



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“Plan de Adecuación del modelo de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el período 2015 - 2018”

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Urgilés Martínez Juan Carlos

DIRECTOR: Lcdo. Magister Quishpi Choto Luis Armando

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Luis Armando Quishpi Choto

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de Titulación: “Plan de Adecuación del modelo de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el período 2015 - 2018”, realizado por Juan Carlos Urgilés Martínez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Juan Carlos Urgilés Martínez, declaro ser autor del presente trabajo de Titulación: “Plan de Adecuación del modelo de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el período 2015 - 2018”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Magíster Luis Armando Quishpi Ch, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) _____
Autor: Juan Carlos Urgilés Martínez
Cédula: 0102503844

DEDICATORIA

Dedico con amor este trabajo, a mi esposa y a mis hijas

Juan Carlos Urgilés Martínez

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Lcdo. Master Luis Armando Quishpi Ch, director del trabajo de fin de maestría, por su ayuda y preocupación para la culminación de este trabajo, a la Universidad Técnica Particular de Loja, por la oportunidad que brinda a la sociedad ecuatoriana de abrir espacios de formación profesional; y, de manera especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, por su apoyo en todo mi proceso de formación.

Juan Carlos Urgilés Martínez

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|------|
| PORTADA..... | 1 |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| INDICE DE CONTENIDO..... | vi |
| INDICE DE TABLAS..... | ix |
| INDICE DE FIGURAS..... | x |
| INDICE DE ANEXOS..... | xi |
| RESUMEN..... | xii |
| ABSTRACT..... | xiii |
| INTRODUCCIÓN..... | 14 |
| CAPÍTULO I..... | 16 |
| GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO..... | 16 |
| 1.1 Tema..... | 17 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 17 |
| 1.2.1 Contextualización..... | 17 |
| 1.2.2. Análisis Crítico..... | 18 |
| 1.2.3. Prognosis..... | 18 |
| 1.2.4. Formulación del Problema..... | 19 |
| 1.2.5. Interrogantes..... | 19 |
| 1.3 Delimitación del problema..... | 19 |
| 1.4. Justificación..... | 19 |
| 1.5. Objetivos..... | 20 |
| 1.5.1. Objetivo General..... | 20 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos..... | 20 |
| 1.6 Marco teórico..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 1.6.1 Caracterización de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y las Cooperativas de Ahorro y Crédito..... | 21 |
| 1.6.2 Economía Solidaria y la gestión financiera..... | 23 |
| 1.6.3 Marco normativo de la Economía Popular y Solidaria..... | 24 |
| 1.6.4 Los modelos de gestión cooperativa..... | 28 |
| 1.7. Metodología de investigación..... | 32 |
| 1.7.1 Tipo de investigación y metodología de investigación..... | 32 |
| 1.7.2 Descriptiva..... | 32 |
| 1.7.3 Cualitativa – Descriptiva..... | 32 |
| 1.7.4 Cuantitativa..... | 32 |
| 1.7.5 Técnicas..... | 32 |
| CAPÍTULO II..... | 33 |
| DIAGNÓSTICO..... | 33 |
| 2.1 Diagnóstico descriptivo institucional, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)..... | 34 |
| 2.2 Resultados de la investigación:..... | 36 |
| 2.2.1 1.E.O: Ámbito administrativo financiero, perspectiva externa, oportunidades..... | 36 |
| 2.2.2 2.E.O: Ámbito social y de gobierno, perspectiva externa, oportunidades..... | 38 |
| 2.2.3 3.E.O Ámbito cultural y de fin, perspectiva externa, oportunidades..... | 39 |
| 2.2.4 1.E.A. Ámbito Financiero Administrativo, perspectiva externa, amenazas..... | 40 |
| 2.2.5 2.E.A. Ámbito Social y de Gobierno, perspectiva externa, amenazas..... | 48 |
| 2.2.6 3.E.A. Ámbito Cultural y de Fin, perspectiva externa, amenazas..... | 51 |
| 2.2.7 1.I.F: Ámbito administrativo financiero, perspectiva interna, fortalezas..... | 52 |
| 2.2.8 2.I.F: Ámbito social y gobierno, perspectiva interna, fortalezas..... | 57 |
| 2.2.9 3.I.F: Ámbito cultural y de fin, perspectiva interna, fortalezas..... | 58 |
| 2.2.10 1.I.D: Ámbito administrativo financiero, perspectiva interna, debilidades:..... | 59 |
| 2.2.11 2.I.D Ámbito Social y gobierno, perspectiva interna, debilidades..... | 64 |
| 2.2.12 3.I.D: Ámbito cultural y de fin, perspectiva interna, debilidades..... | 65 |
| 2.3 Caracterización del modelo de gestión institucional actual..... | 66 |

| | |
|--|----|
| 2.4 Síntesis causa – efecto de la problemática institucional..... | 69 |
| CAPÍTULO III | 72 |
| PLAN DE ADECUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO | 72 |
| 3.1 Justificación de la Propuesta | 73 |
| 3.2 Objetivo de la propuesta..... | 73 |
| 3.3 La propuesta..... | 73 |
| 3.4 Implementación de la propuesta | 74 |
| 3.4.1 Sub Sistema General de Gestión. | 74 |
| 3.4.2 Subsistema de Responsabilidad. | 75 |
| 3.4.3 Sub sistema de Monitoreo y Evaluación. | 77 |
| 3.4.4 Sub sistema de Desarrollo de Personal. | 78 |
| 3.1.6 Proceso de implementación..... | 80 |
| CONCLUSIONES | 85 |
| RECOMENDACIONES | 86 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 87 |
| ANEXOS | 89 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Matriz FODA | 35 |
| Tabla 2: Estructura del sistema financiero cooperativo..... | 37 |
| Tabla 3: Principales cuentas del sistema financiero cooperativo | 49 |
| Tabla 4: Resumen situación cooperativa (segmento 2) | 51 |
| Tabla 5: Análisis cooperativas nivel 1 (febrero 2015) | 53 |
| Tabla 6: Resultados del clima laboral por gerencia..... | 55 |
| Tabla 7: Evaluación de la tendencia de clima laboral por factor | 55 |
| Tabla 8: Percepción de calidad encuestas de satisfacción..... | 56 |
| Tabla 9: Tasa de crecimiento de activos segmento 1 | 59 |
| Tabla 10: Plan de implementación..... | 81 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 2: Margen financiero del capital y de las sociedades de personas | 24 |
| Figura 3: Formas organizativas de la EPS | 26 |
| Figura 4: El reto Cooperativo | 29 |
| Figura 5: Modelos Genéricos de Administración de Bienes Comunes | 31 |
| Figura 6: Captaciones del Sistema Financiero | 36 |
| Figura 7: Cobertura Territorial..... | 38 |
| Figura 8: Legislación para la EPS..... | 39 |
| Figura 9: Oferta Monetaria..... | 41 |
| Figura 10: Evolución del precio del crudo | 42 |
| Figura 11: Balanza Comercial..... | 43 |
| Figura 12: Reserva monetaria internacional..... | 44 |
| Figura 13: Captación y Colocación del Sistema Financiero | 44 |
| Figura 14: Evolución del índice de confianza del consumidor | 45 |
| Figura 15: Bancarización privada en el país | 46 |
| Figura 16: Financiación Cooperativa..... | 47 |
| Figura 17: Posicionamiento cooperativas: seguridad - eficiencia | 50 |
| Ilustración 18: Principales medios por los que comunica Jardín Azuayo..... | 58 |
| Figura 19: Evolución tasa de asociados..... | 60 |
| Figura 20: Evolución depósitos de ahorro | 61 |
| Figura 21: Evolución cartera neta | 62 |
| Figura 22: Evolución gastos operativos | 63 |
| Figura 24: Evaluación costos financieros..... | 63 |
| Figura 26: Modelo de gestión JA | 66 |
| Figura 27 Organigrama 2010..... | 67 |
| Figura 28: Cambio del entorno..... | 69 |
| Figura 29: Impacto del cambio de entorno | 70 |
| Figura 30: Causa Efecto | 71 |
| Figura 33: Subsistemas Gestión por Resultados | 74 |
| Figura 36: Organigrama propuesto | 75 |
| Figura 40: Modelo de Gestión Propuesto..... | 76 |
| Figura 31: Actores del seguimiento a la Planificación Estratégica..... | 77 |
| Figura 32: Funciones actores..... | 78 |
| Figura 37: Criterios para calificación..... | 79 |
| Figura 38: Sistemas de comunicación | 79 |
| Figura 39: Proceso de formación | 80 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| 1. Detalle de preguntas de la encuesta de clima laboral | 89 |
| 2. Anexo 2. Boleta de encuesta de percepción de la calidad del servicio | 96 |

RESUMEN

La revisión de las diferentes causas que motivan la problemática institucional pone de manifiesto un conjunto de proyectos que la administración deberá implementar como mecanismo para lograr la sostenibilidad económico – financiera de la institución, así como la sustentabilidad social y gobernabilidad de la misma.

Para garantizar una adecuada implementación de los proyectos sugeridos en esta investigación y lograr los objetivos consignados en el Plan Estratégico Institucional, el estudio propone implementar los sub sistemas de gestión por resultados, para coordinar y alinear eficientemente las acciones de las diferentes instancias con los objetivos estratégicos institucionales.

Palabras Claves: Gestión por resultados, sostenibilidad económico - financiera, gobernabilidad institucional.

ABSTRACT

The review of the different causes for the institutional problems reveals a set of projects that management should implement a mechanism to achieve economic sustainability - Financial Institution and social sustainability and governance of it.

To ensure proper implementation of the suggested projects in this research and achieving the objectives in the Institutional Strategic Plan , the study proposes sub implement performance management systems to efficiently coordinate and align the actions of the various agencies with strategic objectives institutional .

Keywords : Performance Management , economic sustainability - financial, institutional governance.

INTRODUCCIÓN

El cambiante contexto nacional, genera dificultades administrativas y financieras para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, y exige adecuar el modelo de gestión institucional.

La investigación da respuesta a la problemática planteada a través de identificar los principales proyectos y estrategias que permitirán el cambio planeado del modelo de gestión de la institución.

Entre los objetivos alcanzados están: el diagnóstico de la situación institucional, la caracterización del nuevo modelo de gestión de la Cooperativa, la revisión del modelo de gestión por resultados y la construcción de un plan de adecuación del modelo de gestión institucional.

El conjunto de investigaciones realizadas, así como la sistematización de la información financiera institucional ha facilitado el logro de los objetivos planteados permitiendo integrar los resultados investigativos en un marco coherente de proyectos.

La metodología de trabajo se apoya en el levantamiento de información en base a encuestas, la sistematización de estadísticas financieras y su análisis a través de la matriz FODA, proceso que permitió evidenciar la situación de la institución y proponer un plan de adecuación de modelo de gestión por resultados.

La investigación, “Plan de Adecuación del modelo de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el período 2015 - 2018”, identifica, en el primer capítulo, los antecedentes, la problemática, los objetivos, el alcance de la propuesta, la metodología utilizada y el marco teórico correspondiente a la Economía Popular y Solidaria, que ubica la investigación en el contexto conceptual del Buen Vivir.

El segundo capítulo presenta los resultados de la investigación, partiendo de un diagnóstico y la sistematización de los resultados de la investigación de campo, la caracterización del modelo actual de gestión y una síntesis causa – efecto de la problemática encontrada.

En el tercer capítulo se diseña la propuesta de gestión por resultados y se identifican los proyectos necesarios para su implementación, llegando finalmente ha plantear una serie de conclusiones y recomendaciones.

El resultado de la presente se constituye en elemento estratégico clave a seguir por parte de la institución, permitiéndole garantizar en la medida de lo posible la sostenibilidad económica y social de la organización.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO

1.1 Tema

“Plan de adecuación del modelo de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el período 2015 – 2018”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en sus dieciocho años de vida institucional ha experimentado un sostenido y amplio crecimiento. A partir de los profundos cambios estructurales experimentados por el Ecuador con la Constitución del 2008, la normativa para el sector cooperativo marcó nuevos rumbos y retos en el quehacer de Jardín Azuayo.

En el 2014 la promulgación del Código Orgánico Monetario Financiero, reconfiguró la estructura del sistema financiero ecuatoriano y exigió mayor responsabilidad a las instancias directivas en su quehacer estratégico.

