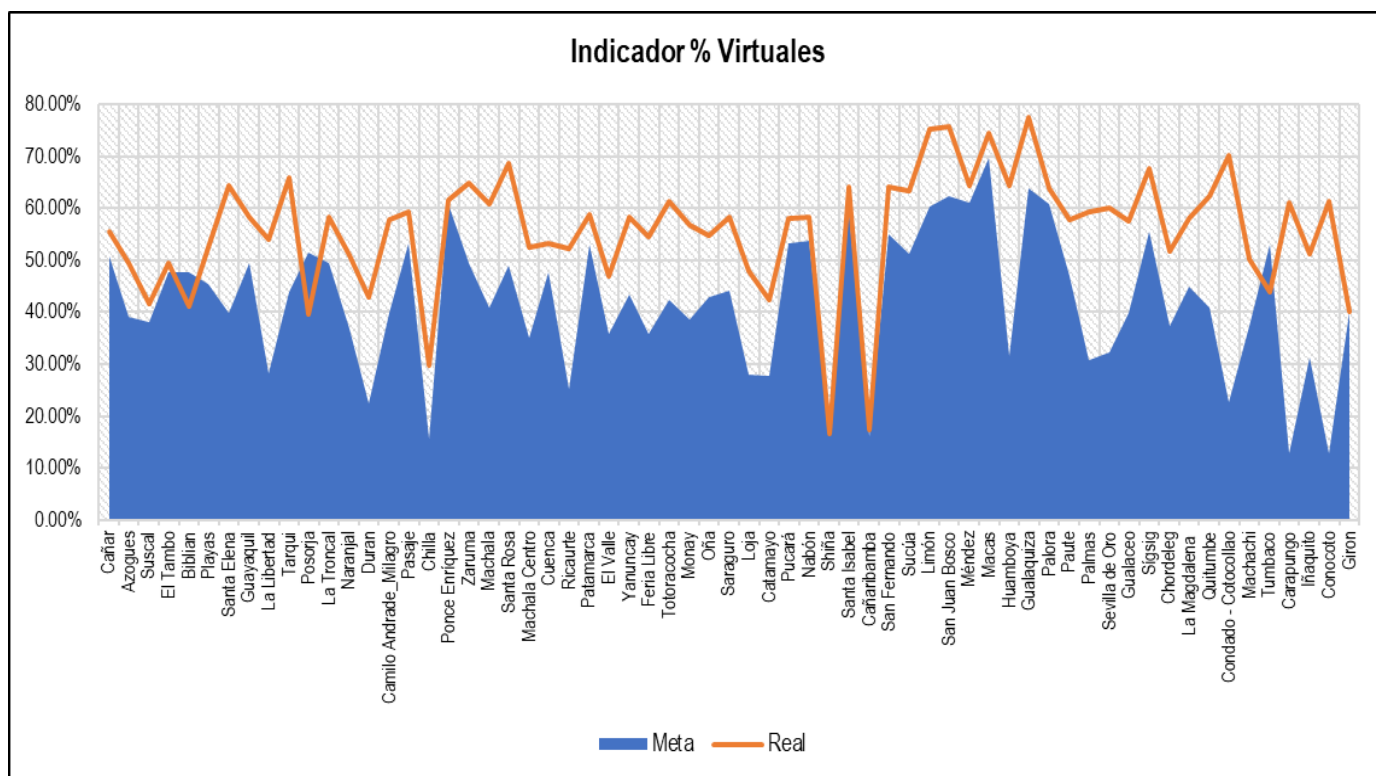
A continuación, se detalla el porcentaje de transaccionalidad en canales virtuales de cada oficina:

% Total Virtuales

OFICINA	% Total Virtuales	OFICINA	% Total Virtuales	OFICINA	% Total Virtuales
Cuenca	53.21%	Troncal	58.28%	Pasaje	59.38%
Paute	57.76%	Playas	52.57%	Ponce Enríquez	61.58%
Gualaceo	68.54%	Santa Elena	64.44%	Zaruma	64.95%
Sigsig	67.61%	Guayaquil	58.17%	Chilla	29.71%
Pucara	57.98%	Naranjal	50.84%	Machala	60.87%
Nabon	58.19%	Duran	42.80%	Santa Rosa	68.59%
Santa Isabel	64.09%	La Libertad	54.08%	Machala Centro	52.54%
San Fernando	64.20%	Tarqui	65.97%	Territorio El Oro	60.52%
Ricaurte	45.54%	Posorja	39.71%	Oña	54.77%
Valle	46.83%	Camilo Andrade_Milagro	57.77%	Saraguro	60.85%
Chordeleg	51.77%	Territorio Costa	55.39%	Manú	23.62%
Palmas	59.40%	La Magdalena	58.06%	Loja	47.93%

Yanuncay	58.36%	Quitumbe	62.43%	Catamayo	42.33%
Totoracocha	68.27%	Condado-Cotocollao	70.02%	Territorio Loja	53.57%
Zhiña	16.71%	Machachi	50.29%	Cañar	55.39%
Sevilla de Oro	60.02%	Tumbaco	44.00%	Azogues	53.66%
Feria Libre	54.44%	Carapungo	61.07%	Suscal	41.68%
Monay	56.64%	Iñaquito	51.13%	Tambo	49.43%
Patamarca	58.73%	Conocoto	61.42%	24 de Mayo	37.91%
Las Orquídeas	26.08%	Territorio Norte	58.58%	Biblián	41.03%
San Blas	57.65%	Sucúa	63.35%	Territorio Cañar	49.84%
Bellavista	44.38%	Limón	75.10%	INSTITUCIONAL	58.94%
Huaynacapac	58.57%	Méndez	64.25%		
Hurtado de Mendoza	23.34%	Macas	74.32%		
Santa Isabel Cañaribamba	17.42%	Gualaquiza	77.55%		
Girón	40.08%	San Juan Bosco	75.72%		
Territorio Azuay	56.48%	Palora	63.89%		
		Huamboya	64.31%		
		Territorio Oriente	71.87%		

En el siguiente gráfico podemos observar el cumplimiento en cada oficina respecto a la meta asignada:



Los territorios Loja y Cañar tienen un porcentaje de transaccionalidad en canales virtuales inferior al 55%, a pesar de ello, han presentado un leve aumento en el cuarto trimestre respecto al tercero, tal como se muestra en el gráfico:

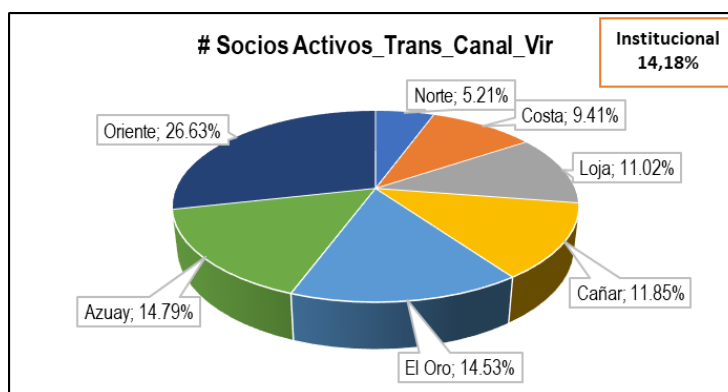
Territorios

	2do Trim. (2023)	3er Trim. (2023)	4to Trim. (2023)	Tendencia
Azuay	51.65%	54.19%	56.48%	
Costa	53.88%	54.34%	55.39%	
Loja	50.47%	53.14%	53.57%	
Oriente	66.08%	68.58%	71.87%	
Cañar	46.11%	47.81%	49.84%	
El Oro	56.94%	59.40%	60.52%	
Norte	52.84%	55.92%	58.58%	

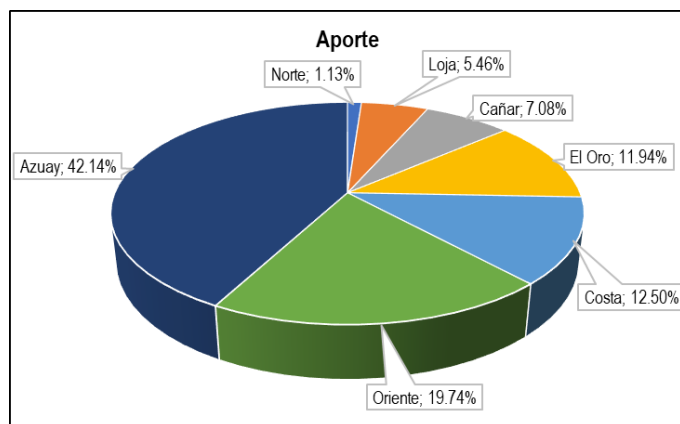
Se recomienda mantener estables los canales virtuales de la cooperativa, trabajar en su promoción, y capacitar a los socios en su uso, pues los resultados reflejan un aumento considerable en la transaccionalidad; también es importante resaltar que los socios se están virtualizando gracias a la gestión de las oficinas.

El resultado del indicador **% de socios con cuentas activas utilizando los canales virtuales** a diciembre 2023 es del **14,18%**, mismo que no alcanza la meta del 15% establecida para este año. Si se compara el resultado actual con el del año 2022 (13,07%) se puede evidenciar que existe un crecimiento en 1,11 puntos, teniendo una eficacia del 94,53% de cumplimiento del indicador.

En el siguiente gráfico podemos observar el resultado obtenido por cada territorio respecto a este indicador, donde el Territorio Oriente supera la meta institucional (15%), logrando que un 26,63% de socios con cuentas activas se encuentren utilizando los canales virtuales, mientras que los otros territorios han obtenido resultados inferiores.



Del mismo modo, los territorios que más contribuyen en el resultado institucional son el Territorio Azuay (42,14%) y Oriente (19,74%), seguido por los Territorios Costa, El Oro, Loja, Cañar y Norte.

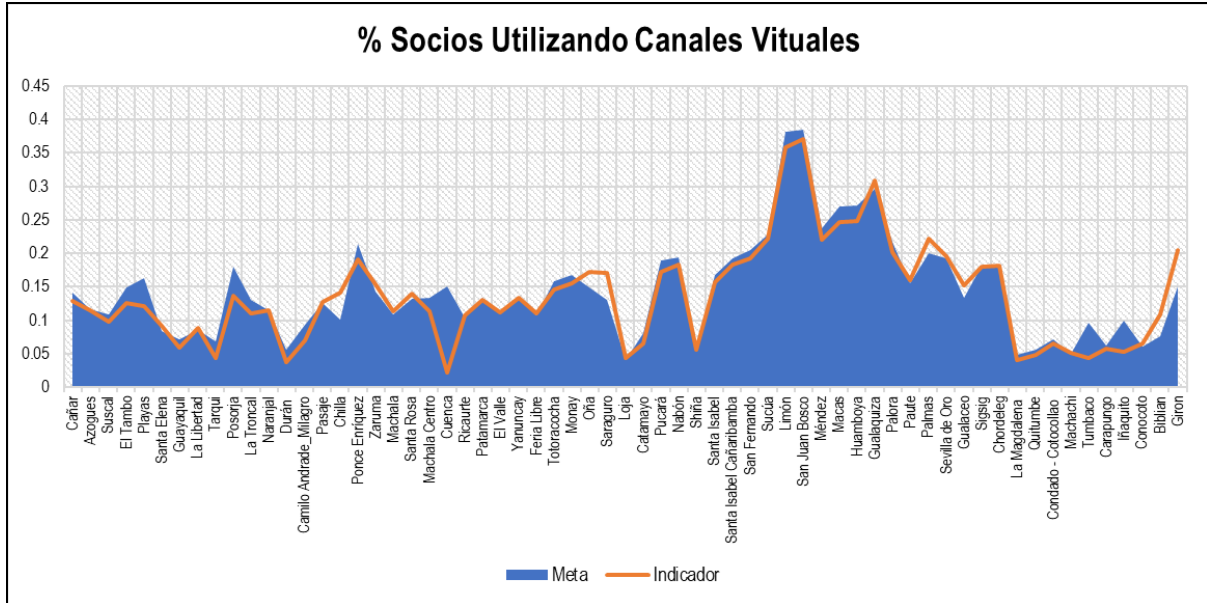


Socios Activos_Trans_Canal_Vir (>3 transacciones)

