

# PLAN ESTRATÉGICO



**JARDÍN  
AZUAYO**

COOPERATIVA  
DE AHORRO  
Y CRÉDITO

# PRESENTACIÓN

La experiencia acumulada por Jardín Azuayo en la construcción participativa de los planes estratégicos anteriores, nos dio la confianza necesaria para enfrentar este nuevo desafío: la construcción del nuevo Plan Estratégico 2024-2028. De igual manera, la práctica cotidiana y perseverante de los principios y valores del cooperativismo nos permitió mantener y fortalecer nuestra esencia, nuestro ethos de atender las necesidades de los sectores sociales excluidos de un sistema financiero comprometido con los grandes capitales corporativos.

Con esta experiencia acumulada y los principios y valores que guían nuestro accionar cooperativo, se fue construyendo el Plan Estratégico, desafiando el contexto de una sociedad injusta e inequitativa, donde se rinde culto a don dinero, al individualismo, a la competencia y al mercado que oprime al productor.

El Plan Estratégico generó una metodología de trabajo proactivo que recorrió las distintas localidades donde tenemos presencia y acción cooperativa; fue una gigantesca minga de experiencias y conocimientos de socios, directivos, colaboradores y comunidades que brotaron de la realidad y se constituyeron en el principal insumo y orientación del plan.

Encaramos nuevos desafíos: la desconcentración del gobierno institucional, la innovación tecnológica, la construcción del ecosistema solidario, la ampliación de la cobertura de la educación cooperativa, el fortalecimiento de las organizaciones asociadas a Jardín Azuayo; desafíos que lo iremos atendiendo con la fortaleza de nuestra institución.

Nuestra cordial invitación a que sean parte del Plan Estratégico 2024-2028, que lo vayan retroalimentando con sus prácticas y experiencias, convencidos que el cooperativismo es una opción de vida que impulsa una sociedad solidaria.

*Lucas Achig / Presidente*



# MISIÓN

Somos una sociedad de personas, *participativa e incluyente*, que contribuye a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, mediante *servicios financieros seguros, educación cooperativa y el fortalecimiento de un ecosistema solidario*.



## VISIÓN

Jardín Azuayo es un referente de vivencia de una cultura cooperativa, que *lidera* éticamente un *ecosistema de cooperación* consolidado, innovador, sostenible y amigable con el medio ambiente.



# VALORES QUE NOS ORIENTAN

## **CONFIANZA**

Es el conjunto de acciones que transmiten seguridad, es creer en la otra persona, en su honorabilidad. Es actuar con convicción. Es la seguridad y creencia firme que despierta y cimienta el trabajo que efectúa la Cooperativa, para de esta manera ser recíproca con la confianza que los socios y la comunidad han depositado en ella.

## **TRANSPARENCIA**

Actuar en coherencia con nuestros valores y principios, mostrándonos como somos, sin reservas, diciendo la verdad en todo momento, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, el desarrollo y la imagen de la Cooperativa.

## **SOLIDARIDAD**

Proceder con empatía, sin intención de recibir nada a cambio, priorizando el bien común por sobre el interés particular; es mejorar las condiciones de vida de las personas para la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

## **CUIDADO DE LA NATURALEZA**

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

## **RESPONSABILIDAD**

Proceder con principios éticos, incluso si existe presión para hacer otra cosa, para cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, desempeñándonos de forma íntegra, conscientes como persona; en conformidad a los valores, principios, código de ética y políticas establecidas por la Cooperativa.



## **HONESTIDAD**

Es el valor que caracteriza a las personas por su sinceridad y franqueza sin necesidad de un control; es la virtud de respeto a uno mismo y hacia los demás al actuar con transparencia bajo normas y principios morales.

## **PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA**

Es un sistema de gobierno democrático e incluyente que reconoce al ser humano y le da responsabilidad para que la toma de decisiones responda a la voluntad y necesidad de la colectividad, en términos de igualdad y equidad. En la Cooperativa esta práctica asegura una gestión participativa.