Las exigencias en el cumplimiento de la normativa establecida, dificulta seriamente la sostenibilidad de muchas instituciones del sector financiero popular y solidario, particularmente de aquellas que por su tamaño no tienen capacidad para cubrir los costos que exige la aplicación de la normativa.

La Cooperativa Jardín Azuayo, ha enfrentado los nuevos retos incorporándolos a su Plan Estratégico y asumiendo con responsabilidad, el desafío que plantea el crecimiento institucional.

1.2.2. Análisis Crítico.

El plan de adecuación del modelo de gestión de la Cooperativa Jardín Azuayo, esquematiza un proceso de cambio que y propone la implementación de un conjunto de proyectos que pretenden garantizar la alineación de la organización con su misión y visión y con las exigencias de la nueva normativa en el contexto nacional.

La propuesta deberá ser validada y analizada por los estamentos de gestión y gobierno de Jardín Azuayo, su esquema lógico de acciones futuras, requieren viabilidad política y voluntad institucional para su efectiva aplicación. La propuesta debe considerar la pertinencia situacional, es decir, la aplicabilidad de acuerdo a las circunstancias específicas de su accionar.

1.2.3. Prognosis.

La dimensión institucional y la naturaleza popular y solidaria de Jardín Azuayo, exige adecuar el modelo de gestión hacia un sistema planificado, que enfrente adecuadamente la problemática del contexto de cambio nacional, modificando su arquitectura organizacional e implementando un control eficiente de la programación de sus actividades.

La propuesta permite la configuración de una institución que establece con claridad sus esquemas de responsabilidad, monitorea, controla y evalúa permanentemente sus procesos, proyectos y resultados; y, se compromete con la oferta de servicios de calidad.

La viabilidad de la propuesta, requiere el compromiso de la Cooperativa con el desarrollo del talento humano, sensibilizado con la misión y visión institucional.

1.2.4. Formulación del Problema.

¿Cuál debe ser el plan de adecuación del modelo de gestión de la Cooperativa Jardín Azuayo, para enfrentar los cambios en el contexto le exige?

1.2.5. Interrogantes.

Los principales interrogantes que espera salvar la investigación son:

- a) ¿Qué proyectos estratégicos debe emprender Jardín Azuayo para enfrentar los cambios del contexto?
- b) ¿Qué adecuaciones debe hacerse al modelo de gestión institucional?

1.3 Delimitación del problema

Delimitación especial: La investigación se realizó en el ámbito de acción geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, correspondiente a las provincias de: Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro, Santa Elena, Guayas y Loja.

Delimitación temporal: El trabajo de investigación se realizó durante el período comprendido entre octubre de 2014 y marzo de 2015.

Unidades de observación:

- Asamblea General de Representantes
- Consejos de Administración y Vigilancia
- Gerencias zonales y de área
- Socias/os de la institución

1.4. Justificación

La necesidad que tiene la Cooperativa Jardín Azuayo de mantener un alto nivel de calidad en sus servicios, cumpliendo la normativa nacional y respondiendo a su Plan Estratégico, requiere adecuar el modelo de gestión institucional y desarrollar un plan para su implementación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General.

Formular un plan de implementación de las adecuaciones al modelo de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para el período 2015 – 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que presenta la COAC Jardín Azuayo.
- Caracterizar el modelo de gestión que ha venido aplicando la COAC y su relación causa efecto.
- Evaluar la aplicación prospectiva de un modelo de Gestión por Resultados para la COAC Jardín Azuayo
- Establecer los parámetros que deberá contener el nuevo modelo de gestión de la COAC JA, así como sus estrategias de implementación y principales proyectos

1.6 Marco teórico

1.6.1 Caracterización de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Una nueva forma de economía que ha vivido subsumida en la economía del capital emerge con fuerza, es la llamada Economía Solidaria, que busca alcanzar mejores condiciones sociales para el desarrollo de una vida digna. Los emprendimientos populares y solidarios, constituyen una forma alternativa de organización de las actividades económicas de producción, distribución y consumo; diferente de la economía privada de capital y de la economía pública.

“Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas colectivas de organización económica, sin fines de lucro y auto gestionadas por sus propietarios que se asocian como trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios”. (Nacional, 2011)

Los objetivos de la economía popular y solidaria, superan el utilitarismo y la rentabilidad individual, propios de la economía de mercado, pues se orientan a ofrecer un bien o servicio como un compromiso ético y de responsabilidad ante los miembros del grupo y beneficiarios del intercambio.

“En la economía popular y solidaria, el productor y el consumidor busca asumir una actitud de diálogo entre iguales, al valorar el bien o servicio según el trabajo incorporado en el mismo; la fijación del precio en la economía popular y solidaria tiene como referente el valor del trabajo incorporado, sustento de la razón del intercambio, dar y recibir, buscando suplir necesidades diferentes; la obtención de beneficios monetarios es una posibilidad no un objetivo de la economía popular y solidaria.” (Salinas, Caracterización de las Estructuras de la EPS, 2012)

Mientras que La economía del capital fija el precio en base a la maximización de la utilidad, la economía popular y solidaria (EPS) fija el precio en base al costo necesario para sostener el proceso económico y el valor del trabajo.

En este sentido, para la economía solidaria la mano invisible del mercado pierde sentido y las personas recuperan su esencia humana más allá de su poder de compra o demanda, pues son sus necesidades la fuente de regulación de la economía. (Razeto, www.luisrazeto.net, 2013), permitiendo que tenga sentido la búsqueda del Buen Vivir.

Los emprendimientos de la economía solidaria, permiten que sus integrantes compartan esta visión del Buen Vivir, es decir se apoyan en la ayuda mutua y el esfuerzo mancomunado dando forma al denominado “Acto Cooperativo”.

Los principales elementos que caracterizan los actos cooperativos, en una estructura organizada, son:

- La búsqueda permanente de mejores condiciones de vida para sus asociados.
- El reconocimiento y retribución al trabajo y participación dentro de la organización.
- La eficiencia y calidad como elementos de sostenibilidad, desarrollo y beneficio para las/os asociados.
- La responsabilidad económica que tienen los miembros frente a la organización solidaria de la que forman parte. (Salinas, Caracterización de las Estructuras de la EPS, 2012, pág. 5)

Un aspecto importante en las estructuras organizadas de la economía popular y solidaria es su forma de gobierno, que se caracteriza por su naturaleza democrática y participativa, independientemente del aporte de capital realizado por cada miembro o socio. Esta particularidad, marca la forma de dirigir y gobernar en las organizaciones de la economía solidaria (Ostrum, 2012).

Los procesos de participación en la economía solidaria, llamada también del trabajo, deberán cumplir las siguientes premisas:

- Democracia en la participación, la representatividad está basada en la condición humana, un socio un voto, un miembro una representación.
- Descentralización en la participación, como base para el reconocimiento de espacios verdaderamente democráticos, en los que los seres humanos efectivamente sean tales, interactúen y puedan mantener mecanismos de control social y rendición de cuentas.
- Desarrollo de capacidades en los miembros o socios con el objetivo de que su participación sea consciente y responsable.
- Construcción de canales de participación suficientes para expresar de manera eficiente y clara, la voluntad de los miembros.

1.6.2 Economía Solidaria y la gestión financiera.

El paradigma de la Economía Solidaria, afecta al análisis financiero, el primer cambio fundamental tiene que ver con la toma de decisiones de inversión. Para el caso de las sociedades de capital, el punto de referencia es el análisis de utilidad marginal (la inversión debe generar al menos un rendimiento igual al uso alternativo); mientras que para el caso de la Economía Solidaria (ES), el análisis se centra en el costo medio.

La economía solidaria al centrar el análisis financiero en el costo medio, privilegia o apoya la inclusión social y permite la coexistencia de miembros que no cubren sus costos de permanencia con miembros que por escala financian las operaciones institucionales, produciéndose un subsidio cruzado inserto en la misma lógica de gestión institucional.

En las instituciones financieras solidarias, la inclusión social se observa de manera clara al mantener tasas de interés iguales para sujetos con diferentes condiciones económicas.

Otro aspecto a considerar son las diferencias que existen entre la economía del capital y la economía solidaria en el cálculo y fijación de tasas de interés máximas y mínimas.

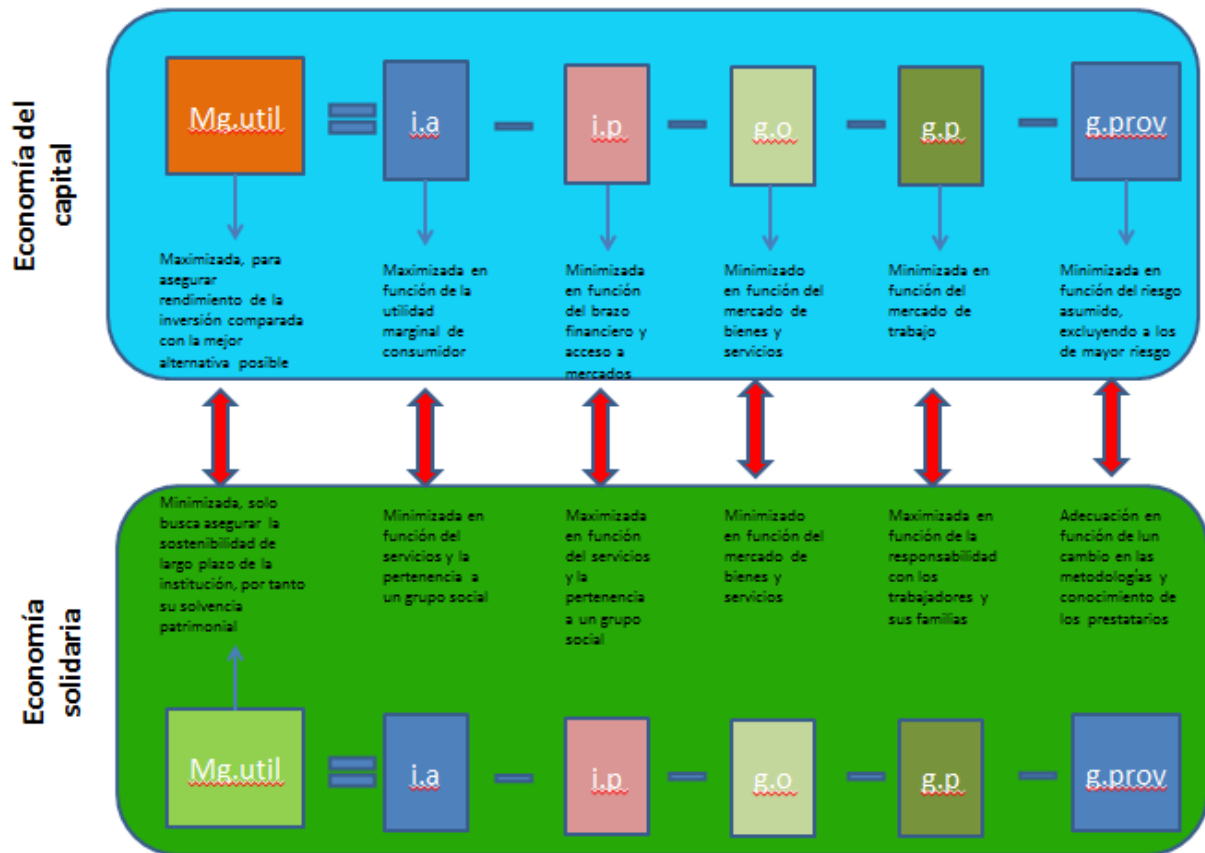
Para la economía del capital, la fijación de las tasas de interés sigue el siguiente proceso: 1) maximización de la tasa activa; 2) minimización de la tasa pasiva; y, 3) minimización de gastos de operación, particularmente los relacionados con el personal.

Mientras que para la economía solidaria, la fijación de las tasas de interés, busca adecuar las ganancias a los requerimientos de crecimiento y solvencia patrimonial, bajo el siguiente esquema: 1) minimización de la tasa activa hasta la cobertura de costos; 2) maximización de la tasa pasiva; y, 3) maximización de los gastos de personal.

En definitiva, la economía solidaria busca promover mejores condiciones para los actores participantes.