OFICINA	dic-23	OFICINA	dic-23	OFICINA	dic-23
Cuenca	13.85%	Cañar	12.95%	Oña	17.20%
Paute	16.03%	Azogues	11.49%	Saraguro	17.41%
Gualaceo	14.55%	Suscal	9.76%	Manú	14.38%
Sígsig	18.02%	El Tambo	12.63%	Loja	4.39%
Pucará	17.26%	24 de Mayo	11.59%	Catamayo	6.57%
Nabón	18.31%	Biblián	10.87%	La Magdalena	4.04%
Santa Isabel	15.62%	La Troncal	11.07%	Quitumbe	4.82%
San Fernando	19.30%	Playas	12.16%	Condado - Cotocollao	6.48%
Ricaurte	10.30%	Santa Elena	9.21%	Machachi	5.21%
El Valle	11.10%	Guayaquil	5.98%	Tumbaco	4.35%
Chordeleg	18.16%	Naranjal	11.45%	Carapungo	5.68%
Palmas	22.12%	Durán	3.71%	Iñaquito	5.27%
Yanuncay	13.40%	La Libertad	8.85%	Conocoto	6.46%
Totoracocha	14.69%	Tarqui	4.43%	Sucúa	22.18%
Shiña	5.53%	Posorja	13.73%	Limón	35.82%
Sevilla de Oro	19.60%	Camilo Andrade_Milagro	6.92%	Méndez	22.05%
Feria Libre	11.04%	Pasaje	12.75%	Macas	24.72%
Monay	15.58%	Ponce Enríquez	19.04%	Gualaquiza	30.79%
Patamarca	13.06%	Zaruma	15.40%	San Juan Bosco	37.13%
Las Orquideas	18.27%	Chilla	14.08%	Palora	20.11%
San Blas	11.51%	Machala	11.28%	Huamboya	24.86%
Bellavista	15.02%	Santa Rosa	13.98%	INSTITUCIONAL	14.18%
Huayna Cápac	14.56%	Machala Centro	11.29%		
Hurtado de Mendoza	13.87%				
Santa Isabel Cañaribamba	18.38%				
Girón	20.50%				



Si analizamos por cada oficina: Chilla, Oña, Saraguro, Palmas, Gualaceo y Biblián sobrepasan la meta del indicador asignada para cada una:

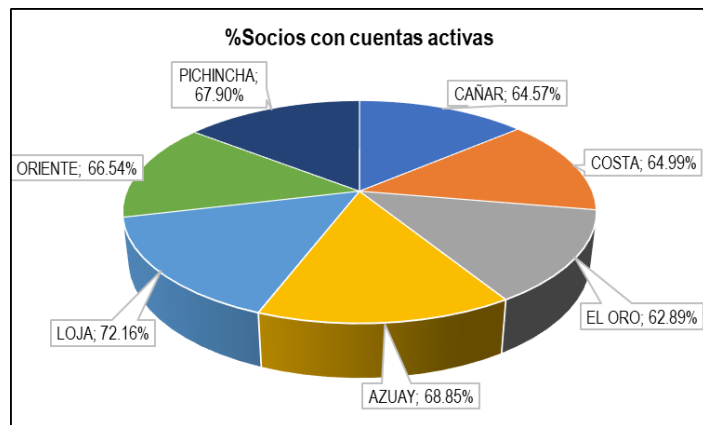


Se sugiere enfatizar, dar soporte y mayor promoción a los canales virtuales en las oficinas que tienen un desempeño menor a la meta asignada, con la finalidad de que los socios adquieran y utilicen los servicios virtuales.

Al 31 de diciembre del 2023 la cooperativa tiene **486.164 (66,93%) socios con cuentas activas**, resultado que supera la meta de 65% establecida, esto denota un crecimiento de 1,94 puntos en este indicador respecto al año 2022.

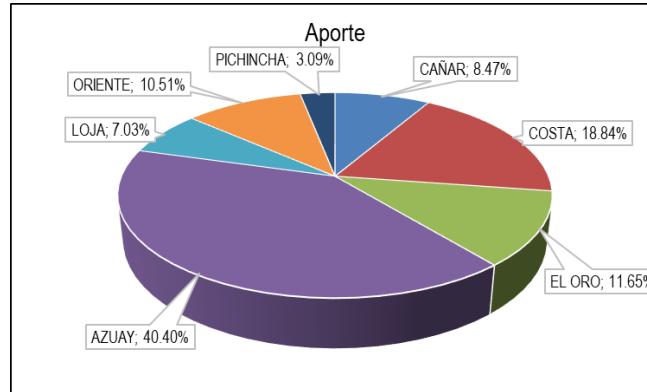
A esta fecha se tienen 726.385 (93,99%) socios (61.644 más comparado al año anterior donde se tuvieron 664.741), 480 (0,06%) clientes, 79 recaudadoras (0,01%) y el restante 45.888 (5,94%) corresponden a cuentas administradas, retiros de socios y usuarios que no culminaron el proceso de ingreso como socio.

Los territorios que cumplen con la meta (65%) son: Territorio Loja, Azuay, Norte, y Oriente; los territorios que están por debajo de la meta establecida son Costa, Cañar y El Oro, como se muestra a continuación:

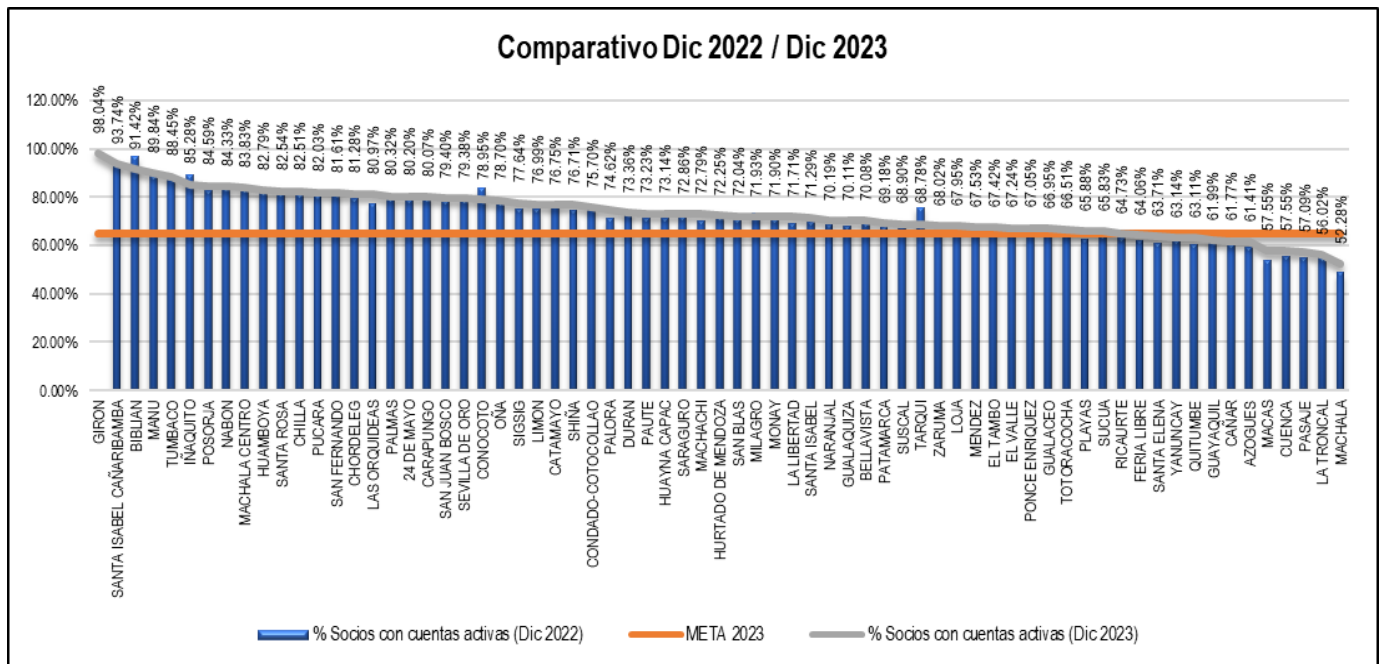




En el siguiente gráfico se presenta el aporte de cada territorio al indicador institucional, siendo el territorio Azuay el que tiene una mayor participación (40,40%), seguido por Costa (18,84%), El Oro (11,65%), Oriente (10,51%), mientras que los demás territorios están por debajo del 10%.



Las oficinas que no han cumplido con la meta institucional respecto a este indicador (65% de socios activos) son: Ricaurte 64,73%; Feria Libre 64,05%; Santa Elena 63,71%; Yanuncay 63,13%; Quitumbe 63,10%; Guayaquil 61,99%; Cañar 61,76%; Azogues 61,41%; Macas 57,55%; Cuenca 57,54% Pasaje 57,08%; Troncal 56,02%; Machala 52,28%; La Magdalena 44,41%, tal como se observa en el siguiente gráfico y tabla:



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

Oficina	Total socios	Socio con cuenta activa	% Socios con cuentas activas
LA MAGDALENA	5,690.00	2,527.00	44.41%
MACHALA	12,938.00	6,764.00	52.28%
LA TRONCAL	39,445.00	22,097.00	56.02%
PASAJE	34,100.00	19,466.00	57.09%
CUENCA	55,043.00	31,676.00	57.55%
MACAS	26,422.00	15,207.00	57.55%
AZOGUES	24,446.00	15,012.00	61.41%
CAÑAR	19,763.00	12,207.00	61.77%
GUAYAQUIL	14,267.00	8,844.00	61.99%
QUITUMBE	3,876.00	2,446.00	63.11%
YANUNCAY	17,299.00	10,922.00	63.14%
SANTA ELENA	19,386.00	12,351.00	63.71%
FERIA LIBRE	17,598.00	11,273.00	64.06%
RICAUARTE	13,074.00	8,463.00	64.73%
SUCUA	13,170.00	8,670.00	65.83%
PLAYAS	16,314.00	10,748.00	65.88%
TOTORACOCHA	17,642.00	11,733.00	66.51%
GUALACEO	21,587.00	14,452.00	66.95%
PONCE ENRIQUEZ	20,209.00	13,550.00	67.05%
EL VALLE	11,386.00	7,656.00	67.24%
EL TAMBO	8,265.00	5,572.00	67.42%
MENDEZ	6,871.00	4,640.00	67.53%
LOJA	20,293.00	13,790.00	67.95%
ZARUMA	13,905.00	9,458.00	68.02%
TARQUI	8,558.00	5,886.00	68.78%
SUSCAL	7,344.00	5,060.00	68.90%
PATAMARCA	10,695.00	7,399.00	69.18%
BELLAVISTA	3,145.00	2,204.00	70.08%
GUALAQUIZA	12,277.00	8,608.00	70.11%
NARANJAL	11,750.00	8,247.00	70.19%
SANTA ISABEL	15,018.00	10,706.00	71.29%
LA LIBERTAD	11,161.00	8,003.00	71.71%
MONAY	5,697.00	4,096.00	71.90%
MILAGRO	5,526.00	3,975.00	71.93%
SAN BLAS	6,910.00	4,978.00	72.04%

Oficina	Total socios	Socio con cuenta activa	% Socios con cuentas activas
HURTADO DE MENDOZA	1,766.00	1,276.00	72.25%
MACHACHI	2,003.00	1,458.00	72.79%
SARAGURO	16,875.00	12,295.00	72.86%
HUAYNA CAPAC	4,621.00	3,380.00	73.14%
PAUTE	22,335.00	16,355.00	73.23%
DURAN	7,644.00	5,608.00	73.36%
PALORA	4,957.00	3,699.00	74.62%
CONDADO-COTOCOLLAO	2,589.00	1,960.00	75.70%
SHIÑA	2,383.00	1,828.00	76.71%
CATAMAYO	4,147.00	3,183.00	76.75%
LIMON	8,352.00	6,430.00	76.99%
SIGSIG	18,207.00	14,136.00	77.64%
OÑA	4,705.00	3,703.00	78.70%
CONOCOTO	2,119.00	1,673.00	78.95%
SEVILLA DE ORO	2,725.00	2,163.00	79.38%
SAN JUAN BOSCO	2,544.00	2,020.00	79.40%
CARAPUNGO	1,671.00	1,338.00	80.07%
24 DE MAYO	2,561.00	2,054.00	80.20%
PALMAS	2,561.00	2,057.00	80.32%
LAS ORQUIDEAS	3,678.00	2,978.00	80.97%
CHORDELEG	8,257.00	6,711.00	81.28%
SAN FERNANDO	3,708.00	3,026.00	81.61%
PUCARA	6,390.00	5,242.00	82.03%
CHILLA	1,532.00	1,264.00	82.51%
SANTA ROSA	3,466.00	2,861.00	82.54%
HUAMBOYA	2,225.00	1,842.00	82.79%
MACHALA CENTRO	3,897.00	3,267.00	83.83%
NABON	10,835.00	9,137.00	84.33%
POSORJA	6,913.00	5,848.00	84.59%
IÑAQUITO	2,248.00	1,917.00	85.28%
TUMBACO	1,922.00	1,700.00	88.45%
MANU	1,339.00	1,203.00	89.84%
BIBLIAN	1,399.00	1,279.00	91.42%
SANTA ISABEL CAÑARIBAMBA	2,333.00	2,187.00	93.74%
GIRON	408.00	400.00	98.04%
Total	726,385.00	486,164.00	66.93%

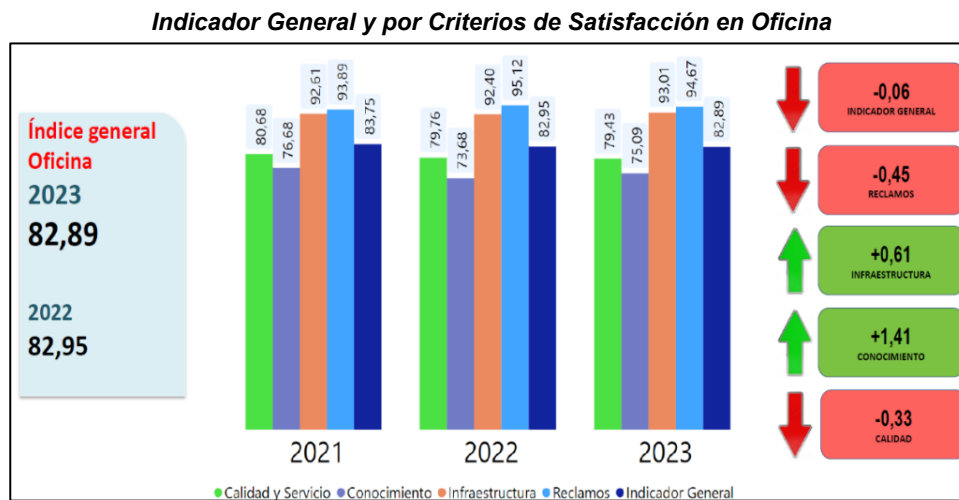
Se recomienda realizar el trabajo de recuperación de los socios con cuentas inactivas, sobretodo en aquellas oficinas que están por debajo de la meta del 65%, además de fidelizar a los socios mejorando la calidad del servicio y promocionando los canales virtuales.