## **FIDELIDAD**

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

## **INTEGRIDAD**

Es la coherencia entre lo que sentimos, pensamos y actuamos. Es hacer lo correcto siempre, tomando decisiones éticas, cumpliendo con los valores y principios cooperativos.



# POLÍTICAS

**SEGURIDAD FINANCIERA:** Las decisiones en la Cooperativa garantizarán su solvencia, sostenibilidad, eficiencia e independencia financiera.

**INCLUSIÓN:** La Cooperativa generará acciones eficaces y permanentes para garantizar la equidad de acceso de todas las personas y la participación de los socios, con el fin de alcanzar la inclusión financiera, social y económica.

**PARTICIPACIÓN:** La Cooperativa mantendrá amplios espacios de participación y evaluación en las elecciones, en la rendición oportuna de cuentas, en la toma de decisiones estratégicas; construidos con la intervención local de sus socios, gobierno directivo y administrativo.

**EDUCACIÓN:** Se ejecutará educación cooperativa permanente para fortalecer su memoria histórica e identidad a lo largo de las distintas generaciones, formando un pensamiento crítico con un enfoque social y de desarrollo de la comunidad.

**COMUNICACIÓN:** La Cooperativa practicará una comunicación y promoción ética, educativa, oportuna, innovadora, incluyente y solidaria, que impulse la gestión cultural comunitaria, potenciando su identidad, posicionamiento y uso de los servicios.

**DESCONCENTRACIÓN:** La Cooperativa implementará un sistema de gobierno directivo y administrativo desconcentrado en los territorios, promoviendo una gestión efectiva y democrática.

**OPCIÓN POR LAS MAYORÍAS:** La toma de decisiones en la institución siempre será en beneficio de las mayorías, teniendo como base la gestión democrática y participativa de los socios.

**EQUIDAD DE OPORTUNIDADES:** La Cooperativa impulsará la equidad de condiciones en el fortalecimiento de capacidades de sus socios, directivos y colaboradores, en función de sus derechos y responsabilidades.

**NO ASIMETRÍAS:** La toma de decisiones en la Cooperativa no deberá generar elitismo y concentración de poder y/o riqueza, que genere asimetrías o desigualdades.

**DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN:** La Cooperativa promoverá la distribución y redistribución de los recursos y beneficios hacia los socios, de manera justa y equitativa.

**SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL:** La Cooperativa promoverá el uso adecuado de sus recursos en la prestación de los servicios, reduciendo el impacto ambiental y mejorando la calidad de vida de la comunidad.

**ECOSISTEMA COOPERATIVO:** La Cooperativa promoverá acciones para el fortalecimiento del ecosistema cooperativo solidario.