Lo expuesto se ilustra en el siguiente gráfico:

Figura 1: Margen financiero del capital y de las sociedades de personas



Fuente: Manual de Banca, Finanzas y Seguros, Targus, (Barquero José, 1997)

Elaboración: Juan Urgilés

1.6.3 Marco normativo de la Economía Popular y Solidaria.

1.6.3.1 Legislación Comparada: algunos ejemplos de normativa para la EPS en Latinoamérica.

Con el objetivo de ubicar adecuadamente la normativa existente en el Ecuador se ha procedido a realizar un análisis comparativo de la norma a nivel latinoamericano, tomando como referente México y Argentina (caso Mendoza) con los siguientes resultados:

- Es evidente una doble postura; la primera conformada por los países Ecuador y Argentina (países con una corriente progresista reivindicatoria), en donde existe una mayor claridad conceptual de lo que se entiende por E.S.S. (Economía Social y Solidaria) y la segunda que caracteriza a México con una posición funcionalista.

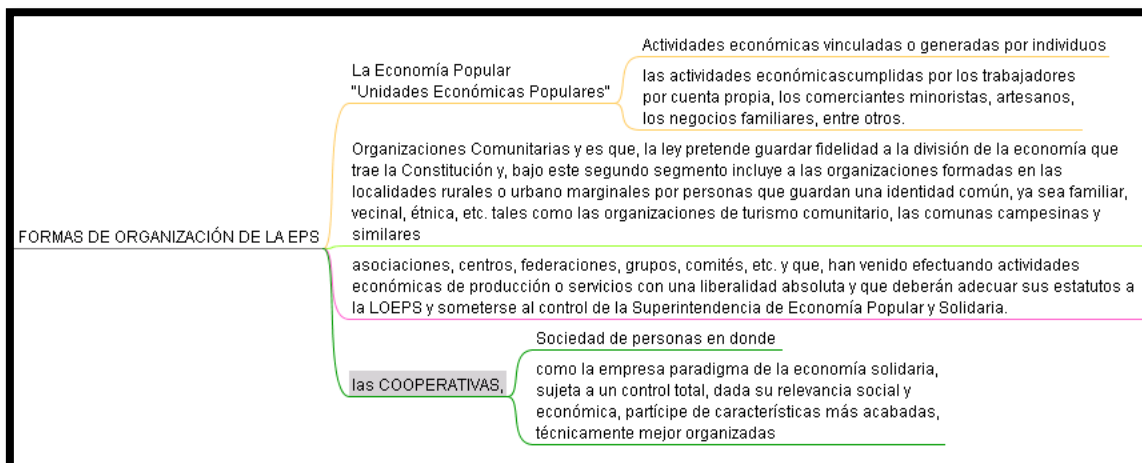
- b) Es necesario hacer una diferencia en la forma de la denominación (que no solo es de forma), entre Ecuador: “Economía Popular y Solidaria” y Argentina “Economía Social y Solidaria”
- c) Por otra parte, para el caso ecuatoriano, la norma aclara lo que es Popular y lo que es Social y Solidario, permitiendo discriminar el tipo de instituciones que reconoce. Para el caso mexicano, la emisión de la ley se da al final del gobierno del PAN, con Felipe Calderón a la Cabeza y justamente en pleno proceso electoral, factor que influye en la emisión de la legislación lo que provoca debilidades conceptuales al respecto, haciendo difícil la aplicación normativa en lo posterior.
- d) En lo referente a la estructura institucional, en todos los casos se crea instancias de apoyo y fomento, sin embargo para el caso del Ecuador es importante observar que avanza hasta el desarrollo de órganos de control y de financiamiento de segundo piso. (Salinas, Trabajos Diplomado en Economía Social y Solidaria, 2013)

1.6.3.2 La normativa en el Ecuador

La formalidad legal de la EPS en el Ecuador recién inicia de manera abierta con la Constitución del 2008, marco fundamental que la reconoce como una forma de economía, la dota de estructura organizativa y de control, además exige la construcción de un marco normativo específico. (Constituyente A. , 2008)

Es la carta fundamental la que da apertura a que en el año 2011, la Asamblea apruebe la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, la misma que acoge a las organizaciones productoras no gremiales y a las cooperativas como los actores claves de este tipo de economía.

Figura 2: Formas organizativas de la EPS



Fuente: Ley y Reglamento de la EPS

Elaboración: Juan Urgilés

Adicionalmente identifica dentro de la ley un capítulo especial para las cooperativas de ahorro y crédito.

En dicho marco normativo también se plantea la existencia de un organismo rector de política, un órgano de control (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: SEPS), un instituto de apoyo y capacitación (Instituto de Economía Popular y Solidaria: IEPS), y una corporación de financiamiento (Corporación de Finanzas Populares y Solidarias: CONAFIPS), así tenemos:

Entes públicos de rectoría

- Comité inter institucional, formado por ministros coordinadores de la producción, política económica y desarrollo social, cuya función es la de fijar políticas de desarrollo y control
- Secretaría técnica del comité interinstitucional que da soporte al mismo
- Consejo consultivo, formado por los miembros de los diferentes sectores incluidos en la ley, su función al igual que la Secretaría Técnica es dar soporte.

Entes públicos de regulación:

Que tiene que ver con la facultad normativa: la integran:

- La Junta de Regulación para el sector financiero de la Economía Popular y Solidaria, conformada por un delegado del presidente, ministro coordinador de política económica y de desarrollo social.
- Para el sector no financiero el regulador es el ministerio de Desarrollo Social

Entes públicos de control:

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: institución autónoma, perteneciente a la Función de Transparencia y Control Social, particular que la independiza de la Función Ejecutiva (que fue el lastre de la Dirección Nacional de Cooperativas de antaño) cuyo objetivo matriz es el control y supervisión, velando por la estabilidad, solidez y transparencia de las organizaciones de la EPS.

Entes públicos de promoción:

- Instituto de Economía Popular y Solidaria, entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social y que tiene por objeto: la promoción, la capacitación, el asesoramiento a las organizaciones de la EPS y llevar el listado de productos para su incorporación como proveedores del Estado

Entes públicos de financiamiento:

- La Corporación de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), cuya función es la de actuar en el segundo piso facilitando líneas de crédito para las cooperativas financieras.

La ley regula la creación, registro y liquidación de instituciones de la EPS, así como también genera una estructura organizativa mínima con la que deben operar; adicionalmente exige que a más de una rendición de cuentas financieras se realice una rendición de cuentas sociales a través del balance social.

Además en la LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria), se identifican con especificidad las organizaciones que pueden hacer intermediación financiera, estas son:

- Cooperativas de ahorro y crédito
- Cajas de ahorro

- Cajas solidarias
- Bancos comunales

Es en el mes de septiembre del 2014, cuando se expide el Código Monetario Financiero, legislación que modifica la LOEPS en cuanto al capítulo para ahorro y crédito, y además genera normativa amplia y especial para este tipo de instituciones, definiendo como el organismo rector de la política monetaria y financiera a la Junta de Regulación.

1.6.4 Los modelos de gestión cooperativa.

1.6.4.1 Base del Pensamiento Cooperativo Universal

Los cambios de contexto que se han producido en el mundo hoy, marcados por la “nueva economía”, los problemas ecológicos y el deterioro de las identidades o el nacimiento de nuevas, plantean retos importantes al cooperativismo.

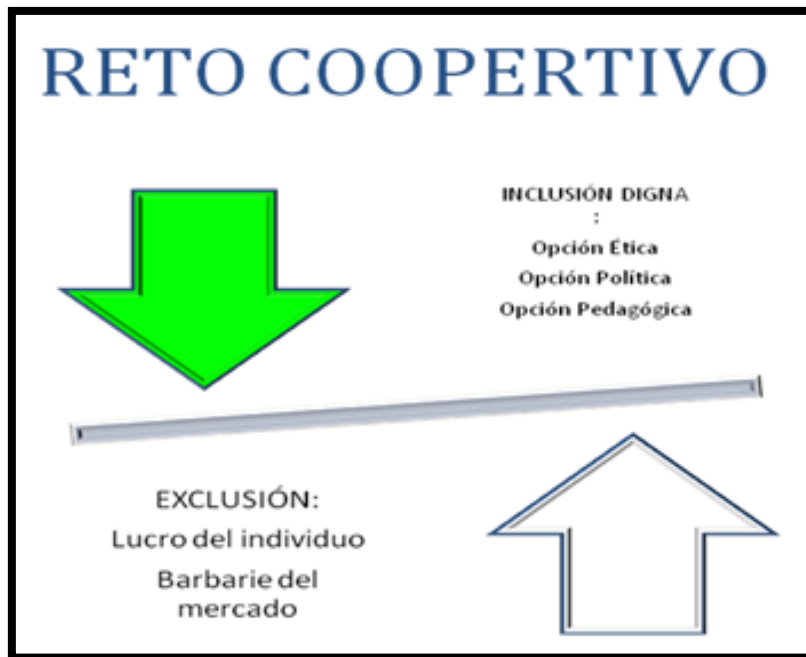
El principal reto del cooperativismo es el de no constituirse en un solucionador de fallas del mercado, sino en un mecanismo adecuado para avanzar como humanidad a un nuevo estado de desarrollo.

El reto cooperativo debe ubicarse según los siguientes elementos que caracterizan el contexto de crisis:

- Crisis Ecológica: el ser humano se está comiendo a pedazos el planeta
- Crisis de Cultura: Etnocentrismo
- Crisis Social – Ética: crisis de valores, teoría del descarte social a los segmentos sociales que no se integran al mercado o son generadores de valor financiero
- Crisis Económica – Financiera, provocada por la ruptura entre la Economía Real (de bienes y servicios) y la economía financiera (del dinero)

Y bajo estos elementos, plantear una reubicación de las acciones cooperativas que teniendo como base el pensamiento de los socialistas utópicos, adecue sus postulados a la realidad y coyuntura.

Figura 3: El reto Cooperativo



Fuente: Conferencia Mundial de Cooperativas Barcelona 2009
Elaboración: Juan Urgilés

Sin embargo de lo planteado, es conveniente poner en evidencia la fuerte confusión que reina entre las distintas instituciones cooperativas, haciendo necesario el afianzamiento de sus bases filosóficas, pues hoy muchas instituciones son absorbidas por el esnobismo del mercado y se alejan de los principios cooperativos que se sintetizan en:

1. Membresía abierta y voluntaria
2. Control democrático de sus miembros
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e Independencia
5. Educación para los miembros
6. Cooperación entre Cooperativas
7. Compromiso con la comunidad (Internacional, 2015)

1.6.4.2 Corrientes Cooperativas

Desde una perspectiva más amplia es posible identificar al menos dos corrientes primigenias del cooperativismo.

La primera vinculada a una propuesta funcionalista al sistema capitalista, la misma que busca reducir los impactos negativos que el modelo económico genera, es decir busca cubrir las fallas que produce el mercado, planteando empresas sociales que conviven con el sistema capitalista, en espacios en donde el capital está seguro de que no alcanzará niveles de rendimiento suficientes (Levinton, 2013, pág. 10)

Los tipos de empresa como las planteadas serían:

- Monopolios Naturales
- Servicios Públicos y Externalidades
- Empresas que sirven de paliativo ante las crisis
- Uniones de productores

La segunda visión plantea desde un enfoque estructuralista, en donde un modelo surge a la par del sistema del capital, con el fin de lograr una nueva organización económica de la sociedad, es decir busca fomentar una revolución cultural (Levinton, 2013, pág. 14)

1.6.4.3 Modelos de gestión de los bienes comunes

Uno de los principales problemas que enfrenta la Economía Popular y Solidaria, es la gestión de las organizaciones que la integran, principalmente en la forma en la que opera su gobierno, pues se trata de un bien común.

Diversos estudios se han presentado al respecto, pudiéndose esquematizar cuatro modelos genéricos de administración de bienes comunes o públicos, los mismos que han evolucionado con el tiempo y dependen fuertemente de las condiciones políticas que imperen para su aplicación. Así tenemos:

- 1) Enfoque neoliberal de la acción, enfocado a la acción del sector privado como suplantador del sector público.
- 2) El enfoque de los costos de transacción, que busca encontrar el costo óptimo como base de la gestión administrativa.