El **indicador de satisfacción de los socios** de Jardín Azuayo para el periodo 2023 presenta una diferencia de -7,11 puntos respecto a la meta institucional del 90% para el mismo periodo.





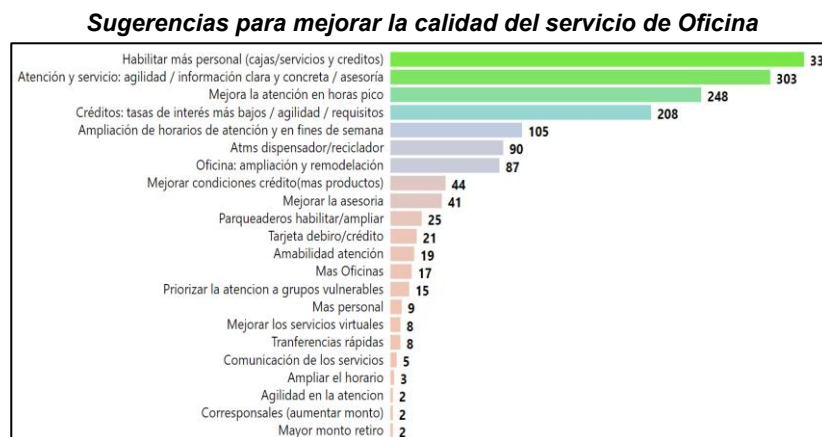
En el siguiente grafico de barras se detalla cada uno de los criterios involucrados, así como la satisfacción de los periodos 2021, 2022, 2023:



Se evidencia una baja en el indicador de satisfacción general con respecto al periodo anterior siendo esta de 0,06%. Los criterios que han mejorado respecto al año anterior son la Infraestructura con un incremento del 0.61% y el Conocimiento con 1.41%.

Los aspectos claves en los que se debe mejorar, según nuestros socios, son: el tiempo de espera para la atención de requerimientos, rapidez en la atención, poco personal en horas pico y el conocimiento (asesoría).

A continuación, se detallan las sugerencias frecuentes proporcionadas por los socios:



Como se puede observar en el gráfico anterior, nuestros socios demandan en gran medida:

- Mayor cantidad de personal
- Agilidad en la atención y servicio (asesoría)
- Mejora en la atención en horas pico
- Agilidad en créditos
- Ampliación de horarios de atención

Los resultados de este estudio muestran que el socio no está completamente satisfecho con el servicio y ha generado sugerencias que bajo su perspectiva ayudarían a mejorar la calidad

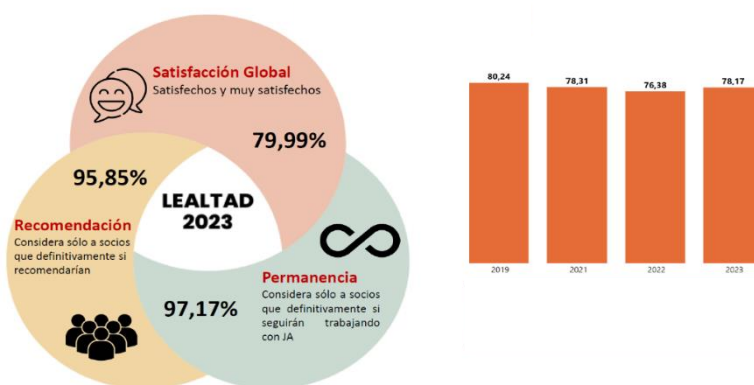


de atención, por lo que se recomienda revisar los resultados presentados para plantearse estrategias adecuadas en conjunto para el mejoramiento de este.

Otro de los indicadores importantes dentro de este estudio de satisfacción es el Índice de Lealtad, el cual se encuentra en 78,17%. Este considera a los socios como “leales” cuando cumplan las siguientes 3 condiciones:

1. Definitivamente sí recomendarían a JA (calificación de 5/5)
2. Definitivamente sí seguirán trabajando con JA (calificación 5/5)
3. Satisfechos y muy satisfechos con el servicio (calificación 4 y 5)

Índice de Lealtad



Para conocer la **Participación de las Captaciones y Colocaciones de Jardín Azuayo** en el Mercado Financiero, se considera para el cálculo del indicador lo que registran las Cooperativas, Mutualistas, Bancos públicos y privados en Captaciones y Colocaciones, siendo necesario realizar proyecciones de estos datos a diciembre 2023 para que sean comparables.

En lo que respecta al saldo de **Captaciones de Jardín Azuayo**, con corte a diciembre de 2023, es de \$1.222,19 millones, lo que representa una **participación** del 2,18% en las 8 provincias donde está presente actualmente la cooperativa (Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja, Guayas, Santa Elena, El Oro y Pichincha), resultado que es inferior a la meta del 6% planteada en el Plan Estratégico para el año 2023. Es importante mencionar que este indicador ha tenido un aumento de 1,71 puntos comparando el periodo actual con el año 2022.

En esa misma línea, la **Cartera de Jardín Azuayo** a diciembre 2023 registra un valor de \$ 1.238,13 millones, lo que genera una **participación en colocaciones** del 2,30% en las 8 provincias en las que tiene presencia Jardín Azuayo, siendo este inferior a la meta planteada en el Plan Estratégico para el año 2023 del 6%. Este indicador denota un leve aumento en este periodo comparándolo con el año 2022.

Con la información presentada se observa que Jardín Azuayo tiene una participación efectiva que garantiza su sostenibilidad en el tiempo.

Por otra parte, es trascendental recordar que el desarrollo del sector agropecuario en las localidades donde interviene la cooperativa es de gran importancia para contribuir a mejorar las condiciones de vida de los socios, pues mediante el incremento de la productividad, se

benefician directa e indirectamente los habitantes de las zonas rurales, es así que la Fundación CECCA apoya de manera significativa en el cumplimiento de este propósito a través del fortalecimiento de la asociatividad, educación financiera, asistencia técnica y financiamiento.

En este sentido, el indicador **% de créditos con acompañamiento técnico** en el año 2023 ha llegado a ser del 5.79%, resultado que se encuentra por debajo del 6%, meta establecida para dicho periodo; de la misma manera, la cartera ha llegado a ser de \$8.276.291.

Entre las principales actividades que se han llevado a cabo este trimestre, se puede mencionar las siguientes:

- La participación de la Sucursal de Pasaje en la Feria Nacional del Cacao, realizada en la parroquia El Progreso, perteneciente al mismo cantón.
- Taller sobre cultivo de arroz para los asesores de créditos de la oficina de La Troncal.
- Promoción de productores de fresa, con el apoyo de los compañeros de comunicación. Se trata de un emprendimiento de 50.000 plantas, donde la producción estimada por semana es de 1.45lib/m2/semana y la comercialización se la realiza en el mercado local de Loja.
- Taller de elaboración de abono orgánico
- Visitas en finca de los productores a través de los técnicos del proyecto de crédito productivo en la Comuna San Miguel, Paují, Luz y Guía, El Mirador y Libertad, en las cuales se encuentran suelos ácidos con un pH desde 4.25 hasta 4.94.
- En el Cantón Saraguro se visitó las Comunidades Verbenas-Tucalata-Pasabon, de 74 socios, para la medición de pH yCE.





Estrategias y Acciones claves ejecutadas: *Ámbito Cercanía y Servicio*

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

Estrategia: Alinear la gestión del servicio al modelo de gestión y estructura organizacional.

- Se realizó la apertura (25 de noviembre) de la oficina virtual de autoservicio, en el centro comercial Wayra Plaza (Megamaxi) en la ciudad de Cuenca, el mismo que desde el primer día tuvo una gran acogida.
- Salió a producción el Chat Bot (04 de diciembre), funcionando como piloto en las oficinas de Durán y Zaruma, actualmente se continúa trabajando en la inteligencia artificial.
- Se realizó la inauguración de la apertura de la oficina de Girón el 17 de diciembre.
- Se ha avanzado con el mercado virtual solidario en Sígsig, con la finalidad de que el botón de pagos sea utilizado como método de pago. Se espera que la situación del país mejore ante la inseguridad para proceder a su inauguración.
- Se levantó y socializó el estudio que plantea acciones ante la ocurrencia del fenómeno del niño.
- La Unidad de Fortalecimiento a las Organizaciones, ha visitado a los territorios, con la finalidad de revisar el mapeo y analizar la precalificación de las organizaciones par su fortalecimiento.
- Se continúan con los procesos de construcción: Sucúa y Ponce Enríquez, Bellavista, Playas. Se avanza con los estudios para construcción de las edificaciones de: Sígsig y Nabón. La oficina Hurtado de Mendoza está en fase de recepción. Santa Rosa está en proceso de licitación – fase de apertura de ofertas.
- Se están negociando tres terrenos en la provincia de Cañar, para las oficinas de: Suscal, El Tambo y Azogues
- Se autorizó la compra del terreno para la Coordinación se están realizando los trámites de compra en los Organismos de Control.
- Se presentaron los diseños para la atención en Macas Virtual.
- Se continúan realizando las campañas de Seguridad Física.
- Se está reforzando el monitoreo de ATMs externos implementando el monitoreo de alarmas vía GPRS.
- Se realizaron acciones emergentes de seguridad en las oficinas de la Costa ante el incremento delincriminal.
- Se está trabajando en el diseño del proyecto de Seguridad Integral.
- Se está llevando a cabo el proceso contratación pública del contrato de Seguridad Privada.



**Estrategia: Gestionar la innovación de servicios.**

- Se implementó el área de I&D y la metodología para la gestión del servicio acorde al nuevo modelo de arquitectura.
- Durante diciembre de 2023, se conformó un equipo de tres personas que se encargarán de proponer una metodología para la gestión de servicios en Innovación y Desarrollo basado en las prácticas de ITIL en su versión 4. En el transcurso de enero 2024 se plantea culminar con esta propuesta y generar equipos de trabajo para el desarrollo de esta.
- Se ajustó en el 90% la metodología de investigación para el desarrollo de servicios. Se encuentra levantado el proceso.
- Se está trabajando en la implementación del proyecto tarjeta débito con marca. Se cuenta con la licencia de Visa para miembro afiliado, está pendiente la firma del contrato con la marca; el siguiente paso es abrir el proyecto para la implementación. Se está realizando los desarrollos internos en el core financiero y en el switch transaccional, y se está trabajando con el procesador para las interconexiones y desarrollos que viabilicen la operación. Así mismo los otros actores de este servicio están haciendo sus desarrollos para la emisión de la tarjeta física y las seguridades.
- Se ha trabajado en los estudios de viabilidad para la Tarjeta de Crédito, modelo Wenos.
- Se trabajó la implementación del Switch transaccional para la institución.
- Se trabajó en un prototipo de ventanillas (Caja Express)
- Se trabajó en las corresponsalías en el exterior.

Estrategia: Fortalecimiento Integral tecnológico.