# MAPA ESTRATÉGICO



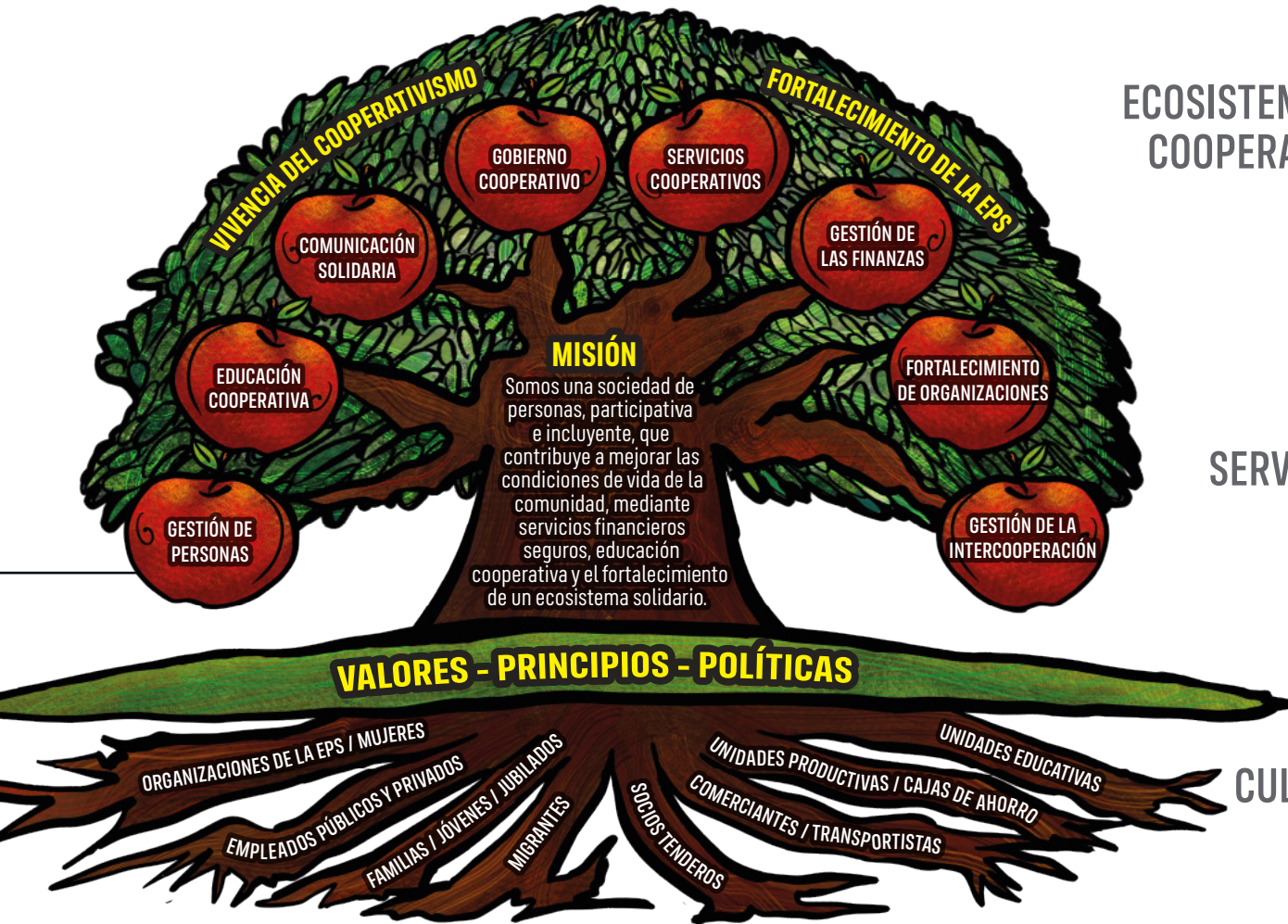
**NUESTRO  
PROPÓSITO**

**¿QUÉ VAMOS HACER?**

**¿QUÉ NOS GUÍA?**

**¿CON QUIÉNES?**

# ECOSISTEMA DE COOPERACIÓN



SERVICIOS

CULTURA

# ACTORES CLAVE DE JARDÍN AZUAYO

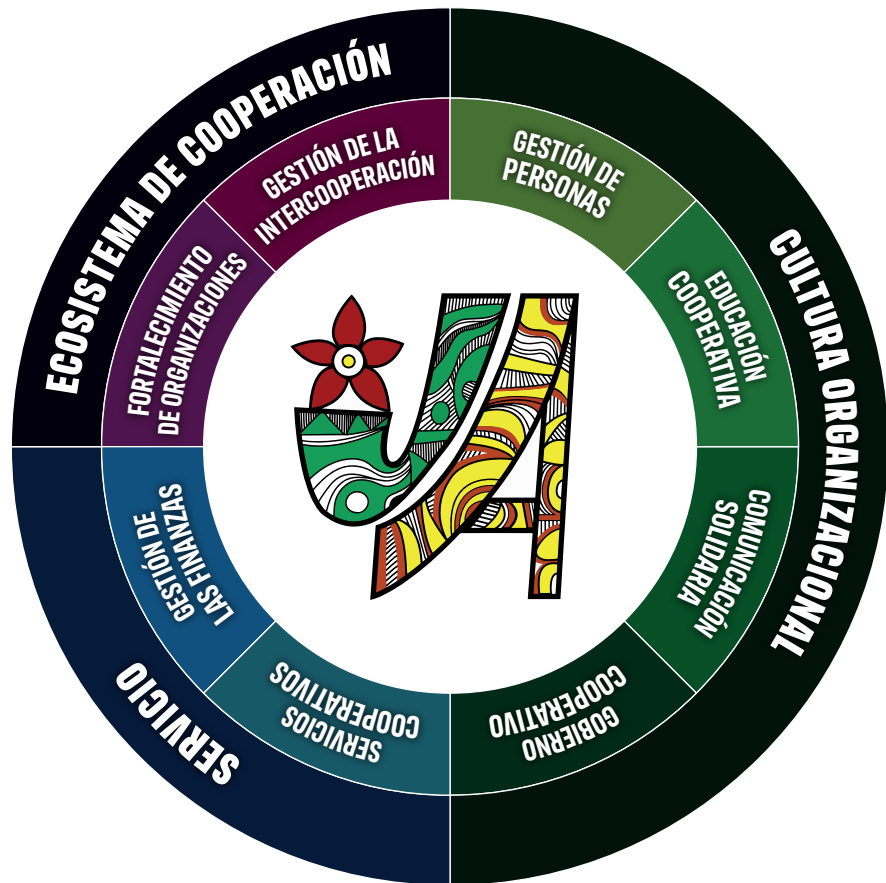
Los actores claves en la gestión de la Cooperativa y que pertenecen a las zonas urbanas y rurales, son los siguientes:

- Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria
- Unidades Productivas (agropecuarias, artesanales)
- Organizaciones de Mujeres
- Cajas de Ahorro
- Familias
- Jóvenes
- Jubilados
- Migrantes
- Unidades Educativas
- Empleados públicos y privados
- Comerciantes
- Transportistas
- Socios Tenderos



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2024 - 2028

Los objetivos estratégicos planteados por la Cooperativa, están organizados en base a *la arquitectura organizacional en 3 dimensiones y 8 componentes*.



# 1 CULTURA ORGANIZACIONAL

## GESTIÓN DE PERSONAS

Objetivo 1: Fortalecer el sistema integral de gestión de las personas de la Cooperativa.

INDICADOR	Línea Base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