- 3) El enfoque de la eficiencia que busca la reducción de la burocracia y de las normas de actuación, así como un control basado en sistemas tecnológicos apropiados y una estructura jerárquica simplificada
- 4) El enfoque de la agencia, que prevé un sistema de rendición de cuentas y herramientas de seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades. (Chica, Sergio, 2011)

Son los dos últimos enfoques los más afines a la Economía Popular y Solidaria, esto es los de un accionar eficiente y los de rendición de cuentas, para así construir un sistema de al menos tres ejes:

- 1) Se constituye un modelo nuevo de instituciones,
- 2) Se establecen compromisos creíbles entre los actores para fortalecer la confianza y avanzar en nuevos retos y,
- 3) La supervisión mutua que genera un control social (Ostrom, 2000)

Figura 4: Modelos Genéricos de Administración de Bienes Comunes



Fuente: Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública (Chica, Sergio, 2011)
Elaboración: Juan Urgilés

En definitiva se propone la aplicación de un modelo de gestión por resultados, ya que se logra eficiencia y coherencia con los objetivos institucionales.

1.7. Metodología de investigación

1.7.1 Tipo de investigación y metodología de investigación.

Para el desarrollo de la presente se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

1.7.2 Descriptiva.

Como un instrumento que permite identificar las características visibles de los diferentes aspectos a estudiar y así poder definirlos y conceptualizarlos. La narración de los procesos y relaciones causa efecto, permitieron establecer las relaciones existentes entre las partes.

1.7.3 Cualitativa – Descriptiva.

Se utilizaron herramientas de sistematización cualitativa, que permitieron al autor incorporar criterios subjetivos basados en la lectura descriptiva de los diferentes aspectos a estudiar, así como incorporar conceptos identificados de varios autores referentes a las temáticas tratadas.

1.7.4 Cuantitativa.

Se recopiló información estadística primaria (bases de datos institucionales, y muestreo) y secundaria (sistematizada fruto de investigaciones realizadas), la misma que fue sistematizada a través de tablas y figuras estadísticas.

1.7.5 Técnicas.

1.7.5.1 Recopilación bibliográfica

Una gran cantidad de conceptos claves fueron levantados y sistematizados en base a la pertinencia referida al tema de investigación.

Se buscó tener un especial cuidado al recoger la información necesaria para una adecuada referencia bibliográfica.

1.7.5.2 Sistematización de bases de datos.

La gran cantidad de información contenida de varios años de información contable requirió el uso de herramientas informáticas y estadística descriptiva para su sistematización en gráficos e índices financieros, tales como el sistema informático PERLAS y SPSS.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO

2.1 Diagnóstico descriptivo institucional, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Para el diagnóstico institucional se utilizó el método FODA, que plantea un enfoque matricial de análisis desde una perspectiva interna y externa.

La perspectiva externa incluye el análisis de oportunidades y amenazas; mientras que la perspectiva interna incluye fortalezas y debilidades.

Las oportunidades identifican condiciones positivas del contexto presente y futuro, representan situaciones que podrían ser aprovechadas por la cooperativa para potenciar su gestión. En tanto que las amenazas representan posibles afectaciones negativas externas que podría sufrir la institución.

Las fortalezas son aspectos internos que constituyen elementos positivos que deben ser aprovechados y potenciados para el desarrollo de la institución; mientras que, las debilidades reflejan aspectos que deben ser fortalecidos o mejorados por la institución.

La investigación aplica la matriz FODA a cada uno de los siguientes ámbitos de la gestión institucional:

- Administrativo - financiero
- Social y de gobierno
- Cultural

La información obtenida permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, dando como resultado un mecanismo de diagnóstico institucional con múltiples enfoques.

Así en resumen la matriz FODA identifica los siguientes factores tanto de la perspectiva interna como externa:

Tabla 1: Matriz FODA: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

| ÁMBITO / PERSPECTIVA | PERSPECTIVA EXTERNA | | PERSPECTIVA INTERNA | |
|------------------------------------|--|---|---|--|
| | Oportunidades | Amenazas | Fortalezas | Debilidades |
| 1.Administrativo financiero | 1.E.O Reconfiguración de la estructura del sector | 1.E.A Economía dolarizada, sin soberanía monetaria, muy sensible a las crisis externas | 1.I.F Estructura financiera adecuada con índices financieros buenos | 1.I.D Estructura organizativa anacrónica ante el crecimiento y debilidad de canales y servicios que presiona la tasa pasiva al alza |
| 2.Social y de gobierno | 2.E.O Reinscripción de los estatutos que generan un proceso de participación más amplio | 2.E.A Riesgo de gobernabilidad del sistema cooperativo | 2.I.F Estructura descentralizada de Gobierno | 2.I.D Débil proceso de comunicación y planificación, reducido sistema de responsabilidades |
| 3.Cultural | 3.E.O La Constitución del 2008 se declara "Social y Solidaria" | 3.E.A Bajo nivel de formación solidaria y cooperativa de la sociedad, pérdida de identidad cooperativa | 3.I.F Base filosófica de la teología de la liberación y del constructivismo social | 3.I.D Entropía del sistema de identidad institucional |

Fuente: Análisis de informes para la planificación estratégica de Jardín Azuayo 2015 - 2018
Elaboración: Juan Urgilés

Donde por ejemplo 1EO corresponde "1" al ámbito Administrativo financiero, "E" a la perspectiva externa y "O" a oportunidad.

Para cada uno de estos ámbitos y perspectivas, se aplicará un procedimiento de análisis cuantitativo y cualitativo, según corresponda a la naturaleza del fenómeno considerado. El análisis cuantitativo incluye el levantamiento y sistematización de información recopilada a través de encuestas o gestión estadística de bases de datos financieras, mientras que el análisis cualitativo incluye la aplicación de técnicas de fichaje de elementos claves en los diferentes ámbitos de estudio.

2.2 Resultados de la investigación:

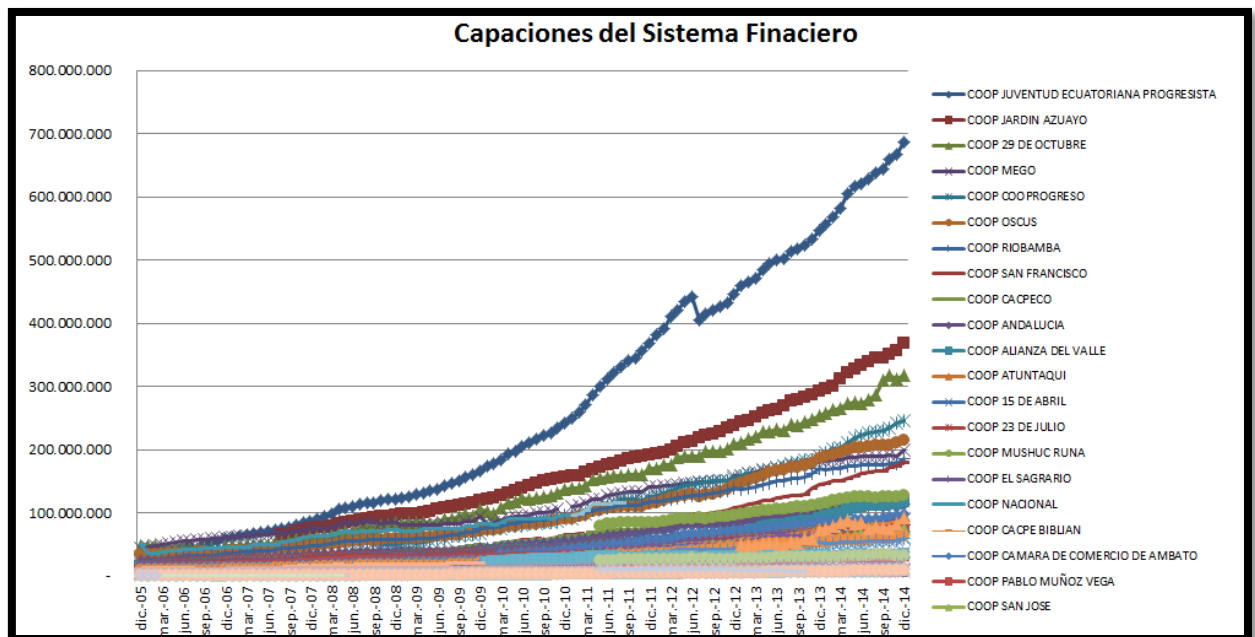
A continuación se presentan para cada uno de los cruces de la matriz FODA, antes indicada el detalle de los resultados de la investigación, buscando sustentar cualitativa y cuantitativamente los enunciados planteados en la matriz.

2.2.1 1.E.O: Ámbito administrativo financiero, perspectiva externa, oportunidades.

Luego de la aprobación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y la conformación de la Superintendencia como ente regulador del sector, se ha podido observar una reconfiguración de la estructura del sector.

La dinámica que ha tenido el sector cooperativo de ahorro y crédito ha sido alta, se observa fuertes crecimientos equivalentes al 34% entre diciembre del 2012 y diciembre del 2014, alcanzando algo más de 7 mil millones de dólares en activos totales.

Figura 5: Captaciones del Sistema Financiero



Fuente: Estadísticas SEPS
Elaboración: Departamento de Investigación JA

Es notorio el despegue de unas pocas cooperativas que en número de cuatro concentran el 35% de los recursos del sistema:

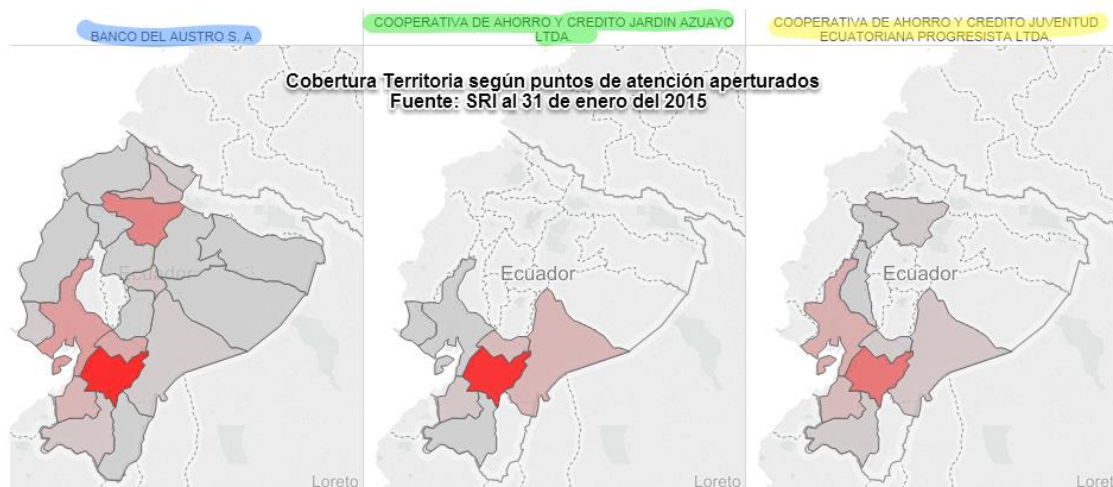
Tabla 2: Estructura del sistema financiero cooperativo

| TOTAL DE ACTIVOS (estructura porcentual) | | | | | |
|---|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|--|
| | COOPERATIVAS | dic-12 | dic-13 | dic-14 | variación de cobertura de mercado |
| 1 | JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA | 14,1% | 14,8% | 16,0% | 2,0% |
| 2 | JARDIN AZUAYO | 7,8% | 8,2% | 8,9% | 1,1% |
| 3 | 29 DE OCTUBRE | 6,9% | 7,0% | 7,4% | 0,5% |
| 4 | COOPROGRESO | 6,1% | 5,8% | 6,1% | 0,0% |
| 5 | OSCUS | 5,1% | 5,1% | 5,0% | 0,0% |
| 6 | SAN FRANCISCO | 4,4% | 4,9% | 4,9% | 0,5% |
| 7 | RIOBAMBA | 4,7% | 4,8% | 4,6% | -0,1% |
| 8 | MEGO | 5,0% | 4,8% | 4,6% | -0,4% |
| 9 | CACPECO | 3,4% | 3,3% | 3,4% | 0,0% |
| 10 | ALIANZA DEL VALLE | 2,5% | 2,7% | 3,1% | 0,5% |
| 11 | MUSHUC RUNA | 3,3% | 3,1% | 3,1% | -0,3% |
| 12 | ANDALUCIA | 2,9% | 2,9% | 2,9% | 0,0% |
| 13 | ATUNTAQUI | 2,6% | 2,4% | 2,5% | -0,1% |
| 14 | 23 DE JULIO | 2,3% | 2,3% | 2,3% | 0,1% |
| 15 | OTRAS (23 COOP) | 29,0% | 27,9% | 25,3% | -3,7% |
| | TOTAL 1° PISO | 100% | 100% | 100% | |

Fuente: Estadística SEPS
Elaboración: Juan Urgilés

Una gran cantidad de instituciones se han visto forzadas por el órgano de regulación a adecuar sus procesos operativos y a reforzar sus políticas de control, situación que ha permitido que poco a poco se avance a una depuración del sistema y surja la posibilidad de absorciones y fusiones, así como de hacerse de más espacio geográfico, sobre todo por parte de las cooperativas más grandes.