- Se ha avanzado en la implementación del centro de datos de JA (principal y alterno). La obra civil se encuentra en ejecución a partir de la primera semana de enero del año 2024 con la adecuación del terreno. El contratista Telconet ya se encuentra en sitio con el personal para la obra civil. Se realizó la limpieza del terreno en las 3 terrazas. Los próximos pasos consisten en la culminación de la obra civil, obra eléctrica y finalmente el encendido del centro de datos tipo contenedor.
- Se ha realizado el mejoramiento de los sistemas de telecomunicaciones (TI). Se realiza el proceso contractual con el proveedor Telconet, a quien se designó desde el Comité de Compras como proveedor, para la adquisición de los equipos de enlaces de Radio de la marca Huawei para el mejoramiento de la red de Telecomunicaciones 2023. Se realizó un adendum al contrato, se presentó una lentitud en la importación de los radios y antenas que vienen por vía marítima, por retrasos que se tiene a nivel mundial en el canal de Panamá. Nueva fecha de entrega y finalización del proyecto, 28 de febrero del 2024.
- Se realizó la migración de la base de datos 19c. Se finalizó en el mes de diciembre, actualmente se está corriendo la garantía técnica dada por el proveedor durante todo el año.
- Se realizó la migración de Web logic a Wildfly.





- Se implementó el dyna-trace, que es una Plataforma de Observabilidad Operacional.

Estrategia: Fortalecimiento de la planificación del gobierno cooperativo.

- Se construyó el nuevo Plan Estratégico Institucional 2024-2028, el Plan Operativo Anual y Presupuesto 2024. El proceso de construcción fue participativo con alrededor de 11.728 personas entre socios, directivos y colaboradores.
- Se desarrollaron estudios con la información financiera de mercado y la cooperativa para la construcción del Plan Estratégico.
- Se realizó el estudio “Contexto y tendencias Tecnológicas para el Sector Financiero (fintech)” que sirvió para el levantamiento del nuevo Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI).
- Se elaboró el Plan Estratégico para Tecnologías de la Información (PESI) se culminó en diciembre del año 2023.

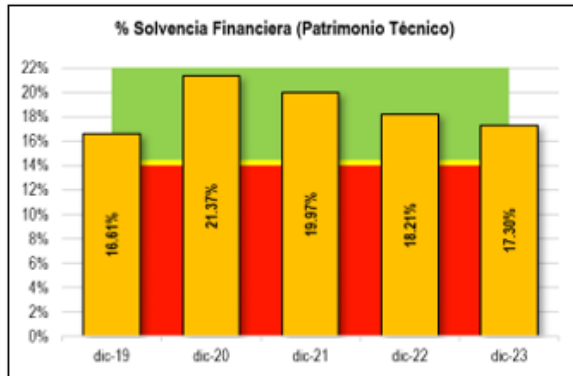
Limitaciones relevantes:

- Ante los problemas de extorsión, se ha solicitado el cambio de lugar de algunos corresponsales, sobre todo de aquellos que están en la Costa, debido a que es difícil el acceso para el seguimiento por temas de inseguridad.
- En el último trimestre del año 2023, se presentaron problemas en el acceso a internet en el edificio El Dorado, ocasionando sobre todo dificultades para acceder al sistema y atender a los socios por parte de los colaboradores del Centro De Atención Telefónica.
- El proyecto de la web informativa tuvo un retraso por factores técnicos y de forma que impidieron el lanzamiento previsto para diciembre 2023, sumado a eso al inicio del proyecto faltó mayor discusión y entendimiento de las necesidades.
- En el proyecto del espacio de Autoservicio del Wayra Plaza, a pesar de que se inició en los plazos establecidos, hubo varios cambios en la decisión del diseño de la oficina lo que generó contratiempos al diseñador encargado y a varias áreas involucradas.
- El proceso para el diseño de la tarjeta de débito pasó por varias instancias provocando múltiples ajustes antes de la definición de los diseños finales.

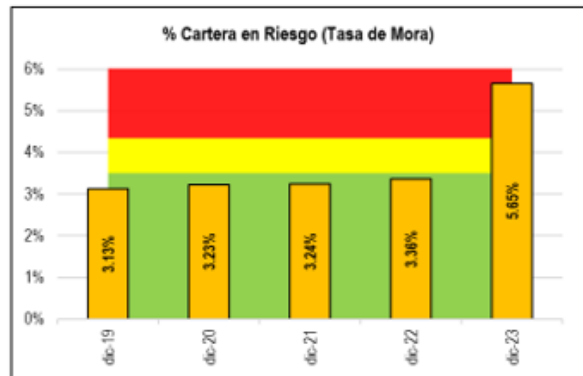




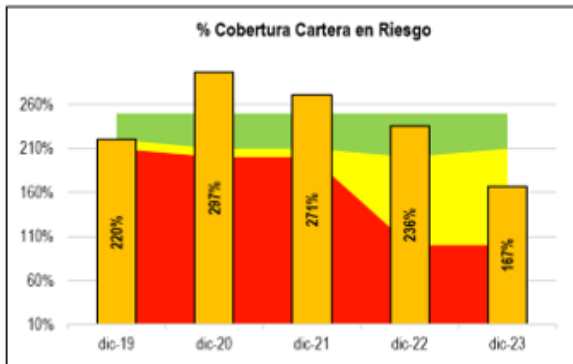
f.- Ámbito Sostenibilidad Financiera



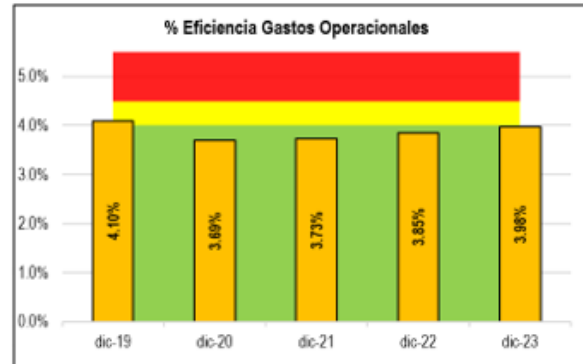
Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección de Planificación



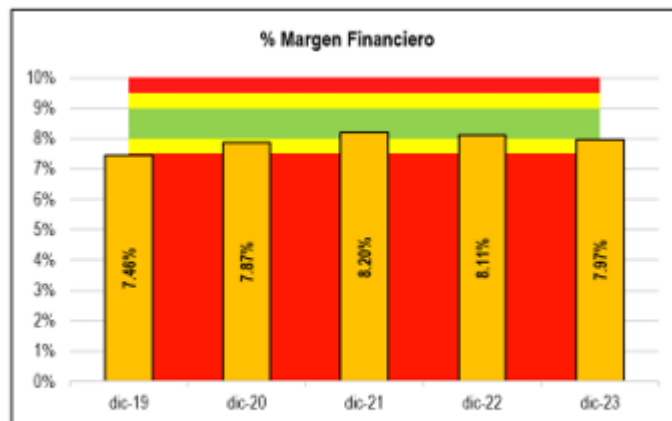
Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección de Planificación



Fuente: Dirección Financiera
Elaborado por: Dirección de Planificación



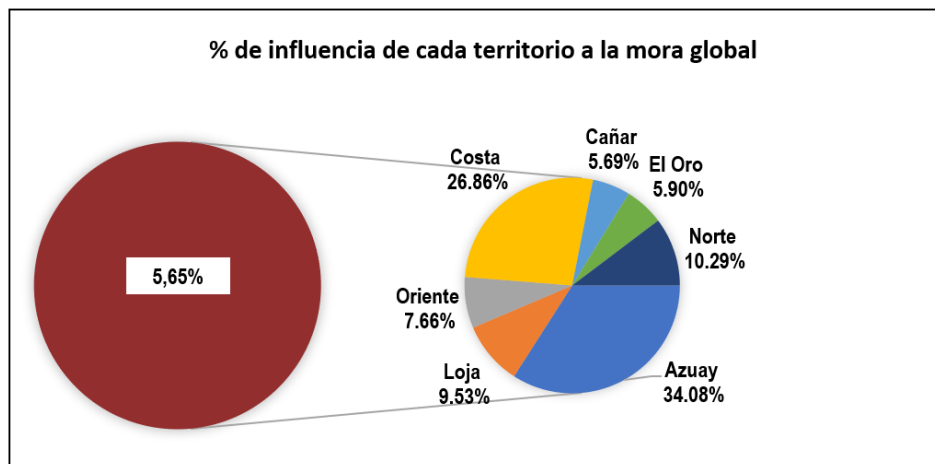


Objetivo 6: Sostenibilidad y Eficiencia

El índice de **Solvencia Financiera (Patrimonio Técnico)** a diciembre 2023 es del 17,30%. El indicador cumple con la meta establecida en el Plan Estratégico para este periodo al ser mayor al 14,50%. Además, el índice de solvencia es superior en 8,30% a lo exigido por parte del Organismo de Control (SEPS), quien establece el 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 partir de junio 2023, el cálculo del patrimonio técnico ha sido ajustado en base a la resolución No. JPRF-F-2023-071, emitido por la Junta de Política y Regulación Financiera. Con el ajuste al cálculo, el indicador de patrimonio técnico de Jardín Azuayo es inferior al 18%.

Con respecto a la **Tasa de Mora**, esta es igual a **5,65%** a diciembre de 2023, resultado que se encuentra por encima de la meta de 3,5%, sin embargo, este incremento se da por el cambio normativo de reclasificación de cartera PAR 30 haciendo que la cartera en riesgo suba. Este indicador ha incrementado en 2,29 puntos en el 2023 con relación al año 2022. **Son los territorios de Azuay y Costa los que representan el 60,94% de la ratio**, por lo que una reducción de la mora en estos territorios contribuiría a una reducción en la mora global.

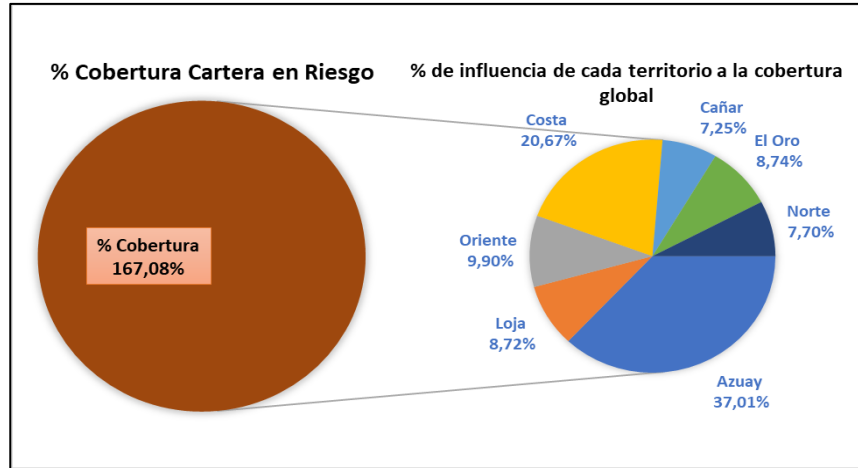


La morosidad de Jardín Azuayo es menor al resultado del segmento 1 de las Cooperativas que fue del 7,45% a noviembre de 2023.

La **Cobertura de Cartera en Riesgo**, al mes de diciembre es de 167,08%, lo que nos permite cubrir en 1,6 veces nuestra cartera en riesgo.

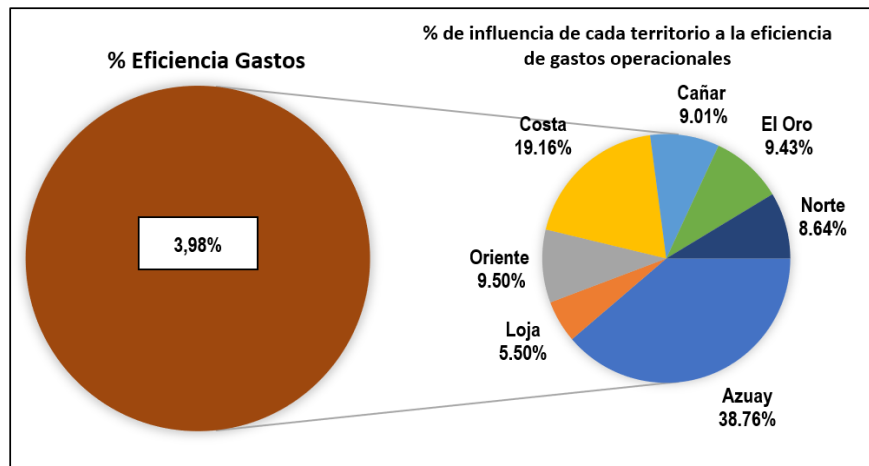
El territorio Azuay y Costa representan el 57,68% de la Cobertura Total.





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 94,91% a noviembre de 2023.

El indicador de **Gastos Operacionales** a diciembre de 2023 es del 3,98%, el cual cumple con la meta establecida en el Plan Estratégico para el año 2023 al ser inferior al 4%, reflejando una optimización en el uso de recursos por parte de la Cooperativa. De la misma manera, este registra un incremento de 0,13 en el 2023 respecto al año 2022.