% de satisfacción de Bien-Estar laboral de colaboradores (clima, riesgo psicosocial, ambiente de trabajo, condiciones de salud física y mental)	73%	75%	78%	80%	83%	85%
% de desarrollo de liderazgo institucional en los equipos (directivos-colaboradores)	Línea Base	▲ 3% anual	▲ 3% anual	▲ 3% anual	▲ 3% anual	▲ 3% anual
% de desarrollo de competencias y valores de los colaboradores	Línea Base	▲ 3% anual	▲ 3% anual	▲ 3% anual	▲ 3% anual	▲ 3% anual



## ESTRATEGIAS

- Implementar planes de mejora para el Bien-Estar laboral (salud y seguridad ocupacional, riesgos psicosociales, ambientes saludables).
- Diseñar y aplicar una metodología de evaluación de liderazgo (equipos).
- Fortalecer los procesos de incorporación de nuevos colaboradores (planificación, reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación).
- Diseñar e implementar el modelo de gestión de desempeño basado en competencias, con énfasis en la cultura de servicio y práctica de valores para directivos y colaboradores.
- Desarrollar el plan de sucesión y relevos del ámbito administrativo con visión del ecosistema.
- Diseñar e implementar planes de carrera.
- Diseñar planes de retiro para colaboradores.
- Fortalecer el sistema de compensación de la cooperativa.