Figura 6: Cobertura Territorial



Fuente: SRI 2015
Elaboración: Departamento de investigación Jardín Azuayo

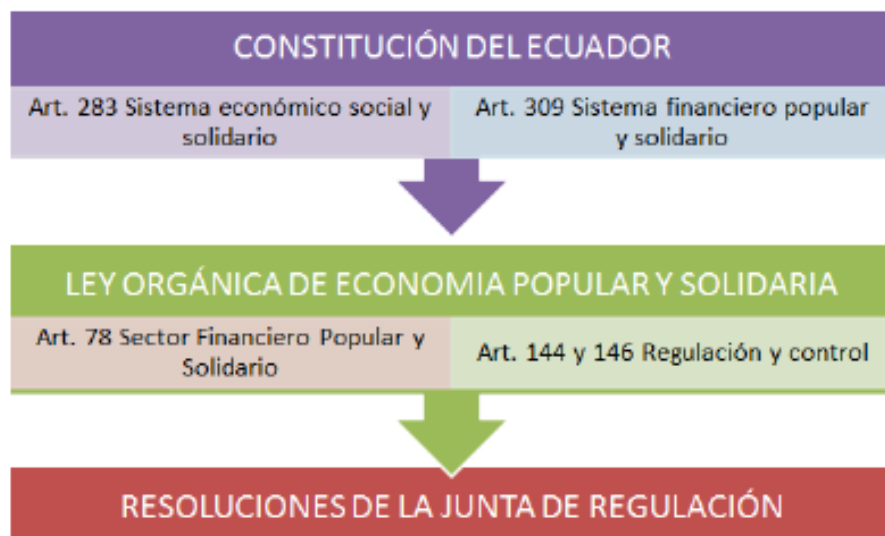
La Figura 6 pone por otro lado en evidencia a tres actores (Banco del Austro, COAC Juventud Ecuatoriana Progresista y COAC Jardín Azuayo), pudiéndose ver comparativamente los puntos de atención de las instituciones y en ese análisis la posición del a COAC Jardín Azuayo.

2.2.2 2.E.O: Ámbito social y de gobierno, perspectiva externa, oportunidades.

La reconfiguración normativa que inicia con la Constitución del 2008 en donde se institucionaliza la Economía Popular y Solidaria y se obliga a la emisión de una legislación específica, así como a la configuración de organismos de control, marca el inicio de un período de regulación especializado de las cooperativas de ahorro y crédito. (Constituyente, 2008)

El proceso normativo se descompondrá y afectará al sistema financiero cooperativo de la siguiente manera:

Figura 7: Legislación para la EPS



Fuente: Constitución Política del Ecuador, LOEPS y Junta de Regulación
Elaboración: Elizabeth Eras

Este proceso obligó a todo el sistema a re inscribir su estatuto fundacional, así como a registrar y adecuar la estructura de elecciones y de representatividad, situación que ha permitido impulsar un proceso más amplio de participación. En esta situación la COAC Jardín Azuayo encuentra un espacio para potenciar su filosofía.

2.2.3 3.E.O Ámbito cultural y de fin, perspectiva externa, oportunidades.

Luego de la Constitución del 2008, en el que el Ecuador se declara un Estado “Social y Solidario” (Constituyente, 2008), se configura una oportunidad, ya que la Constitución se vuelve un instrumento para el sistema cooperativo con el cual potenciar sus principios.

Más de una institución se ha creado bajo la perspectiva de apoyar a la EPS y en ella a las Cooperativas, así tenemos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), al Instituto de Economía Popular y Solidaria IEPS y a la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS).

La primera (SEPS) es un esfuerzo por mejorar el nivel de control y con ello la institucionalidad y confianza de la población en el sistema, en segundo término el desarrollo del IEPS como ente impulsor de las organizaciones y por último la Corporación que aglutina recursos del estado y los transfiere vía crédito a las instancias financieras de este tipo de

economía, logrando con ello el reciclar los recursos del estado y direccionar la inversión a la mejora de las capacidades productivas de las organizaciones de la EPS.

A más del cambio impulsado con la institucionalidad antes anotada y al constituirse en política de estado el apoyo a la EPS, los planes nacionales también incluyen importantes objetivos en apoyo a este tipo de economía. (SEMPLADES, 2013 -2017)

Cada uno de estos objetivos de planificación transformados en diferentes políticas públicas o de estado, deberán ser analizados como oportunidades para el sector cooperativo de ahorro y crédito.

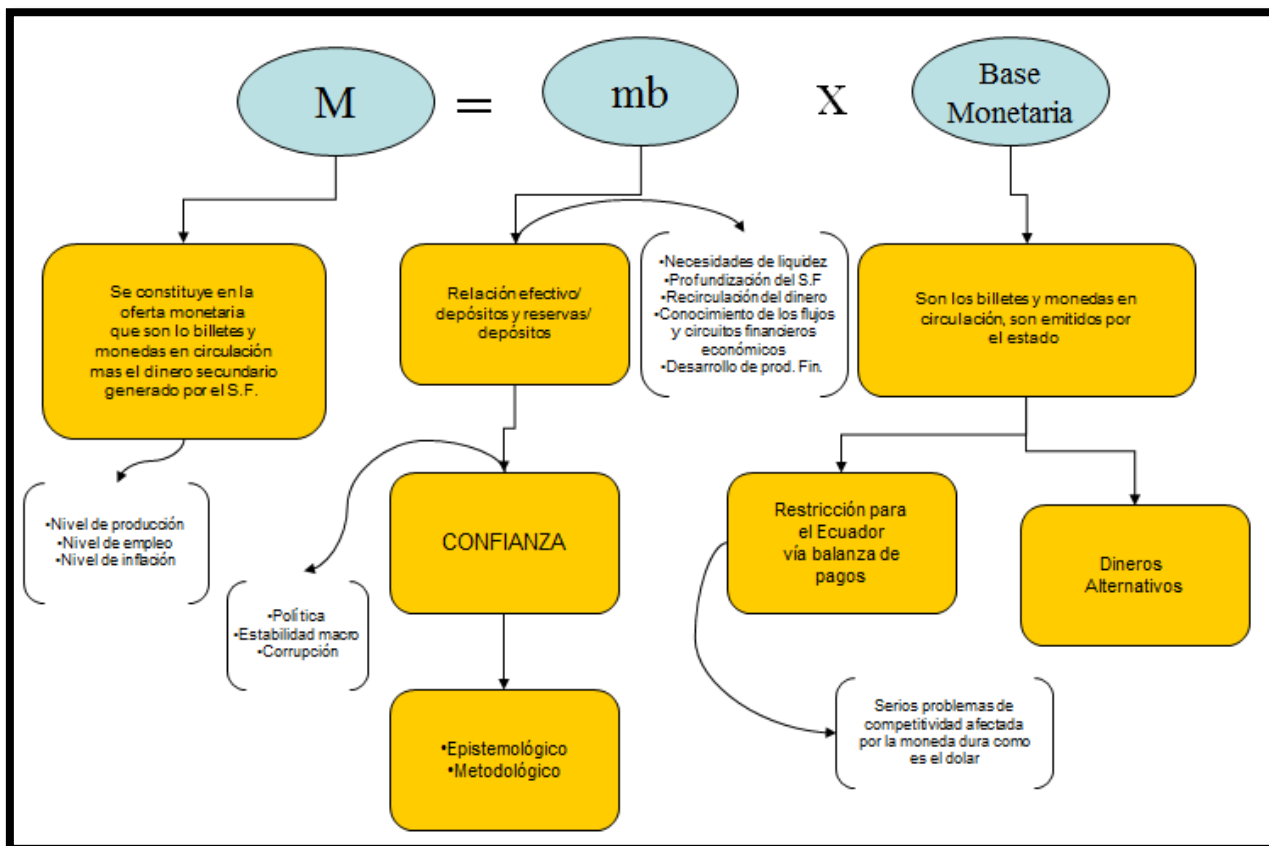
2.2.4 1.E.A. Ámbito Financiero Administrativo, perspectiva externa, amenazas.

Vivimos una economía dolarizada, en donde el Estado Ecuatoriano no tiene soberanía monetaria, lo que le hace muy sensible a las crisis económicas externas, a los impactos de comercio exterior, al flujo de capitales internacionales y por ende al precio de los “comodity” (productos sin factor diferenciador, que fluctúan libremente en precio de acuerdo a la oferta y demanda).

Nuestra oferta monetaria está marcada por los dólares estadounidenses, es decir no somos emisores de dinero y no podemos ejercer política monetaria y cambiaria.

La oferta monetaria está restringida, directamente vinculada a la balanza de pagos, y en nuestro caso a la balanza comercial de manera más directa, así tenemos que la base monetaria depende del equilibrio de balanza de pagos y del multiplicador del dinero (dado por la velocidad de circulación del mismo, su profundidad y amplitud)

Figura 8: Oferta Monetaria



Fuente: Macro economía de Dornbush 2002, Octava edición
 Elaboración: Juan Urgilés

El cuadro anterior muestra en esencia la función de oferta monetaria, la cual depende del multiplicador bancario y la base monetaria.

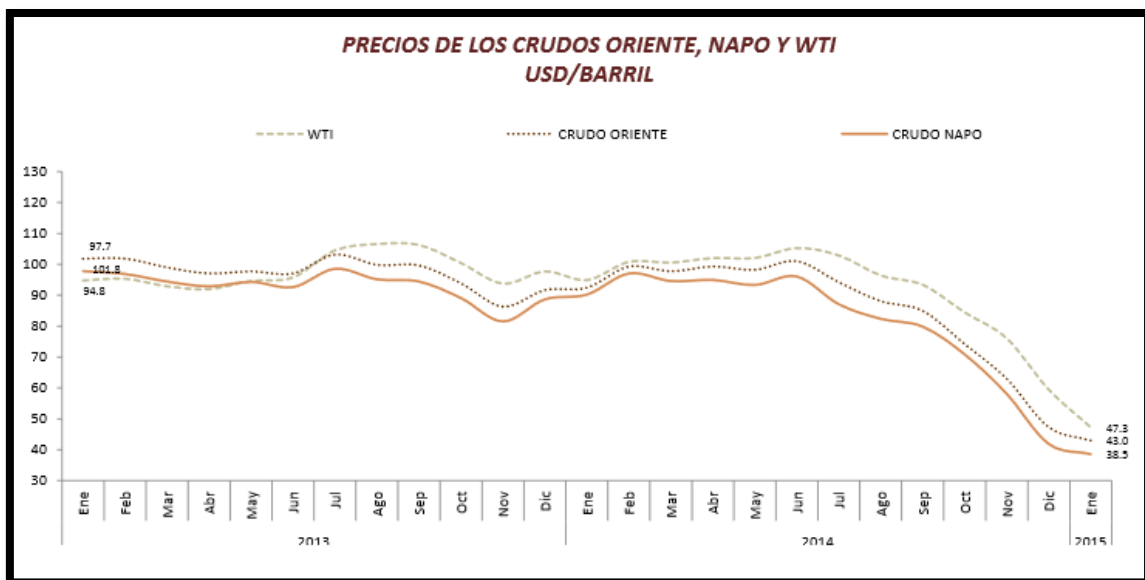
El multiplicador (mb) es una relación entre efectivo - depósitos y reservas – depósitos, los factores que definen estas condiciones están vinculados a la profundización del sistema financiero, la recirculación del dinero y los instrumentos financieros para agilizar el intercambio. Sin embargo a más de estos elementos el factor confianza del público afecta fuertemente a la relación de multiplicación monetaria, por lo que el esfuerzo en fortalecer políticas públicas que beneficien a la mayoría y que estimulen la confianza pública, permitirá incrementar el multiplicador del dinero y con ello la oferta monetaria.