El **Margen Financiero** es de **7,98%**, indicador que refleja eficiencia financiera para la operatividad de la cooperativa sin el ánimo de lucro, conservando nuestra filosofía institucional. Este resultado está cercano al planteado en el Plan Estratégico para el año 2023, en el que se establece que este debe estar entre el 8% y 9%.





Estrategias y Acciones claves ejecutadas: Ámbito Sostenibilidad Financiera

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

Estrategia: Fortalecer el seguimiento y gestión de los indicadores financieros para garantizar la sostenibilidad institucional

- Se cumplió la meta de captación al 73,25%, con un déficit de 11 millones de dólares, en lo que respecta a las colocaciones se tiene un cumplimiento del 90,43%, debido a la baja de las metas de captaciones y colocaciones, mientras que el indicador de liquidez es del 29,73%.
- Se observan requerimientos de liquidez a nivel institucional y del sector financiero.
- Se realizó una auditoría en la institución por parte del SRI.
- Se está gestionando fondos de otras entidades del exterior, con el personal de la Unidad de Fondeo, cabe anotar que las tasas de interés del fondeo externo están superando los dos dígitos, esto es 10,5% lo que se hace menos atractivo, bajo la premisa de exceso de liquidez de la Cooperativa y tasas pasivas más baratas que se pagan a los socios.
- Se ha trabajado en los dashboard de los balances por oficina y territorio Contabilidad junto con Control Financiero.
- Se realizará una segunda emisión de bono social por el valor de \$20 millones de dólares y se tiene la autorización de la Asamblea de Representantes.

Limitaciones relevantes:

- El contexto nacional tanto económico como político ha frenado el crecimiento de la economía que se tenía previsto para este año, lo que repercute también en el ritmo de colocación de los créditos y las captaciones generando una guerra de tasas entre bancos y cooperativas por captar la liquidez del sistema financiero.
- Automatizaciones pendientes desde el año 2019, que obligan a contratar personal en el área por los procesos manuales de trabajo, sin embargo, están considerados en la planificación del año 2023.

Recomendaciones:

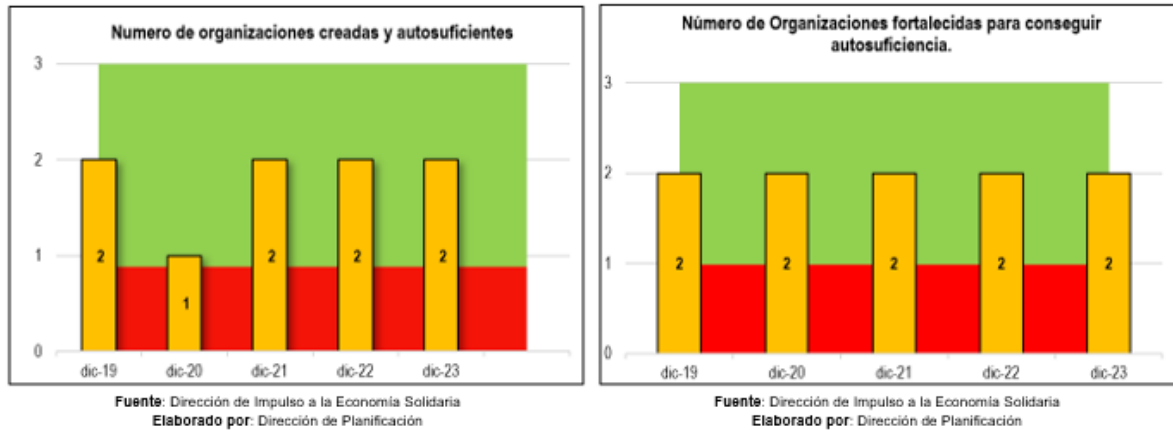
- Plantear estrategias para cumplimiento de metas por oficina.
- Determinar el impacto de cambios a nivel operativo con el cambio de Arquitectura Organizacional.
- Mejorar la priorización de órdenes de automatización.





g.- Ámbito Economía Solidaria

Objetivo 7: Impulso a la Economía Solidaria



Objetivo 7: Impulso a la Economía Solidaria

El resultado del indicador **número de Organizaciones creadas y autosuficientes** a diciembre 2023 es de 2 organizaciones. Es relevante resaltar que, una vez alcanzada la meta establecida en el Plan Estratégico, el contingente de la DIES, durante el año 2023 se enfocó en trabajar en la creación de una empresa capaz de ofrecer una alternativa de pago para el Ecuador, mediante la conformación de un sistema de pago interconectado con la integración de varias entidades financieras, donde los socios o clientes de dichas entidades puedan realizar pagos mediante un mismo código QR o sistema de pago sin costo alguno. En este sentido, se logró diseñar y aprobar el proyecto de creación de una empresa Administradora de Sistemas Auxiliares de Pago (ASAP).

En cuanto al indicador **Número de Organizaciones fortalecidas para conseguir autosuficiencia**, en el 2023 se dio paso al fortalecimiento de organizaciones financieras de la EPS, se inició el proceso de fortalecimiento a dos cajas de ahorro y crédito:

- Caja Shiñapamba (Nabón)
- Caja de la Universidad Católica de Cuenca (Cuenca)

Se realizó de manera conjunta con Educoope un proceso de capacitación en la gestión de una caja de ahorro y el levantamiento de procesos, con miras a la dotación de un core financiero desarrollado por el equipo de la DIES, de tal forma, que se genere una administración y operación efectiva de estas cajas.

Este proceso concluirá en junio de 2024 con la implementación y puesta en marcha del Core Financiero en cada institución.





Estrategias y Acciones claves ejecutadas: *Ámbito Economía Solidaria*

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

Estrategia: Fortalecer la articulación con actores de la EPS para dinamizar el ecosistema cooperativo en las áreas de influencia de la Cooperativa

- Durante el último trimestre de 2023, se concluyó el apoyo en la construcción de la planificación estratégica de COFEPS y su modelo de gestión, de este proceso se obtuvieron los siguientes insumos: a.- Plan Estratégico COFEPS 2024-2033; b.- POA COFEPS 2024; c.- Mapa de procesos COFEPS; d.- Propuesta de estructura COFEPS.
- Se ajustó la metodología de fortalecimiento a Organizaciones de la EPS. Además del ajuste metodológico presentado en el trimestre anterior sobre el fortalecimiento a las organizaciones apoyadas por la DIES, durante el 2023 se trabajó con un equipo multidisciplinario conformado por un representante de: Servicios Cooperativos, EDUCOOPE y DIES, en una propuesta para el trabajo con organizaciones en los distintos territorios.
- Se construyó y aprobó el proyecto de creación de la empresa Administradora de Sistemas Auxiliares de Pago (ASAP), que nos permitirá interconectar los sistemas de pago de distintas entidades financieras, sobre todo Cooperativas de Ahorro y Crédito, con el objetivo de ofrecer un sistema de pago alternativo y en mejores condiciones a las que actualmente existen en el mercado.
- Se elaboró el programa de emprendimiento solidario “Yachana”, el cual, se configura como una oportunidad para quienes tengan la intención de emprender de manera organizada en los distintos territorios de la Cooperativa, pues podrán acceder a una propuesta de capacitación y preparación para la formulación de un proyecto de emprendimiento viable tanto en lo social como en lo financiero.
- Se está trabajando en una propuesta de administración de seguros para la operación y asesoría de los diferentes tipos de seguros que puede contratar la Cooperativa para sus socios, directivos y colaboradores, mediante una gestión directa con las aseguradoras para lograr una mejor posición económica y atención hacia los usuarios.

Limitaciones relevantes:

- La imposibilidad de alimentar el Fondo de Impulso a la Economía Solidaria ha condicionado la capacidad de financiar las iniciativas planteadas al nivel esperado, así como, la dificultad para proponer acciones a ser desarrolladas en el siguiente año.

Recomendaciones:

- Se deben considerar los objetivos planteados en el nuevo Plan Estratégico JA 2024-2028 en lo referente al Ecosistema Solidario, a fin de poder diseñar mecanismos de financiamiento que permitan su cabal cumplimiento y no depender únicamente de los excedentes anuales de la Cooperativa.



2.2 Cumplimiento Territorial POA 2023

A continuación, evidenciamos el cumplimiento del POA 2023 a nivel de Territorios:

- **Talento Humano**

En las agencias y sucursales se gestionó la planta mínima de colaboradores para garantizar la atención al socio, tener colaboradores con menores índices de agotamiento físico y mental, y garantizar las salidas para atención al socio mediante el PIP y la gestión de la virtualización.

También se homologaron los cargos de asesores de servicios al perfil de asesor cooperativo con el objetivo de brindar una mejor asesoría a los socios, quienes participaron en la escuela de crédito para fortalecer sus habilidades personales como técnicas.

Por cada sucursal en los meses de noviembre y diciembre se realizó un diagnóstico de riesgo y clima laboral.

En los Territoriales se ha estado trabajando para completar los equipos de soporte territorial para brindar un mejor servicio a las agencias y sucursales de cada territorio.

Se han desarrollado las siguientes actividades: diagnóstico de necesidades de capacitación, planes de desarrollo de nuevos líderes, cierre de brechas de educación de tercer nivel para Asesores Cooperativos, aplicación de encuestas de bienestar social y riesgos psicosociales, acompañamiento en procesos de retroalimentación, planes de desarrollo colaboradores, aplicación de técnicas de diagnóstico / intervención, talleres para colaboradores, plan de desarrollo de equipos, y las reuniones de Comités de Gestión Territorial.

También se ha desarrollado en los colaboradores las capacidades de comunicación para hacer frente al nuevo contexto de preferencia de auto servicio de nuestros socios. (Wayra Plaza, Agencia Benigno Malo).

Se ha avanzado con los procesos de reclutamiento y selección de personal, esta acción permitió completar la planta mínima requerida en la mayoría de los Territorios, pero en algunas sucursales aún persiste la necesidad por la creciente transaccionalidad.

Como limitación se puede mencionar el avance progresivo en la adecuación de la arquitectura y la desconcentración de funciones no se logra establecer en los territorios y eso dificulta la gestión territorial.

- **Educación**

En el mes de noviembre en las Asambleas Zonales se aprobó el Plan de Educación y Comunicación, y se definió el trabajo territorial para el año 2024.

En los territorios se capacitaron a los socios en los diferentes programas de formación; Cooperativismo Ciudadanía y liderazgo, Jóvenes "Proyecto Mi Futuro", delegados, Comisiones de Educación, Fortalecimiento Organizacional y las Rutas de Aprendizaje.

Los directivos que fueron elegidos en procesos electorales de la cooperativa fueron certificados en programas de formación para delegados.

Se capacitó a los colaboradores en distintos temas como: seguridad de la información, riesgos, recuperación de cartera, normativa interna, cumplimiento y lavado de activos, algunos responsables de oficina participaron en el diplomado en Desarrollo y Dirección de Personas. Con la escuela de crédito se certificaron los asesores cooperativos que antes





tenían el cargo de asesor de servicios. Se ha realizado la inducción al cargo de los analistas de territorio.

Se ha trabajado con diferentes actores claves y organizaciones como; Núcleo de Pichincha de la Casa de la Cultura, Gobierno Provincial de Pichincha, Codeis, Consejo Provincial, Caja Renacer, Children International, taller de educación financiera con la caja 24 de mayo, Red de mujeres, Itsco para apoyo en contenidos técnicos, Gad's Coyagal, Atahualpa, Zámiza, Cocotog, Inec para la conformación de cajas de ahorro.

- **Gobernabilidad**

Se llevaron con normalidad las asambleas general, local y territorial y se presenta la información generada en la cooperativa.

Los delegados han participado en la construcción del nuevo plan estratégico de la cooperativa.

Se realizaron las comisiones de crédito de manera mensual para realizar la veeduría social fortaleciendo y verificando que los procesos de entrega de crédito y de recuperación se está llevando de acuerdo con la normativa vigente.

Los delegados han participado activamente en los eventos socioculturales siendo el nexo entre los socios y la cooperativa.

Un aspecto para resaltar es la correcta y consciente gestión del presupuesto asignado ya que se realizaron todas las actividades con menor presupuesto al designado.

En cuanto al gobierno administrativo se han conformado los comités de Gestión Territorial los cuales fueron elegidos democráticamente.

- **Gestión de Calidad**

Se ha gestionado 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.

Con los resultados de los estudios de calidad se han realizado ciertos ajustes en las sucursales a fin de mejorar los indicadores, como la reorganización de los equipos para brindar una adecuada atención especialmente en las horas pico, para reducir los tiempos de espera y las largas filas en las sucursales.

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 87.34%.