# 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

## EDUCACIÓN COOPERATIVA

Objetivo 2: Fortalecer y ampliar la comunidad de aprendizaje cooperativo, mejorando e innovando la base de los procesos educativos de Jardín Azuayo (contenidos, metodologías).

INDICADOR	Línea Base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Número de personas capacitadas anualmente	5.728	10.560	16.830	17.820	25.080	33.000
% de satisfacción de los participantes en los programas educativos y de formación	Línea Base	▲ 2% anual	▲ 2% anual	▲ 2% anual	▲ 2% anual	▲ 2% anual
Número de socios capacitados en gobierno cooperativo para potenciales directivos		600	1.000	600	600	600

## ESTRATEGIAS

- Mantener actualizado el plan de capacitación para personas en cooperación (contenidos, aplicativos, metodología-mooc y evaluación).
- Fortalecer los programas de educación para personas en cooperación (Socios, Directivos, Colaboradores, niños, otros).
- Consolidar las escuelas de formación y capacitación para colaboradores.
- Desarrollar un plan de capacitación para socios en el uso de los servicios (canales virtuales).
- Desarrollar un plan de capacitación en la atención de los servicios para tenderos (corresponsales y botones).
- Fortalecer la cultura organizacional para colaboradores y directivos (eventos masivos).
- Potenciar la educomunicación institucional.
- Consolidar los procesos educativos mediante alianzas con instituciones académicas (ISTEPS y otros).
- Diseñar y aplicar la metodología de gestión de conocimiento.
- Promover investigaciones que fortalezcan la gestión institucional.



# 3 CULTURA ORGANIZACIONAL COMUNICACIÓN SOLIDARIA

Objetivo 3: Impulsar el posicionamiento identitario, el uso de los servicios financieros, la educación cooperativa y el ecosistema.

INDICADOR	Linea Base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nivel de conocimiento de los socios activos sobre los servicios de Jardín Azuayo	Línea Base		▲10% anual	▲10% anual	▲10% anual	▲10% anual
Nivel de posicionamiento de la identidad de Jardín Azuayo en las zonas de influencia	Línea Base		▲ 5% anual	▲ 5% anual	▲ 5% anual	▲ 5% anual
% de socios que recomendarían a Jardín Azuayo	90%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%

## ESTRATEGIAS

- Desarrollar y evaluar participativamente planes comunicacionales institucionales y por territorio, que involucre la promoción innovadora de los servicios y el fortalecimiento de la cultura e identidad institucional, adaptada a las generaciones y diversidad cultural.
- Robustecer e innovar los espacios y canales de comunicación interna formales e informales a nivel institucional.
- Potenciar la gestión cultural para el posicionamiento institucional.





# 4 CULTURA ORGANIZACIONAL

## GOBIERNO COOPERATIVO

Objetivo 4: Fortalecer la gestión en valores del gobierno cooperativo en el ámbito directivo y administrativo para garantizar la sostenibilidad de Jardín Azuayo.

INDICADOR	Linea Base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nivel de valoración externa de Gobierno Cooperativo (con alcance a los niveles administrativo y directivo)	85%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%
Calidad de la gestión y desempeño del buen gobierno cooperativo		>80%	>80%	>80%	>90%	>90%
Participación del número de socios en procesos electorales	30.000		40.000			

# ESTRATEGIAS

- Fortalecer el liderazgo de quienes presiden las diferentes instancias de gobierno cooperativo.
- Desarrollar y evaluar los procesos y espacios de gobierno cooperativo.
- Evaluar los resultados del proceso de desconcentración en el ámbito directivo y administrativo, y diseñar planes de acción de mejora.
- Potenciar e integrar los sistemas de Planificación Estratégica, Operativa y de Gestión de Balance Social.
- Potenciar las alianzas estratégicas de la Cooperativa para generar impacto e incidencia en el sector cooperativo.
- Fortalecer la asistencia y participación en las asambleas locales de socios y otros espacios.
- Promover la participación de socios en el proceso de elecciones (con énfasis en los jóvenes, grupo etario y género).