Por otro lado la base monetaria, que son los billetes y monedas en circulación se ven alimentados por la situación de la balanza de pagos, y por la generación de dineros secundarios.

La problemática de la balanza de pagos como generadora de base monetaria es entonces una medida restrictiva de la cantidad de dinero en una economía, y por tanto una reducción de la misma genera una elevación de los tipos de interés y con ello una reducción de la actividad económica, desde el estímulo a la producción y finalmente desempleo, con lo cual los problemas de iliquidez, morosidad, altas provisiones, pérdidas y descapitalización de las instituciones financieras son consecuencia.

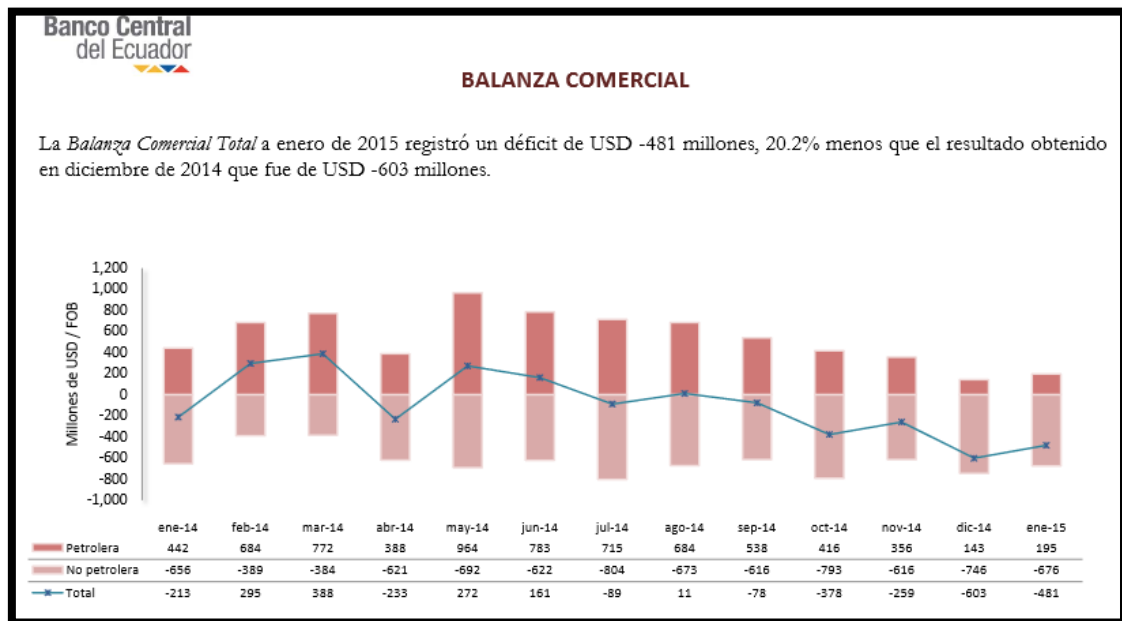
A manera de muestra podemos ver en el siguiente gráfico como una caída fuerte del precio del petróleo, genera un impacto en el nivel de equilibrio de la balanza comercial:

Figura 9: Evolución del precio del crudo



Fuente: BCE Informe de coyuntura febrero 2015
 Elaboración: BCE

Figura 10: Balanza Comercial

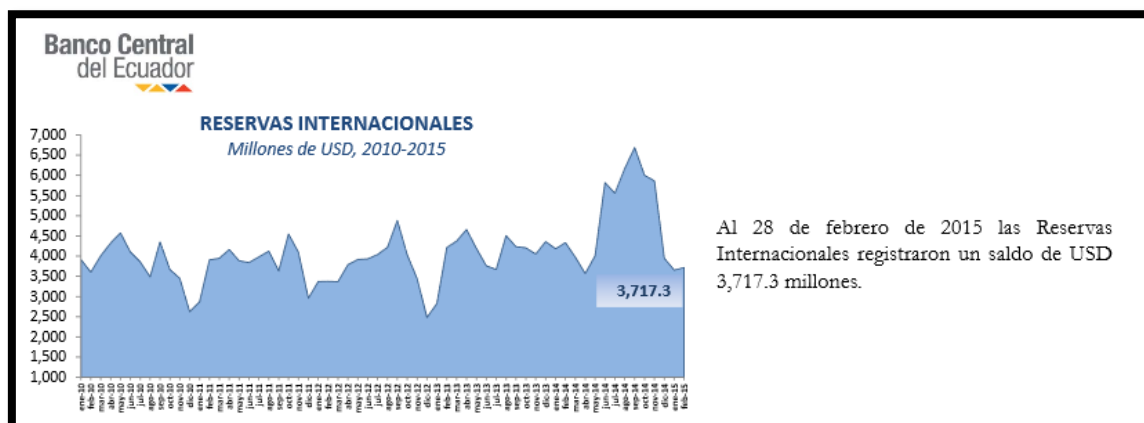


Fuente: BCE Informe de coyuntura febrero 2015
Elaboración: BCE

Es importante anotar que nuestro país es un importador de productos derivados de petróleo, lo que provoca una salida sensible de recursos, sobre todo porque existen subsidios fuertes al GLP (gas licuado de petróleo, por eso el gobierno busca reemplazar su consumo por electricidad de fuente hídrica).

El desequilibrio en la balanza comercial se ve con toda claridad reflejada en la caída de las reservas monetarias de libre disponibilidad, que es la cuenta resultado de la balanza de pagos. (La balanza de pagos incluye a la balanza comercial más la cuenta de transferencias netas más la cuenta de capitales)

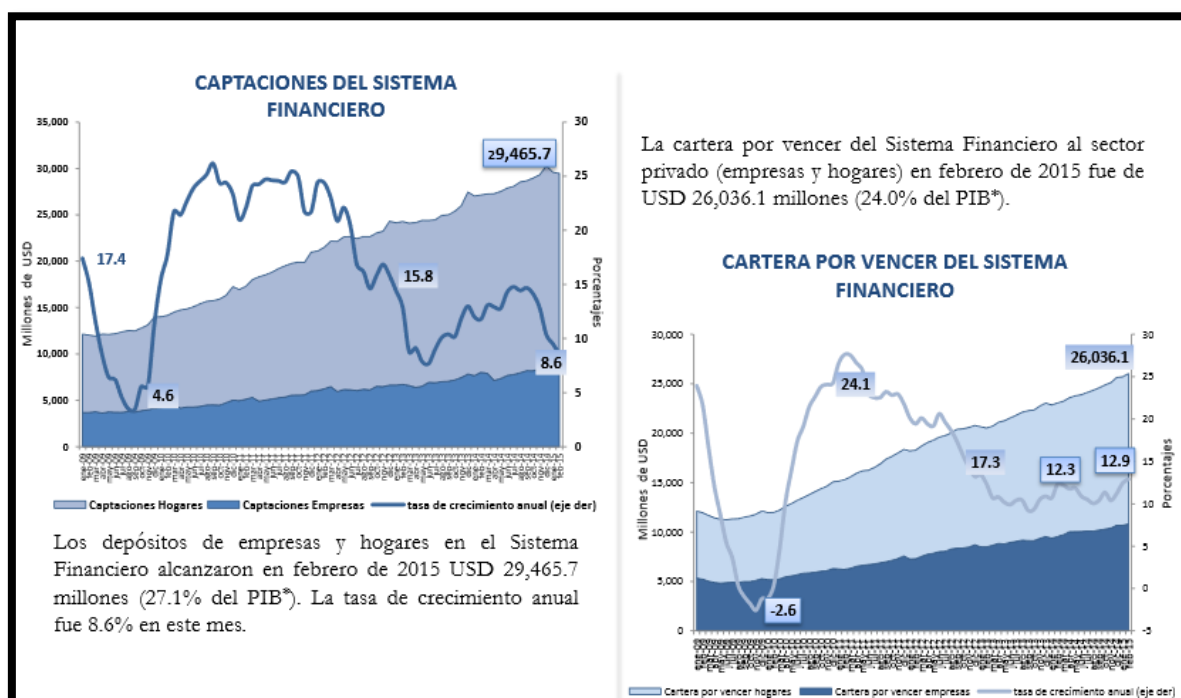
Figura 11: Reserva monetaria internacional



Fuente: BCE Informe de coyuntura febrero 2015
 Elaboración: BCE

Con todo lo anotado se produce una presión a disminuir las captaciones del sistema financiero, su liquidez y el crédito interno en un segundo momento, configurándose un pronóstico de reducción de la actividad económica, caída de PIB y crecimiento del desempleo como se indicó anteriormente.

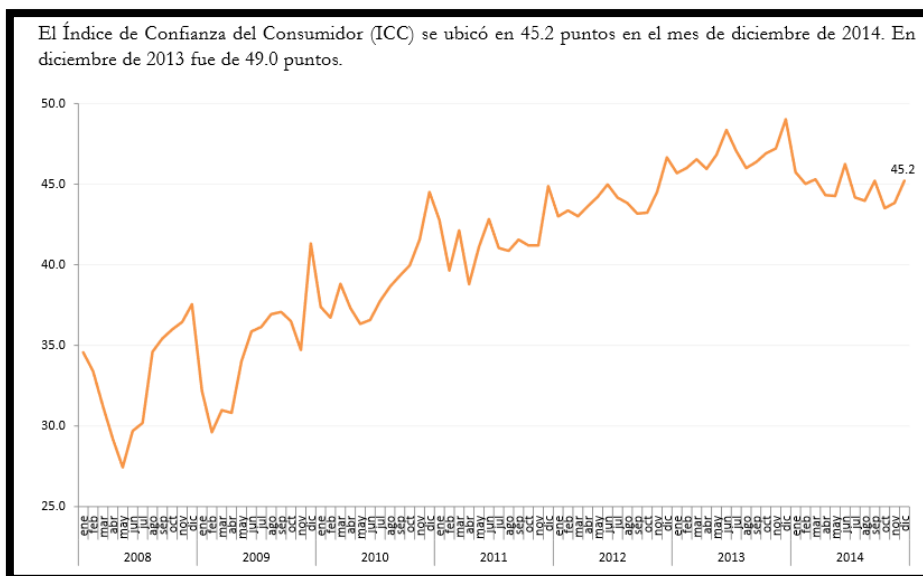
Figura 12: Captación y Colocación del Sistema Financiero



Fuente: BCE Informe de coyuntura febrero 2015
 Elaboración: BCE

Y por último el proceso negativo indicado es secundado por las expectativas de los consumidores en la economía, configurando un circuito de crisis potencial.

Figura 13: Evolución del índice de confianza del consumidor



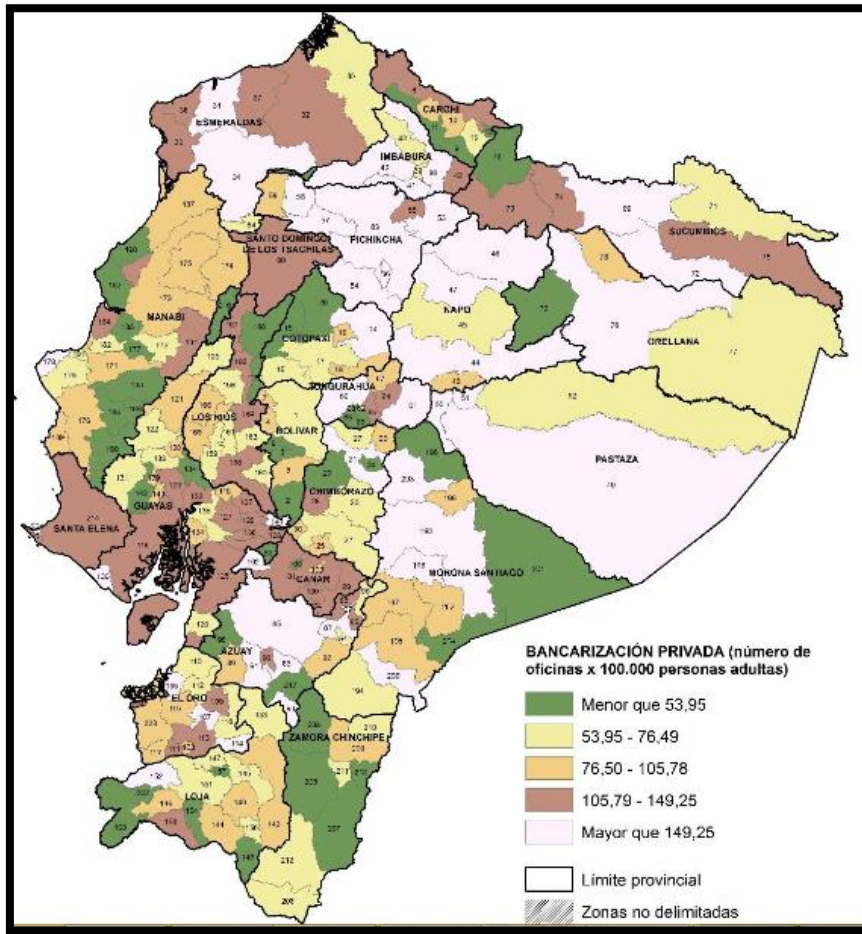
Fuente: BCE Informe de coyuntura febrero 2015
Elaboración: BCE

En este escenario es importante también analizar otros elementos sistémicos que inciden fuertemente como riesgos o amenazas externas, esto es el crecimiento del sobre endeudamiento de las familias en el país.