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

CUMPLIMIENTO ANUAL POA TERRITORIOS 2023																
Territorio	Territorio	Oficina	% Cumplimiento POA	Promedio Territorio	Territorio	Territorio	Oficina	% Cumplimiento POA	Promedio Territorio	Territorio	Territorio	Oficina	% Cumplimiento POA	Promedio Territorio		
AZUAY	Jubones II	Santa Isabel	93,95%	93,35%	CAÑAR	Cañar	Cañar	84,97%	86,01%	NORTE	Norte	Norte	84,66%	84,66%		
		San Fernando	87,44%				El Tambo	84,39%				LOJA	Jubones 1		Oña	87,57%
		Pucará	96,78%				Suscal	72,96%				Saraguro			72,83%	
		Nabón	95,21%				Biblian	88,94%				Loja			77,10%	
	Paute	Gualaceo	92,23%	80,70%	COSTA	Costa 2	Azogues	98,78%	80,98%	ORIENTE	Oriente	Catamayo	75,89%	87,98%		
		las Orquideas	97,64%				Durán	66,09%				Macas	95,97%			
		Paute	96,26%				Milagro	86,41%				Sucua	88,42%			
		Sigsig	96,17%				Troncal	83,31%				Palora	81,67%			
		Palmas	95,70%				Naranjal	86,99%				Mendez	87,93%			
		Chordeleg	87,75%				Santa Elena	80,39%				Limon	87,50%			
Cuenca	Territorial	92,94%	92,94%	Costa 1	Playas	81,94%	Gualaquiza	86,40%	Promedio POAs Territorios y Oficinas		87,34%					
EL ORO	Costa 3	Ponce Enriquez	98,49%		80,98%	Posorja	83,29%									
		Pasaje	94,03%			Libertad	82,42%									
		Zaruma	99,01%			Guayaquil-Alborada	81,20%									
		Machala	90,58%	Guayaquil-Centro		76,66%										
Santa Rosa	88,46%															

POA 2023 INSTITUCIONAL 100%

- **Cercanía y Servicio**

En este año se ha trabajado en base a la sostenibilidad, crecimiento y profundización, en las localidades que tienen una cobertura mayor, las acciones desarrolladas fomentan el sentido de pertenencia de los socios, mantener a los socios con servicios acordes a sus necesidades.

En las Sucursales y Agencias que se encuentran en sostenibilidad, las acciones desarrolladas se han enfocado en mejorar las competencias de los líderes y asesores, se ha fomentado un proceso de retroalimentación y acompañamiento. Además, se ha implementado la ruta de aprendizaje para fortalecer la cercanía con las organizaciones de la economía popular y solidaria.

Junto con gerencia, gerencia administrativa y los vocales de consejos se conoció y gestionó la solicitud hecha por los delgados de las oficinas en cuanto a la factibilidad de compra de terrenos en las oficinas de Azogues, El Tambo y Suscal. La gestión tiene un avance del 80% en todos los casos.

En cuanto al crecimiento en captaciones a nivel de la Cooperativa se alcanza un 73,25% de cumplimiento de la meta planteada a diciembre, a continuación, podemos observar el crecimiento en captaciones por Territorios:

Total Crecimiento Captación				
Territorio_2023	Real	Metas	%Cumplimiento	
⊕ AZUAY	45.128.542,19	54.422.297,23	▲	82,92 %
⊕ CAÑAR	8.032.174,78	8.829.390,94	▲	90,97 %
⊕ COSTA	4.543.090,88	8.298.314,90	◆	54,75 %
⊕ EL ORO	10.001.704,95	12.109.496,28	▲	82,59 %
⊕ FONDEO	-15.476.690,79	-8.491.615,43	●	182,26 %
⊕ LOJA	6.179.745,32	5.686.137,17	●	108,68 %
⊕ NORTE	2.442.794,57	5.537.941,01	◆	44,11 %
⊕ ORIENTE	5.292.550,72	3.905.761,72	●	135,51 %
Total	66.143.912,62	90.297.723,82		73,25 %

Por otro lado, el crecimiento en colocaciones alcanza el 90,43% de cumplimiento con respecto a la meta planteada a diciembre, en el gráfico siguiente se observa el crecimiento por oficina:

Territorio_2023	Real	Metas	% Cumplimiento
AZUAY	19.711.931,90	31.520.884,86	62,54 %
CAÑAR	12.123.436,97	12.492.151,59	97,05 %
COSTA	26.866.103,23	29.970.483,07	89,64 %
EL ORO	12.723.005,23	13.009.513,01	97,80 %
LOJA	11.305.798,47	14.178.358,80	79,74 %
NORTE	45.784.822,99	43.002.563,08	106,47 %
ORIENTE	7.527.485,70	6.262.699,41	120,20 %
Total	136.042.584,49	150.436.653,83	90,43 %

- **Sostenibilidad Financiera**

La mora institucional al mes de diciembre de 2023 cerro al 5.65% siendo superior a la meta planteada de 5,19 y teniendo un cumplimiento del 91.77%.

Territorio	Mora	MetaMora	%Cumpl Mora
ORIENTE	4,16 %	4,55 %	109,40 %
EL ORO	3,46 %	3,69 %	106,39 %
CAÑAR	3,82 %	3,94 %	103,13 %
AZUAY	5,09 %	4,95 %	97,38 %
LOJA	6,43 %	5,81 %	90,36 %
COSTA	8,97 %	7,19 %	80,15 %
NORTE	6,93 %	5,27 %	75,99 %
Total	5,65 %	5,19 %	91,77 %

Se ha realizado el seguimiento a las oficinas que están dentro del Plan de Contingencia, además se realizaron las capacitaciones a los colaboradores en técnicas de recuperación efectiva, manejo del SRJ, entre otros temas.

También para disminuir el indicador de mora en el Territorio Norte se está trabajando con empresas de recuperación de cartera externalizada como "Gestiona".

- **Economía Solidaria**

Las sucursales dan seguimiento a los convenios y acercamientos con organizaciones Economía Popular y solidaria, se ha participado en diversas ferias de la Economía Popular y solidaria en todos los Territorios.



En los territorios se ha realizado el mapeo de las organizaciones a nivel de territorio, las cuales son analizadas y priorizadas bajo ciertos criterios, y se encuentran clasificadas por niveles 0.1.2.3 y ha establecido el trabajo a realizar.

Se desarrolló el Primer Foro Nacional de la Economía Popular y Solidaria en la ciudad de Limón para este evento se contó con la presencia de autoridades nacionales como Margarita Hernández, superintendente de la EPS y presencia de más de 800 personas vinculadas al EPS.

Atentamente,



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



2.3 Informe Financiero a diciembre 2023

- Ver Anexo "C" - Informe Financiero a diciembre 2023.

3. Informe de Gobernabilidad

INFORME POA DE DIRECTIVOS GENERAL

3.1 Sesiones de las Instancias Directivas:

La **Asamblea General de Representantes** tuvo un total 4 sesiones, dos ordinarias y dos extraordinarias, siendo una presencial y tres virtuales:

ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES			
#	FECHA	CLASE	MODALIDAD
4	25/3/2023	ordinaria	presencial
5	13/10/2023	ordinaria	virtual
6	5/11/2023	extraordinaria	virtual
7	28/12/2023	extraordinaria	virtual

Fuente: Secretaría del Consejo de Administración

El **Consejo de Administración** por su parte sesionó en 23 ocasiones, de las cuales 12 fueron ordinarias, mientras que 11 fueron extraordinarias (18 virtuales y 5 presenciales), tal como se detalla a continuación:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN			
#	FECHA	CLASE	MODALIDAD
'025	10/1/2023	extraordinaria	virtual
'026	23/1/2023	extraordinaria	virtual
'027	27/1/2023	ordinaria	presencial
'028	8/2/2023	extraordinaria	virtual
'029	28/2/2023	ordinaria	virtual
'030	24/3/2023	ordinaria	presencial
'031	25/4/2023	ordinaria	virtual
'032	9/5/2023	extraordinaria	virtual
'033	31/5/2023	ordinaria	presencial
'034	20/6/2023	extraordinaria	virtual
'035	27/6/2023	ordinaria	virtual
'036	27/7/2023	ordinaria	virtual
'037	31/7/2023	extraordinaria	virtual
'038	9/8/2023	extraordinaria	virtual
'039	31/8/2023	ordinaria	virtual
'040	8/9/2023	extraordinaria	virtual
'041	30/9/2023	ordinaria	presencial
'042	5/10/2023	extraordinaria	virtual
'043	31/10/2023	ordinaria	virtual
'044	24/11/2023	ordinaria	presencial
'045	8/12/2023	extraordinaria	virtual
'046	20/12/2023	extraordinaria	virtual
'047	27/12/2023	ordinaria	virtual

Fuente: Secretaría del Consejo de Administración



El **Consejo de Vigilancia** se reunió formalmente en 17 ocasiones, 12 sesiones fueron ordinarias mientras que 5 fueron extraordinarias (12 virtuales y 5 presenciales), según el siguiente detalle:

CONSEJO DE VIGILANCIA

#	FECHA	CLASE	MODALIDAD
'017	23/1/2023	extraordinaria	virtual
'018	27/1/2023	ordinaria	presencial
'019	24/2/2023	ordinaria	presencial
'020	13/3/2023	extraordinaria	virtual
'021	28/3/2023	ordinaria	virtual
'022	17/4/2023	extraordinaria	virtual
'023	24/4/2023	ordinaria	virtual
'024	29/5/2023	ordinaria	virtual
'025	24/6/2023	ordinaria	presencial
'026	31/7/2023	ordinaria	virtual
'027	29/8/2023	ordinaria	virtual
'028	29/9/2023	ordinaria	presencial
'029	5/10/2023	extraordinaria	virtual
'030	30/10/2023	ordinaria	virtual
'031	24/11/2023	ordinaria	presencial
'032	14/12/2023	extraordinaria	virtual
'033	26/12/2023	ordinaria	virtual

Fuente: Secretaría del Consejo de Administración

En lo que respecta a las **Asambleas Territoriales de Representantes**, se ejecutaron con normalidad de manera trimestral en cada uno de los siete territorios, según lo establece la nueva arquitectura.

Las **Asambleas de delegados de Sucursal** se ejecutaron en cada Sucursal y Agencia que disponen de una estructura directiva. Esta instancia sesionó de manera bimestral, siendo estos espacios importantes para la formación de los directivos, así como para planificar y ejecutar acciones de mejora en el servicio hacia nuestros socios; por otro lado, entre las dificultades que se han tenido, está la pérdida de calidad de algunos directivos por factores de tiempo y de índole laboral, lo que se expone en detalle al final del documento. También, han actuado con normalidad las comisiones locales de Crédito y Educación.

Referente a las **Asambleas Locales de Socios**, estas se ejecutaron de manera semestral, contando en el 2023 con 138 localidades definidas.

- **NUMERO DE DIRECTIVOS:**

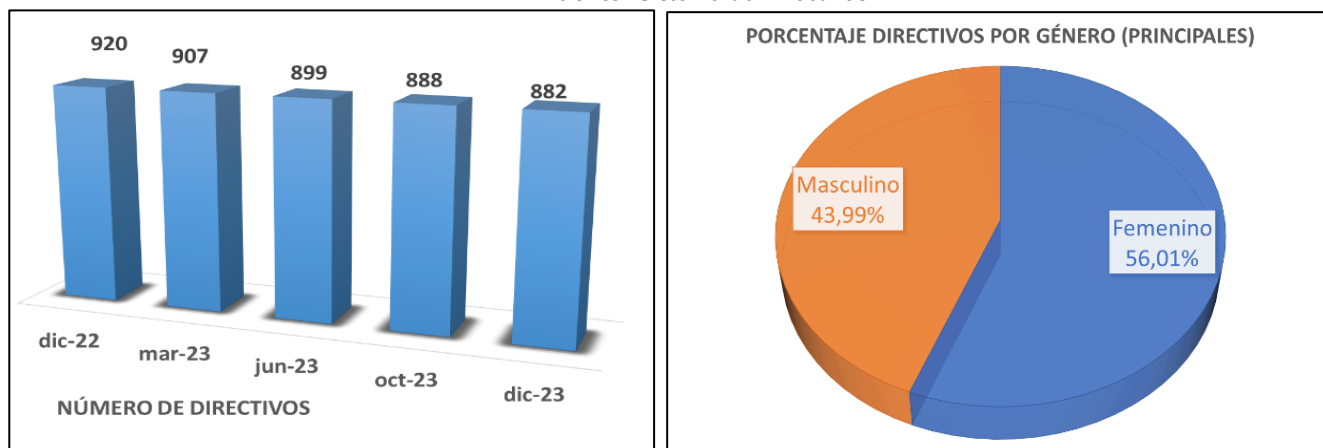
Con respecto al número de Directivos, al 31 de diciembre 2023 la Cooperativa cuenta con **882 directivos principales**, de los cuales 388 son hombres (43,99%) y 494 son mujeres (56,01%)¹, lo que denota un leve decrecimiento en comparación con el trimestre anterior, esto debido a la solicitud de licencias efectuadas y la pérdida de calidad de algunos directivos.