# 5 SERVICIO SERVICIOS COOPERATIVOS

Objetivo 5: Disponer de servicios financieros oportunos, accesibles, innovadores y seguros, que satisfagan las necesidades de los socios, los clientes y la comunidad.

INDICADOR	Linea Base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Posicionamiento en el sistema financiero nacional (primer piso) con relación al activo	12	12	11	11	10	9
Monto de activos en Jardín Azuayo	1,5 mil millones	1,7 mil millones	1,9 mil millones	2,2 mil millones	2,5 mil millones	3 mil millones
% de crecimiento en captaciones	7,8%	10%	13%	14%	14,5%	15%
% de crecimiento en colocaciones	13,6%	13%	14%	14,5%	15%	15,5%
% participación de las operaciones de crédito entregados por canales virtuales en línea	4,2%	>6%	>8%	>10%	>12%	>15%
% de cartera en actividades productivas	22,4%	>22,4%	>22,4%	>22,4%	>22,4%	>22,4%
Número de corresponsales solidarios en territorios	1.000	1.250	1.500	1.750	2.000	2.500
Número promedio de transacciones por mes de corresponsales solidarios	2.052	2.216	2.349	2.444	2.492	2.517
Número de JA Tiendas afiliadas a Jardín Azuayo	8.000	12.000	16.000	19.000	22.000	25.000
% de satisfacción de los socios en el uso de los servicios	82,9%	>85%	>85%	>85%	>85%	>85%
% de satisfacción del socio en la atención de quejas y reclamos	89,8%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%
% de socios con cuentas activas	66%	>66%	>66%	>66%	>66%	>66%
% de transaccionalidad a través de canales virtuales	53,4%	56%	60%	64%	67%	70%
% de socios con cuentas activas utilizando los canales virtuales	13,2%	>15%	>17%	>20%	>23%	>25%

# ESTRATEGIAS

- Innovar la metodología de desarrollo de servicios y canales virtuales para generar servicios seguros, amigables y ágiles.
- Fortalecer los procesos de investigación para el desarrollo e implementación ágil de servicios actuales y nuevos acorde a tendencias de mercado.
- Elaborar e implementar el plan de expansión de territorios hacia zonas con potencialidad, acorde a su realidad y estrategias de virtualización.
- Evaluar y fortalecer el servicio de crédito (metodología, proceso y análisis de crédito).
- Potenciar las captaciones adaptadas a las necesidades de los socios, sin perder la identidad cooperativa.
- Implementar, potenciar y evaluar los servicios para migrantes.
- Desarrollar productos de captaciones y colocaciones para empresas grandes.
- Diseñar y aplicar una metodología de captaciones y colocaciones por territorio.
- Optimizar y evaluar los procesos en base a la nueva arquitectura organizacional.
- Evaluar y fortalecer el modelo de atención virtual y presencial.
- Desarrollar un modelo integral de atención a las oficinas desde la coordinación (Legal, Cumplimiento, Servicios, Mesa, Comunicación, Unidad de Reclamos, Procesos, entre otros).
- Agilizar los procesos de atención, resolución y evaluación a incidentes con equipos de soporte a nivel territorial y de coordinación.
- Implementar y fortalecer las unidades territoriales desconcentradas.
- Fortalecimiento integral tecnológico con una visión de corto, mediano y largo plazo.
- Potenciar el Core Financiero para mejorar la eficiencia y estabilidad.
- Mantener un plan de mejora continua que asegure la disponibilidad de los servicios virtuales.
- Desarrollar y fortalecer la prestación del servicio fuera de oficina (Reingeniería del PIP).
- Robustecer y optimizar el sistema de gestión de seguridad integral (información, cumplimiento, física, riesgos, otros).
- Mantener y fortalecer la seguridad en la prestación de los servicios a través de los diferentes canales.
- Desarrollar y potenciar la minería de datos para la gestión de los servicios y la calidad de la atención.
- Potenciar el sistema de información gerencial desde la perspectiva de personas, cultura y servicios.