Si bien no se cuenta con datos que puedan sustentar el nivel de sobre endeudamiento es posible inferir las dificultades que se tienen por un mercado cada vez más competitivo y con mucha asimetría de información.

A continuación se presentan dos gráficos que muestran el nivel de cobertura de las instituciones financieras en el país, así como la densidad de oficinas de cooperativas por cantón.

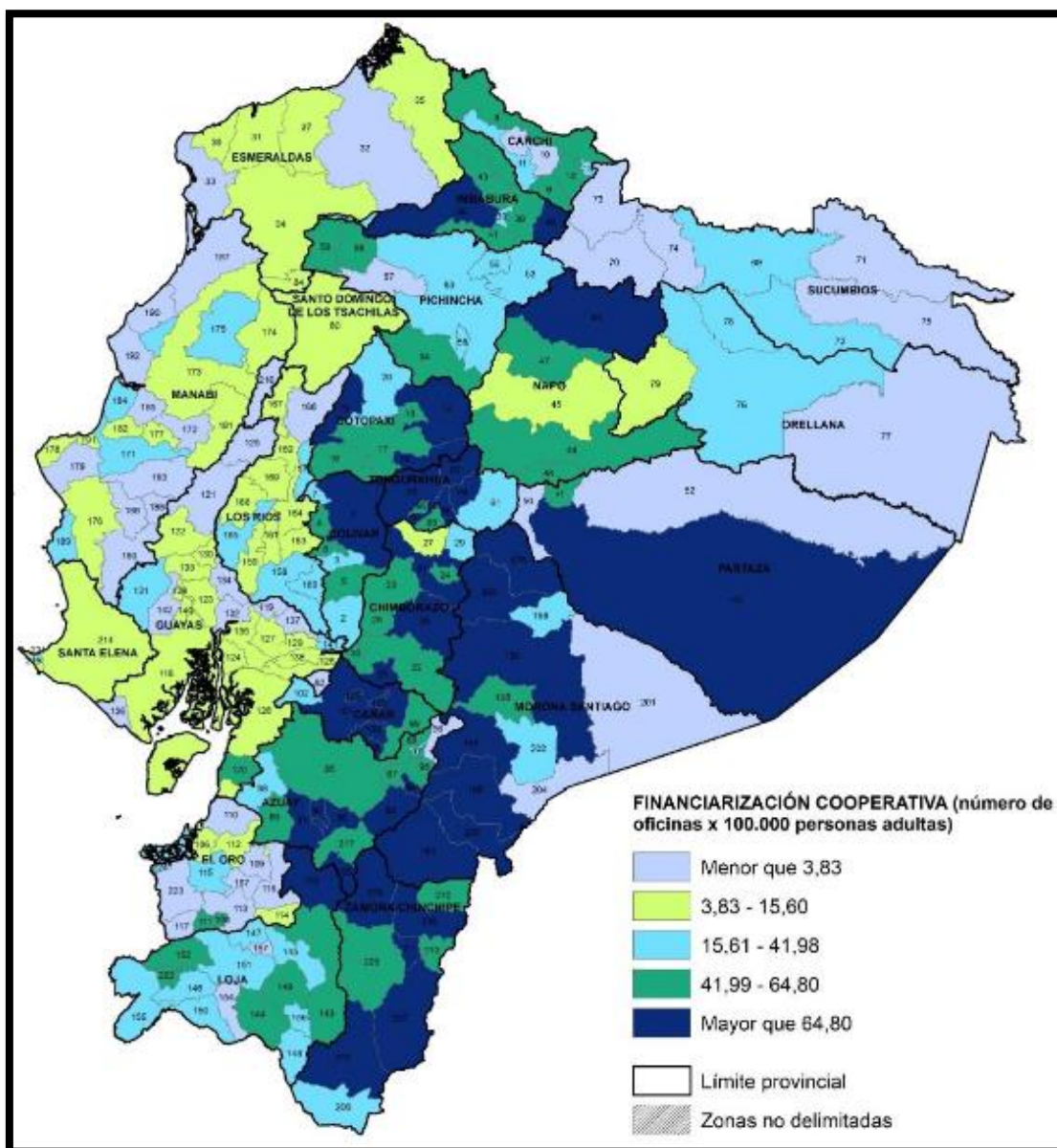
Figura 14: Bancarización privada en el país



Fuente: SEPS, Cuaderno I
Elaboración: SEPS

Es posible observar que existen cantones con una alta bancarización privada.

Figura 15: Financiación Cooperativa



Fuente: SEPS, Cuaderno I
Elaboración: SEPS

Por otra parte en el gráfico anterior es posible observar que el sistema cooperativo está más concentrado en la sierra, sur y centro.

Un aspecto relevante es el nivel de endeudamiento que mantienen las familias con las tarjetas de crédito, las mismas que mal administradas, son un peligro, por lo que una masiva campaña de educación financiera es clave.

2.2.5 2.E.A. Ámbito Social y de Gobierno, perspectiva externa, amenazas.

Una de las principales amenazas que sufre no solamente la Cooperativa Jardín Azuayo, si no el sistema en su conjunto es el riesgo de gobernabilidad del sistema y cierre de instituciones cooperativas de ahorro y crédito.

La primera amenaza está sustentada en la temprana organización de la Superintendencia, agravada por la nueva normativa (Código Orgánico Monetario Financiero), el mismo que no cuenta todavía con un marco reglamentario que lo haga operativo, siendo necesaria una gran cantidad de normativa para sustituir las disposiciones de la anterior Junta Bancaria, y además implementar lo que en el nuevo Código se ha consignado.

El segundo elemento que configura una amenaza es la gran cantidad de Cooperativas que no cuentan con los elementos tanto de conocimiento como de escala y financiamiento para poder implementar los requerimientos normativos, lo que ha generado grandes tensiones en el sistema.

Tabla 3: Principales cuentas del sistema financiero cooperativo

SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO A DIC 2014 (miles de dólares)

| Indicadores financieros | Total Segmento 4 | Total Segmento 3 | Total Segmento 2 | Total Segmento 1 | Total SFPS |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| TOTALES DE CUENTAS | | | | | |
| ACTIVOS | 103,03 | 672,77 | 1.836,63 | 4.875,59 | 7.488,01 |
| PASIVOS | 82,78 | 560,04 | 1.543,36 | 4.198,29 | 6.384,48 |
| PATRIMONIO | 19,57 | 109,56 | 287,72 | 647,79 | 1.064,64 |
| CAPITAL SOCIAL | 14,46 | 72,87 | 187,95 | 305,84 | 581,11 |
| CRÉDITOS (CUENTA 14) | 74,35 | 494,28 | 1.415,52 | 3.482,59 | 5.466,73 |
| DEPÓSITOS (CUENTA 21) | 71,40 | 468,50 | 1.342,21 | 3.836,90 | 5.719,01 |
| Índice de solvencia | 19,00% | 16,29% | 15,67% | 13,29% | 14,22% |
| CARTERA BRUTA POR TIPO | | | | | |
| CRÉDITOS COMERCIALES | 3,41 | 14,99 | 25,91 | 135,24 | 179,56 |
| CRÉDITOS DE CONSUMO | 27,99 | 193,42 | 712,98 | 1.951,48 | 2.885,87 |
| CRÉDITOS DE VIVIENDA | 0,87 | 9,56 | 116,48 | 241,16 | 368,07 |
| CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA | 44,28 | 293,69 | 619,57 | 1.372,00 | 2.329,55 |
| CRÉDITOS EDUCATIVOS | 0,02 | 0,40 | 0,44 | 0,00 | 0,85 |
| ÍNDICES DE MOROSIDAD | | | | | |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES | 16,02% | 15,17% | 6,96% | 13,27% | 12,57% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO | 12,36% | 11,08% | 9,07% | 4,41% | 6,09% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA | 27,94% | 7,65% | 3,86% | 2,65% | 3,23% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA | 13,98% | 14,49% | 12,69% | 7,23% | 9,73% |
| MOROSIDAD CRÉDITOS EDUCATIVOS | 2,18% | 1,58% | 2,37% | 0,00% | 2,00% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL | 13,64% | 13,08% | 10,14% | 5,67% | 7,58% |

Fuente: Estadísticas de la SEPS
Elaboración: Juan Urgilés

Si bien las instituciones tienen un nivel suficiente de solvencia patrimonial, es notoria la morosidad y con ello la capacidad para lograr la cobertura requerida.

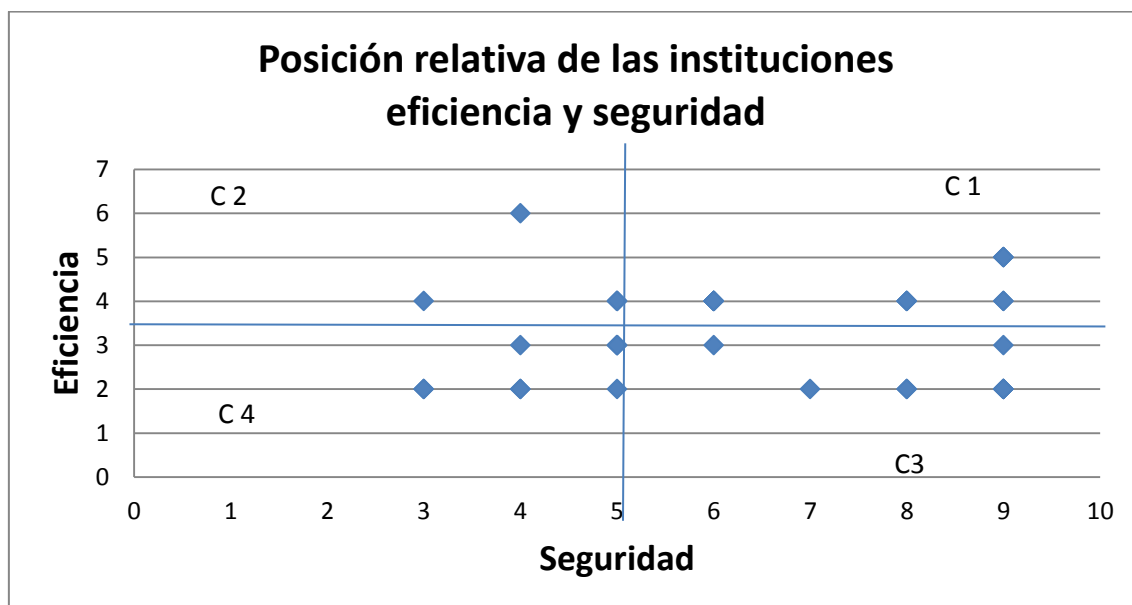
En el mes de marzo del 2015, se han publicado de manera individualizada la información completa de las cooperativas del segmento “2” (son 36 cooperativas en todo el país). Del análisis de la información se ha podido realizar una calificación por cuadrantes para evaluar el nivel de seguridad y el nivel de eficiencia.

Así tenemos que el cuadrante 1 representan a las cooperativas que se encuentran en la mejor situación relativa del grupo, el cuadrante 2 representa a aquellas que teniendo un nivel suficiente de eficiencia, no cuenta con condiciones adecuadas de seguridad (solvencia, provisión por mora), lo que le llevará a un proceso de regularización que implique transformar su eficiencia en recursos para incrementar su cobertura patrimonial o su provisión.