¹ Es importante destacar que nuestra cooperativa cuenta con 506 delegados suplentes (257 mujeres y 249 hombres), sumando un total de 1.388 Directivos, quienes vienen aportando a la gestión directiva institucional.



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

Fuente: Sistema de Directivos



Elaborado por: Dirección de Fortalecimiento al Gobierno Cooperativo

3.2 Presupuesto y POA gobierno cooperativo 2023:

Uno de los ámbitos más importantes en la gestión institucional de Jardín Azuayo es el Gobierno Cooperativo, en consecuencia, el Consejo de Administración en la sesión ordinaria N°021 del 29 de diciembre del año 2022 aprobó el presupuesto de Gobierno Cooperativo 2023 por el monto total de \$ 993.153,34.

De este presupuesto, **\$ 671.220,34** esta designado para las instancias de delegados Locales en las sucursales, de los cuales \$ 219.066,20 provienen del Fondo para el Fortalecimiento y la Participación del Buen Gobierno Cooperativo y \$ 452.154,14 del Gasto Operativo. En el 2023 se ha ejecutado el 69.37% del presupuesto, lo que corresponde a USD \$442.546,13. (Valor calculado del presupuesto disponible luego de los recortes trimestrales)

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 que fueran presenciales, se realizaron 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 2024, con la expectativa de que en este año podamos alimentar el fondo según lo establecido en la normativa con los excedentes de la Cooperativa en el 2023.

El promedio de ejecución presupuestaria en oficinas es 69,37%, destacándose la *Oficina Yanuncay* con un presupuesto elevado, 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 de *Guayaquil, Tarqui Alborada, Durán*, debido a que todas las sesiones se han desarrollado de manera virtual, mientras que en las oficinas del Norte al no contar con una estructura directiva completa, ha implicado únicamente la cobertura de las Comisiones Locales de Crédito.

Así mismo, las oficinas que no superan el 50% de ejecución presupuestaria son *Santa Rosa, Santa Elena, Ponce Enríquez*, debido a que la mayoría de las sesiones se ejecutaron de

manera virtual, además de que existe ausentismo de directivos. El resumen de ejecución presupuestaria consta como anexo.

Dentro de la planificación Operativa Anual de la Dirección de Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo se dispuso de un presupuesto inicial de \$ 320.173,50 correspondiente al gasto operativo y un valor de \$ 1.759,50 correspondiente al Fondo para el Fortalecimiento de la Participación y el Buen Gobierno Cooperativo, dando un total de: **\$ 321.933,09**.

En lo que respecta a la implementación de la nueva arquitectura, se planificó un valor de \$12.000, mismo que no fue asignado a inicios del año. En septiembre de 2023 con el ajuste presupuestario se incorporó el valor de \$ 8.863,56 para la ejecución de las elecciones en el Ámbito Administrativo.

Los rubros que han tenido una ejecución del 100% son: pago de *Dietas Consejos de Administración y Vigilancia*, y *Gastos de Representación (presidente)*, por su parte los presupuestos que han tenido menor ejecución son: *Participación de vocales de Consejos en las ATR y Logística Comités con participación de Vocales*, esto debido a que la mayoría de sesiones se han desarrollado de manera virtual y en otros casos por coincidencia con sesiones de Consejos, por lo que el gasto se ha cargado al rubro de Logista Consejos.

El porcentaje de ejecución presupuestaria es del 90,17%, tal como se detalla en la siguiente tabla:

POA DIRECCIÓN FGOB	Valor Presupuestado	Valor Ejecutado	Saldo	% Ejecutado
Dietas Consejos de Administración y Vigilancia	217.350	217.350	0,00	100%
Gastos de Representación (presidente)	12.096	12.096	0,00	100%
Logística sesiones Consejo de Administración y Vigilancia	18.665	11.250	7.415,07	60%
Participación de vocales de Consejos en las ATR	2.820	350	2.470,00	12%
Logística Comités con participación de Vocales	6.405	1.121	5.283,70	18%
Cercanía con Territorios	9.000	6.709	2.291,19	75%
Recertificación en Buen Gobierno	7.700	5.040	2.660,00	65%
Dirección de Fortalecimiento Directivo (mov-alim)	2.414	2.414	0,00	100%
Logística Sesiones Asamblea General de Representantes	19.760	13.838	5.921,78	70%
Movilización aérea Directivos	4.890	3.689	1.200,88	75%
Elecciones 2023 Ambito Administrativo	8.864	5.648	3.216,02	64%
TOTAL	309.963	279.504	30.459	90%

Fuente: POA 2023

Elaborado por: Dirección FGOB

El resumen de ejecución presupuestaria consta como Anexo "D" - "Presupuesto POA Directivos 2023".



Diego Moscoso Zúñiga
DIRECTOR DE FORTALECIMIENTO DIRECTIVO





4. Informe del Portafolio de Trabajo

En el portafolio de trabajo con corte al 31 de diciembre de 2023, se han terminado 14 proyectos, de los cuales 7 fueron operativos y 7 requerimientos de organismos de control, tal como se observa en el siguiente cuadro.

Proyectos Terminados en el 2023:

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JARDÍN AZUAYO"***Reporte de Proyectos Terminados de Enero a Diciembre 2023*

No.	Tipo	Nombre	Responsable	Área	Fecha de inicio	Fecha de finalización real
1	ROC	Cambio Catalogo Unico de Cuentas y Calificación de Cartera	María José Enderica	Servicios	18/11/2022	19/01/2023
2	ROC	Reporte de Cuentas Inmovilizadas para el Tesoro Nacional	Tatiana Ordoñez	Operaciones	22/11/2022	31/01/2023
3	ROC	Ajustes en Comprobantes Electronicos Fase I	Bryan Quinde	Contabilidad	31/10/2022	31/01/2023
4	OPERATIVOS	JAPAGOS - Seguridad de Canales Virtuales SP1.	Fernando Campos	Servicios	21/08/2022	28/02/2023
5	ROC	Actualización Estructuras Riesgos Fase II: C01-C03	Cristina Bermeo	Riesgos	19/07/2022	28/02/2023
6	ROC	Implementacion normativa SARAS Microcréditos	María José Enderica	Servicios	25/10/2022	17/02/2023
7	OPERATIVOS	Mejoras funcionales y correcciones del SRJ	María José Enderica	Servicios	12/12/2022	28/04/2023
8	ROC	Adecuación Estructura D01 según cambio del CUC	María José Enderica	Servicios	01/02/2023	26/04/2023
9	OPERATIVOS	Ajustes en Comprobantes Electronicos Fase II	Bryan Quinde	Contabilidad	09/01/2023	30/05/2023
10	OPERATIVOS	Seguro en tabla	Tatiana Ordoñez	Operaciones	19/04/2022	23/06/2023
11	OPERATIVOS	Ajustes SAC-ERP	Maira Gonzales	Finanzas	08/04/2022	23/06/2023
12	OPERATIVOS	Mejoras SRC	María José Enderica	Servicios	01/02/2023	29/06/2023
13	ROC	SARAS Personas Juridicas y Reporteria	María José Enderica	Servicios	09/02/2023	31/07/2023
14	OPERATIVOS	Implementación Nueva Imagen Institucional	Santiago Mejia	Comunicación	03/01/2023	30/11/2023

- 1. Cambio Catalogo Único de Cuentas y Calificación de Cartera.** - Este es un proyecto solicitado por un organismo de control, que se realizó 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. El proyecto se cerró el 19 de enero del 2023.
- 2. Reporte de Cuentas Inmovilizadas para el Tesoro Nacional.** - Este es un proyecto que fue solicitado por un organismo de control, se realizó 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. Este proyecto se terminó el 31 de enero del 2023.
- 3. Ajustes en Comprobantes Electrónicos Fase I.**- Este es un proyecto solicitado por un organismo de control, se ejecutó con el objetivo de ajustar los comprobantes electrónicos en base a la ficha técnica emitida por el SRI. Este proyecto finalizó el 31 de enero 2023.
- 4. JAPAGOS – Seguridad de Canales Virtuales SP1.**- Este es un proyecto operativo realizado con el objetivo de Implementar seguridad en la aplicación JAPAGOS al momento de realizar transacciones. Este proyecto se terminó el 28 de febrero del 2023.
- 5. Actualización Estructuras riesgos Fase II: C01 – C03.**- Este es un proyecto de solicitado por un organismo de control realizado 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. Este proyecto finalizó el 28 de febrero del 2023.



6. **Implementación normativa SARAS Microcréditos.** – Este es un proyecto solicitado por un organismo de control, se realizó 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), permitiéndonos tener una guía, para evaluar el nivel de riesgo ambiental y social que se aplicará a las operaciones de microcréditos. El proyecto se cerró el 17 de febrero del 2023.
7. **Mejoras funcionales y corrección de errores del SRJ.** - Este proyecto fue ejecutado con el objetivo de realizar ajustes a nivel funcional y de forma, así como también corregir errores al sistema de recuperación de cartera judicial y desplegar el aplicativo a todas las oficinas. El proyecto se cerró el 28/04/2023.
8. **Adecuación estructura D01 según cambio del CUC.** - Este es un proyecto solicitado por un organismo de control, que se realizó con el objetivo de adecuar la estructura de depósitos D01 con la finalidad de cumplir con lo dispuesto por el organismo de control referente a los cambios el Catálogo Único de Cuentas. El proyecto finalizó el 26 de abril del 2023.
9. **Ajustes en Comprobantes Electrónicos Fase II.**- Este es un proyecto operativo, que se ejecutó con el objetivo de ajustar los comprobantes electrónicos en la generación del ATS y la reportería de comprobantes electrónicos. El proyecto se cerró el 30 de mayo del 2023.
10. **Seguro en tabla**- Este es un proyecto operativo, realizado 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 se cerró el 23 de junio 2023.
11. **Ajustes SAC- ERP**- Este es un proyecto operativo que se ejecutó 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 se completó el 23 de junio del 2023.
12. **Mejoras SRC.** – Este es un proyecto operativo que fue ejecutado con el objetivo de implementar los cambios necesarios para dar cumplimiento a la resolución JPRF-F-2022-030 sobre la nueva clasificación de créditos según su maduración. Además, se busca operativizar el proceso de entrega de cartera a recuperadoras a fin de mantener un trabajo ordenado con las oficinas. Por último, se requieren realizar ajustes a problemas identificados los cuales afectan algunas funcionalidades del sistema. Se realizó el cierre del proyecto 29 de junio del 2023.
13. **Saras personas jurídicas y reportería.** - Este es un proyecto solicitado por un organismo de control, se realizaron los ajustes necesarios en los sistemas informáticos para dar cumplimiento a la Resolución SEPS-IGT-IGS-IGJ-INFMR-INR-INGINT-2022-003, correspondiente a la implementación del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS), en el proceso de crédito para las personas jurídicas. El proyecto se cerró el 31 de julio del 2023.





14. Implementación Nueva Imagen Institucional. – Este es un proyecto operativo realizado con el objetivo de implementar la nueva imagen institucional en todos los canales físicos y virtuales de la cooperativa; para transmitir seguridad, confianza, posicionamiento y que sea de fácil identificación para nuestros socios. Se realizó el cierre del proyecto el 30 de noviembre del 2023.

Proyectos Institucionales para el año 2024:

En el Portafolio de Trabajo para el próximo año se va a informar mensualmente el avance de los Proyecto Institucionales.

El área de Innovación y Desarrollo gestionará los proyectos de automatización, el área Administrativa y Financiera los proyectos de Construcciones y Adecuaciones y las otras gerencias los proyectos propios de sus respectivas áreas.

A continuación, el listado de los proyectos instituciones a ejecutarse en el 2024:

No.	Proyecto	Gerencia
1	Diseñar plan de sucesión gerencial e institucional.	Cultura Organizacional
2	Análisis y diseño de proyecto de Data Center Alterno.	Innovación y Desarrollo
3	Desarrollar ecosistema virtual con Corresponsales y JA Tiendas.	Servicios Cooperativos
4	Implementación Tarjeta de Débito VISA.	Innovación y Desarrollo
5	Implementar la Ley de Protección de Datos Personales.	Seguridad Integral
6	Desarrollo e Implementación del Sistema de Gestión de Prevención de Fraudes.	Seguridad Integral
7	Implementación de corresponsalía y de las transferencias internacionales.	Administrativa Financiera
8	Campus para el Ecosistema.	Administrativa Financiera
9	Crear e implementar la empresa Administradora de Sistemas Auxiliares de Pago (ASAP).	DIES
10	Diseñar una propuesta de administración directa de diferentes tipos de seguros.	DIES

- 1. Diseñar plan de sucesión gerencial e institucional.** – Este proyecto consiste en diseñar el plan y el proceso de sucesión gerencial e institucional. Con este proyecto se pretende elaborar el proceso de sucesión, identificando a personas que conozcan la filosofía institucional, que tengan alto potencial, alto desempeño y conocimiento técnico que estén preparados o en formación para ocupar cargos claves de la institución, que permita a la institución seguir impulsando la economía solidaria con un enfoque social.
- 2. Análisis y diseño de proyecto de Data Center Alterno.** – Levantar un Centro de Procesamiento de Datos Alterno que es un espacio diseñado y construido para albergar, procesar y distribuir los datos o información de la institución, por medio de conexiones y recursos necesarios para optimizar su servicio.
- 3. Desarrollar ecosistema virtual con Corresponsales y JA Tiendas.** – Este proyecto consiste en el desarrollo de un ecosistema entre los canales de los corresponsales solidarios y las JA Tiendas, para el acercamiento nuestros servicios a los socios en cada uno de sus territorios.
- 4. Implementación Tarjeta de Débito VISA.** – Este proyecto tiene como objetivo el desarrollar una tarjeta de débito con bandera, para que nuestros socios la puedan utilizar en locales comerciales a través de débito automático de sus cuentas.