# 6 SERVICIO GESTIÓN DE LAS FINANZAS

Objetivo 6: Garantizar la sostenibilidad financiera institucional en el corto, mediano y largo plazo, que permita responder a las necesidades financieras de nuestros socios, clientes o usuarios; a través de la gestión efectiva de los recursos financieros.

INDICADOR	Línea Base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
% de patrimonio técnico	18%	> 15%	> 15%	> 15%	> 15%	> 15%
% de tasa de mora	5,2%	5%	4,5%	4%	3,7%	3,5%
% de cobertura de cartera en riesgo	175%	>180%	>180%	>200%	>200%	>200%
% de eficiencia en gastos operacionales	4,2%	<4,1%	<4,1%	<4%	<4%	<3,8%
% de margen financiero	8%	entre 8% y 9%	entre 8% y 9%	entre 8% y 9%	entre 8% y 9%	entre 8% y 9%
Calificación de riesgo	AA	AA	AA+	AA+	AA+	AAA-



## ESTRATEGIAS

- Mantener las políticas de prudencia financiera fortaleciendo la cobertura de provisiones, recuperación de cartera y control de gasto operativo.
- Fortalecer el sistema de gestión de cobranza, prejudicial y judicial.
- Evaluar las tasas de interés activas y pasivas para mantener competitividad.
- Analizar los costos de los servicios desde la perspectiva institucional.
- Desarrollar un modelo de gestión para el plan de sostenibilidad financiera de las oficinas.
- Realizar un análisis integral de la sostenibilidad financiera para la apertura de nuevas oficinas (estudios de mercado, servicios, comunicación).
- Potenciar el plan de fondeo de recursos nacionales e internacionales.



# 7 ECOSISTEMA DE COOPERACIÓN FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES

Objetivo 7: Impulsar la economía solidaria a través de la creación, cooperación y fortalecimiento de organizaciones solidarias.

INDICADOR	Linea Base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nivel de satisfacción en el fortalecimiento de las organizaciones (atendidas)	Línea Base		>75%	>75%	>75%	>75%
Número de Organizaciones con sostenibilidad organizativa, financiera y comercial alineadas al ecosistema						7

## ESTRATEGIAS

- Fortalecer los procesos de apoyo técnico, administrativo, comercial y financiero de emprendimientos, empresas asociativas, organizaciones de la EPS, a través del desarrollo e implementación de propuestas metodológicas.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.



# 8 ECOSISTEMA DE COOPERACIÓN

## GESTIÓN DE LA INTERCOOPERACIÓN

Objetivo 8: Impulsar la consolidación del grupo económico solidario que facilite la recirculación de sus recursos.

INDICADOR	Linea Base 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Número de empleos directos generados a través del grupo económico solidario		100	150	200	250	300
Monto de compras realizadas entre las organizaciones que integran el grupo económico solidario		1 millón	2 millones	3 millones	4 millones	5 millones

## ESTRATEGIAS

- Diseñar y aplicar un modelo de arquitectura organizacional del grupo económico solidario (Incluido el seguimiento y la evaluación).
- Adecuar normativas y procesos internos de Jardín Azuayo que permita fortalecer y auditar al grupo económico solidario.
- Articular equipos territoriales con espacios de gestión de organizaciones, instituciones públicas y privadas.
- Fortalecer a empresas y organizaciones para que se articulen y presten servicios al grupo económico solidario.
- Apoyar el fortalecimiento de la COFEPS.
- Desarrollar un modelo de capacitación y formación a través de los sistemas de educación del grupo económico solidario. (Jardín Esperanza, ISTEPS, Educope y otros).





**“El Cooperativismo es  
una forma de vida,  
una forma de pensar,  
una forma de ser  
que aporta una sociedad  
más humana, más creativa”**

*Hernán Rodas*