- 5. Implementar la Ley de Protección de Datos Personales.** – Este proyecto consiste en implementar la Ley de Protección de Datos Personales, ya que se trata de una disposición normativa que rige para todo tipo de sector del país.

Con este proyecto se implementarán un conjunto de políticas, procesos y procedimientos, así como la modificación de varios documentos legales como contratos, acuerdos de confidencialidad, etc.; también se buscará, a través de la gestión de riesgos, identificar los procesos críticos donde enfocar los esfuerzos, observar los controles existentes y minimizar los riesgos en los procesos identificados e implementar controles que sean necesarios para su adecuado cumplimiento.

- 6. Desarrollo e Implementación del Sistema de Gestión de Prevención de Fraudes.** – En este proyecto se implementará un Sistema de Administración y Gestión del Fraude, que permita prevenir, detectar e investigar riesgos de fraude, con la finalidad de generar un nivel de seguridad razonable para los recursos, la información y la imagen de la Cooperativa, fortaleciendo la cultura de riesgos institucional.

- 7. Implementación de corresponsalía y de las transferencias internacionales.** - Con este proyecto se pretende incorporar las finanzas internacionales dentro de la Cooperativa para viabilizar nuevos servicios a nuestros socios y ampliar fuentes de financiamiento. A través de la apertura de una cuenta de corresponsalía en Banco Pichincha Miami, y ofrecer el servicio de transferencias internacionales.

Mediante este proyecto se atenderá a nuestros socios actuales que están en el exterior y acercarlos más los servicios de nuestra cooperativa, además las remesas se han convertido en una fuente relevante de ingresos para nuestra economía en el 2022 se llegó a recibir 4.468 millones.

- 8. Campus para el Ecosistema.** – Este proyecto tiene como objetivo la formulación y la implementación de un nuevo campus, que consiste en la compra del terreno y la construcción del edificio, para alojar en un solo lugar a las áreas de la institución, así como a algunas instituciones que forman parte del grupo económico solidario impulsado por COAC JA.

- 9. Crear e implementar la empresa Administradora de Sistemas Auxiliares de Pago (ASAP).** - Constituir una administradora de servicios auxiliares de pago que permita la interoperabilidad entre las instituciones para interactuar hacia objetivos comunes y con ello crear un ecosistema cooperativo.

Los servicios que se brindarán en primera instancia son el de switch transaccional y el de compensación con el Baco Central, pudiendo luego pedir autorización para pasarela de pago, recaudaciones de servicios públicos, remesas.





- 10. Diseñar una propuesta de administración directa de diferentes tipos de seguros.** – Este proyecto consiste en contar con una unidad de administración de seguros para la operación y asesoría de los diferentes tipos de seguros como los de desgravamen, agrícola, agropecuarios, etc. que puede contratar la Cooperativa para nuestros socios, directivos y colaboradores. Se realizará una gestión directa con las aseguradoras para lograr una mejor posición económica y atención hacia los usuarios.

La asesoría y administración será desde la negociación y contratación de las pólizas de seguros, hasta la gestión de siniestros y cumplimiento de condiciones de las pólizas

Pablo Leta
Director de Planificación
COAC Jardín Azuayo

Camilo Bravo Campoverde
Analista de Planificación
COAC Jardín Azuayo



**ANEXO "C"**

PRESUPUESTO DEL POA DE DIRECTIVOS 2023								
IV TRIMESTRE								
TERRITORIO	OFICINA (Sucursal o Agencia)	PRESUPUESTO 2023	GASTO AL 31 DE DICIEMBRE	1ER RECORTE TRIMESTRAL	2DO RECORTE TRIMESTRAL	3ER RECORTE TRIMESTRAL	SALDO	% DE EJECUCIÓN
			4TO TRIMESTRE	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE		
TERRITORIO CAÑAR	Cañar	\$ 13.266,90	\$ 10.441,70	\$ -	\$ 350,40	\$ -	\$ 2.474,80	79 %
	Azogues	\$ 15.168,00	\$ 9.786,95	\$ -	\$ -	\$ 287,60	\$ 5.093,45	65 %
	El Tambo	\$ 12.482,47	\$ 9.065,35	\$ 190,46	\$ 810,90	\$ 8,00	\$ 2.407,76	73 %
	Biblian	\$ 5.522,55	\$ 3.414,63	\$ 137,40	\$ 246,80	\$ 51,00	\$ 1.672,72	62 %
	Suscal	\$ 13.438,63	\$ 9.610,36	\$ 40,00	\$ 86,25	\$ 128,10	\$ 3.573,92	72 %
TERRITORIO CUENCA	Cuenca	\$ 18.473,65	\$ 11.648,90	\$ 179,10	\$ 776,96	\$ 186,32	\$ 5.682,37	63 %
	Ricaurte	\$ 14.939,05	\$ 8.219,83	\$ 41,00	\$ 343,00	\$ 74,00	\$ 6.261,22	55 %
	El Valle	\$ 12.558,15	\$ 11.541,88	\$ 105,00	\$ -	\$ 193,50	\$ 717,77	92 %
	Totoracocha	\$ 17.451,52	\$ 9.333,99	\$ 54,21	\$ 1.381,90	\$ 17,19	\$ 6.664,23	53 %
	Yanuncay	\$ 16.101,42	\$ 16.208,84	\$ 245,94	\$ 332,29	\$ 1,10	\$ 3.313,25	101 %
TERRITORIO PAUTE	Paute	\$ 16.075,85	\$ 12.479,43	\$ 293,30	\$ 502,30	\$ 286,80	\$ 2.532,02	78 %
	Gualaceo	\$ 15.839,66	\$ 12.303,91	\$ 102,65	\$ 231,25	\$ 130,47	\$ 3.071,38	78 %
	Sigsig	\$ 19.203,47	\$ 14.665,47	\$ -	\$ -	\$ 41,56	\$ 4.496,44	76 %
	Chordeleg	\$ 15.540,02	\$ 12.979,96	\$ 125,00	\$ 340,90	\$ 342,60	\$ 1.751,56	84 %
	Palmas	\$ 15.452,95	\$ 11.380,85	\$ 116,00	\$ -	\$ -	\$ 3.956,10	74 %
TERRITORIO ORIENTE	Sucúa	\$ 13.261,91	\$ 8.713,60	\$ 198,41	\$ 443,00	\$ 317,81	\$ 3.589,09	66 %
	Limón	\$ 15.303,48	\$ 11.426,88	\$ 303,70	\$ 402,74	\$ 361,94	\$ 2.808,22	84 %
	Macas	\$ 16.083,12	\$ 12.782,37	\$ 129,89	\$ 274,18	\$ 285,18	\$ 2.611,50	71 %
	Méndez	\$ 13.392,99	\$ 10.205,38	\$ 19,14	\$ 59,70	\$ -	\$ 3.108,77	76 %
	Gualaquiza	\$ 13.296,95	\$ 8.759,74	\$ 166,00	\$ 417,60	\$ 340,65	\$ 3.612,96	66 %
	Palora	\$ 13.414,60	\$ 8.183,19	\$ 27,08	\$ -	\$ -	\$ 5.204,33	61 %
TERRITORIO JUBONES	Pucará	\$ 13.472,85	\$ 11.345,71	\$ 204,75	\$ 253,60	\$ 228,15	\$ 1.440,64	84 %
	Nabón	\$ 17.197,43	\$ 10.149,10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.548,33	59 %
	Santa Isabel	\$ 16.366,45	\$ 13.094,12	\$ 151,80	\$ 170,80	\$ 82,05	\$ 2.867,68	80 %
	Oña	\$ 13.382,90	\$ 7.977,62	\$ 91,30	\$ 403,45	\$ 170,00	\$ 4.740,53	60 %
	San Fernando	\$ 12.632,95	\$ 10.621,19	\$ 220,85	\$ 548,80	\$ 176,70	\$ 1.435,41	84 %
	Saraguro	\$ 13.706,32	\$ 9.020,03	\$ 326,61	\$ 390,25	\$ 318,91	\$ 3.650,52	66 %
	Pasaje	\$ 13.684,30	\$ 7.442,64	\$ 245,60	\$ 98,85	\$ 86,00	\$ 5.954,01	54 %
	Ponce Enriquez	\$ 14.205,40	\$ 6.549,63	\$ -	\$ 388,15	\$ 92,20	\$ 7.175,42	46 %
	Zaruma	\$ 12.066,70	\$ 9.028,45	\$ 60,90	\$ 270,80	\$ 158,40	\$ 2.548,15	75 %
	Machala	\$ 12.243,30	\$ 8.857,62	\$ -	\$ 188,44	\$ 396,89	\$ 2.800,35	72 %
	Loja	\$ 12.393,92	\$ 8.772,34	\$ 143,30	\$ 636,32	\$ 270,05	\$ 2.571,91	71 %
Santa Rosa	\$ 12.016,84	\$ 5.781,76	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.235,08	48 %	
TERRITORIO NORTE	Machachi	\$ 13.121,70	\$ 6.887,90	\$ 132,30	\$ 630,50	\$ 108,50	\$ 5.362,50	52 %
	La Magdalena	\$ 14.936,82	\$ 7.831,94	\$ 106,31	\$ -	\$ 113,53	\$ 6.885,04	52 %
	Condado	\$ 14.730,35	\$ 11.698,58	\$ 327,30	\$ 609,40	\$ 347,10	\$ 1.747,97	79 %
	Carapungo	\$ 5.153,73	\$ 3.336,73	\$ 132,37	\$ 232,37	\$ 114,12	\$ 1.338,14	65 %
	Tumbaco	\$ 5.153,73	\$ 1.523,00	\$ 4,98	\$ 52,42	\$ 103,06	\$ 3.470,27	30 %
	Iñaquito	\$ 4.983,68	\$ 4.078,83	\$ 35,02	\$ 54,32	\$ 179,22	\$ 3.049,89	82 %
	Conocoto	\$ 5.079,33	\$ 982,48	\$ 30,06	\$ 26,86	\$ 157,51	\$ 3.882,42	19 %
	Quitumbe	\$ 14.105,90	\$ 5.411,26	\$ -	\$ 478,90	\$ 279,04	\$ 7.936,70	38 %
TERRITORIO COSTA	Playas	\$ 15.996,15	\$ 13.417,48	\$ -	\$ -	\$ 265,30	\$ 2.313,37	84 %
	La Troncal	\$ 15.461,80	\$ 11.135,50	\$ 120,25	\$ 250,04	\$ 173,13	\$ 3.782,88	72 %
	Santa Elena	\$ 13.612,35	\$ 5.149,08	\$ 171,83	\$ 384,11	\$ 487,35	\$ 7.419,98	38 %
	Guayaquil	\$ 14.184,85	\$ 2.736,95	\$ 497,20	\$ 1.265,30	\$ 461,90	\$ 9.223,50	19 %
	Tarqui_Alborada	\$ 12.674,05	\$ 3.512,06	\$ 533,70	\$ 871,80	\$ 686,30	\$ 7.070,19	28 %
	Naranjal	\$ 12.446,30	\$ 7.273,47	\$ 50,10	\$ 258,96	\$ 155,05	\$ 4.708,72	58 %
	La Libertad	\$ 15.146,00	\$ 12.310,11	\$ 107,50	\$ 184,10	\$ 113,50	\$ 2.430,79	81 %
	Milagro	\$ 13.669,55	\$ 9.953,99	\$ 285,97	\$ 620,19	\$ 493,30	\$ 2.316,10	73 %
Durán	\$ 11.127,35	\$ 3.513,35	\$ -	\$ 1.162,30	\$ 140,00	\$ 6.311,70	32 %	
TOTAL		\$ 671.220,34	\$ 442.546,13	\$ 6.454,28	\$ 17.431,20	\$ 9.411,08	\$ 195.377,65	69 %

Fuente: Sistema Informático de Directivos

Elaborado por: Dirección de Fortalecimiento al Gobierno Cooperativo