El cuadrante “3”, es aquel que goza de seguridad, pero debe trabajar en el nivel de eficiencia, procurando reducir costos

Por último el cuadrante “4”, representa a las instituciones que deben tener un fuerte programa de intervención para lograr una adecuada evolución, requieren mucho monitoreo.

Figura 16: Posicionamiento cooperativas: seguridad - eficiencia



Fuente: Estadísticas SEPS febrero 2015
Elaboración: Juan Urgilés

El gráfico muestra la situación de las instituciones, sin embargo como muchas coinciden en su ubicación, es necesario hacer el recuento en una tabla:

Tabla 4: Resumen situación cooperativa (segmento 2)

| CUADRANTES | INSTITUCIONES | % |
|-------------------|----------------------|----------|
| CI | 14 | 39% |
| CII | 3 | 8% |
| CIII | 8 | 22% |
| CIV | 11 | 31% |
| Total | 36 | 100% |

Fuente: Estadísticas SEPS febrero 2015
Elaboración: Juan Urgilés

Como se puede observar el 31% de las instituciones deben ser fuertemente monitoreadas para que se logre reducir el nivel de riesgo sistémico.

Con lo expuesto se configura con claridad la amenaza sistémica que se indicaba.

2.2.6 3.E.A. Ámbito Cultural y de Fin, perspectiva externa, amenazas.

La construcción de una identidad corporativa es un esfuerzo social intenso, amplio y de largo plazo. Debe guardar el cuidado de identificar los elementos que caracterizan al individuo colectivo, y de ser posible replicarlos o adaptarlos a los individuos miembros de la organización.

Sin embargo las dificultades que se pueden sintetizar en un bajo nivel de formación cooperativa, tanto de los miembros de la sociedad como de las personas seleccionadas para dirigir las instituciones, lleva a las mismas a derivar en una cultura individualista, utilitarista, mercantilista que privilegia el corto plazo.

La situación antes expuesta genera una pérdida de la identidad cooperativa, incide en el imaginario colectivo provocando confusión y además surgimiento de oportunistas que aprovechan la situación para el beneficio particular.

2.2.7 1.I.F: Ámbito administrativo financiero, perspectiva interna, fortalezas.

Fortaleza de estructura financiera:

Una vez revisada la estructura financiera de la COAC Jardín Azuayo, podemos decir que se constituye en una fortaleza el nivel de solvencia, los altos índices de eficiencia operativa y los niveles de morosidad que se encuentran controlados.

Para afirmar lo expresado se ha procedido a recopilar la información financiera sistematizada en índices que publica la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y a construir un mecanismo de comparación a nivel de Benchmarking con las cooperativas que se encuentran en el mismo segmento.

Se tomó la información de las 11 cooperativas más grandes del país, se compararon y categorizaron 12 índices que agrupan a los criterios de solvencia, eficiencia, liquidez y rentabilidad.

El resultado de la categorización llevó a definir por puntuación (menos puntuación, mejor condición financiera), dando como resultado que la Cooperativa Jardín Azuayo se encuentra entre las instituciones de bajo riesgo comparativo. (El color verde de los indicadores en la tabla sustenta lo anotado).

Dichos elementos se pueden apreciar en el siguiente análisis comparativo:

Tabla 5: Análisis cooperativas nivel 1 (febrero 2015)

| ANALISIS A FEBRERO DEL 2015 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|------------|--------------|-------|----------|-------|------------|---------|----------|--------|--------|------|------------|--------------|-------|----------|-------|------------|---------|----------|-------------|----|
| NOMBRE DEL INDICADOR | JEP | JA | 29 DE OCTU | COO PROGRESO | MEGO | RIOBAMBA | OSCUS | San FRANC. | CACPECO | ANDALUC. | MUSHUC | JEP | JA | 29 DE OCTU | COO PROGRESO | MEGO | RIOBAMBA | OSCUS | San FRANC. | CACPECO | ANDALUC. | MUSHUC RUNA | |
| (PATRIM.+ RESUL.)ACTIVOS INMOV. | 197 | 483 | 153 | 245 | 410 | 561 | 765 | 833 | 869 | 799 | 448 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| MORA TOTAL | 4 | 4 | 8 | 5 | 8 | 2 | 5 | 5 | 5 | 6 | 9 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | |
| COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA | 87 | 123 | 87 | 102 | 149 | 110 | 130 | 126 | 130 | 111 | 116 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | |
| GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINAN. | 90 | 60 | 109 | 100 | 120 | 102 | 69 | 50 | 58 | 90 | 81 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| RESUL.EJERCICIO / ACTIVO PROM. | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | |
| MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO | 0,6 | 2,5 | (0,4) | 0,0 | (0,6) | (0,1) | 1,8 | 4,1 | 2,9 | 0,7 | 1,2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| TASA DE CARTERA POR VENCER TOTAL | 15 | 15 | 16 | 17 | 14 | 15 | 15 | 18 | 16 | 16 | 18 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| LIQUIDEZ ESTRUCTURAL DE PRIMERA LÍNEA | 27 | 18 | 38 | 40 | 40 | 46 | 33 | 50 | 54 | 30 | 40 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | |
| COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES (2) | 255 | 188 | 182 | 84 | 485 | 250 | 98 | 174 | 144 | 134 | 289 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | |
| CARTERA IMPROD. DESCUBIERTA / (PATRIM.+ RESUL.) | 4 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC) | 29 | 28 | 49 | 36 | 31 | 12 | 35 | 25 | 19 | 35 | 44 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | |
| INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI | 10 | 12 | 10 | 9 | 12 | 14 | 12 | 15 | 19 | 15 | 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | | | | | | | | | | | | TOTAL | 25 | 17 | 31 | 32 | 25 | 19 | 21 | 15 | 16 | 27 | 21 |
| FUENTE: SEPS FEBRERO 2015 | | | | | | | | | | | | MEDIO | BAJO | ALTO | ALTO | MEDIO | BAJO | MEDIO | BAJO | BAJO | MEDIO | MEDIO | |
| Elaboración: el Autor | | | | | | | | | | | | PUESTO | 5 | 3 | 7 | 8 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 6 | 4 |

Fuente: SEPS febrero 2015

Elaboración: Juan Urgilés

Fortaleza en el clima laboral

Otro aspecto de vital importancia es el análisis del clima laboral, para lo cual se ha corrido a todos los empleados un formulario estructurado de encuesta a través de la herramienta "COMPERS". Dicho formulario responde a la metodología validada de "Gestión por Competencias", que identifica los siguientes aspectos a monitorear:

- a) Ambiente físico, recursos y materiales
- b) Comunicación
- c) Liderazgo
- d) Naturaleza, responsabilidades y expectativas de trabajo
- e) Oportunidades de desarrollo
- f) Organización y estrategia
- g) Permanencia en la institución
- h) Relaciones interpersonales
- i) Jefatura
- j) Trabajo en equipo
- k) Remuneración

Para cada uno de estos criterios la encuesta aplicada estructura preguntas específicas que detallan los componentes de estos factores. (Ver anexo1) Cada pregunta es respondida en una de las cuatro alternativas siguientes:

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) En desacuerdo
- 4) Totalmente en desacuerdo

En el mes de diciembre del 2014, se corrió la evaluación al clima laboral, 405 empleados de la institución completaron la ficha de evaluación, lo que representa el 72% del total, siendo un ejercicio plenamente confiable estadísticamente (se proponía realizar un censo ,560 empleados, más sin embargo se eliminaron 155 fichas por no haber completado la totalidad de los ítems).

Con la base de datos recopilada fue posible identificar los siguientes resultados sobre 100 puntos:

Tabla 6: Resultados del clima laboral por gerencia

| GERENCIAS DE LA COORDINACIÓN | NIVEL DE CLIMA LABORAL |
|--|------------------------|
| Servicios Financieros | 87,84 |
| Talento Humano y Apoyo al Gobierno Cooperativo | 84,92 |
| Control Interno | 83,96 |
| Administración y TICS | 81,02 |
| Oficinas | 88,92 |
| TOTAL CONSOLIDADO CALIFICACIÓN CLIMA | 86,43 |

Fuente: Investigación de clima laboral JA
Elaboración: Juan Urgilés

El total del puntaje alcanzado por el clima laboral es de 86,43. Solo el en área de servicios financieros y las oficinas el puntaje es mayor.

Es importante analizar que en estos dos espacios se concentra la mayoría de empleados de la institución, es decir más del 70% de la población.

Adicionalmente fruto de la comparación de los resultados obtenidos en una evaluación realizada en el año 2012, es posible concluir que la situación del clima laboral está mejorando, siendo evidente en la siguiente tabla fruto de la tabulación de los resultados como la mayoría de los factores tiene una tendencia positiva, a excepción de uno de ellos cual es el remunerativo:

Tabla 7: Evaluación de la tendencia de clima laboral por factor

| Factores: | % 2012: | % 2014: | Tendencia |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Relaciones Interpersonales | 82,04 | 94,74 | Positiva |
| Organización y Estrategia | 83,76 | 93,93 | Positiva |
| Permanencia en la Institución | 86,96 | 92,54 | Positiva |
| Trabajo en Equipo | 79,40 | 90,01 | Positiva |
| Liderazgo | 75,82 | 89,02 | Positiva |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 77,74 | 88,49 | Muy positiva |
| Jefatura | 75,24 | 86,45 | Positiva |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 75,60 | 86,27 | Positiva |
| Comunicación | 73,82 | 80,77 | Positiva |
| Oportunidades de Desarrollo | 73,67 | 77,06 | Positiva |
| Remuneraciones | 76,70 | 71,40 | Negativa |
| Promedio obtenido: | 78,25 | 86,43 | Positiva |

Fuente: Investigación de clima laboral JA
Elaboración: Juan Urgilés

Como es posible observar existe en su conjunto un clima “muy bueno”, pues en promedio 9 de los 11 criterios superan el 80% de la calificación, siendo el más alto el de las relaciones interpersonales, seguidos por organización y estrategia. Los elementos a mejorar, se podrían centrar en dos, estos son: las oportunidades de desarrollo y la remuneración.

Fortaleza en la calidad de los servicios

Otro aspecto que refuerza la fortaleza del enfoque administrativo financiero es la calidad de los servicios, para ello se aplicó una boleta de encuesta (Ver anexo 2) sobre la percepción o calidad de los mismos, se construyó una muestra de 2055 socios que fue el fruto de sumar los tamaños de muestras calculadas para cada zona geográfica (95% de confianza y 5% de error, aplicando la fórmula $n = \frac{(k^2)(N)(p.q)}{(e^2)(N-1) + (k^2)(p.q)}$).

El detalle de los tamaños de muestra por zona es como sigue:

- Zona Cuenca 536
- Zona Cañar 379
- Zona Jubones 381
- Zona Oriente 379
- Zona Paute 380

Una vez tabulada la información, los resultados más relevantes son:

Tabla 8: Percepción de calidad encuestas de satisfacción

| | ATENCIÓN | | | INFRAESTRUCTURA | | |
|--------------|------------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|-------------|
| | TIEMPO DE ESPERA | AGILIDAD | AMABILIDAD | ILUMINACIÓN | LIMPIEZA | VENTILACIÓN |
| Muy bueno | 52% | 60% | 55% | 44% | 44% | 40% |
| Bueno | 43% | 38% | 42% | 54% | 51% | 49% |
| Regular | 4% | 2% | 2% | 2% | 5% | 11% |
| Malo | 1% | 0% | 1% | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Encuestas de calidad de servicio JA
Elaboración: Juan Urgilés

Información de detalle a nivel de oficina y por sección de atención en la misma se puede extraer de la base de datos generada.

Con el objetivo de contar con más elementos para el análisis, se ha procedido a revisar el informe generado por la institución para el 2013, y en resumen se puede decir que:

- Existe una mejora general en la percepción del servicio
- Los factores de servicio en los que se presentan caídas sensibles en la percepción al 2014 son los horarios de atención
- Las principales y más relevantes mejoras se aprecian en la atención de guardias, y en la capacidad para satisfacer requerimientos.

2.2.8 2.I.F: Ámbito social y gobierno, perspectiva interna, fortalezas.

Durante los 18 años de vida institucional la COAC Jardín Azuayo ha desarrollado una estructura descentralizada de gobierno y de formación social para la participación.

La estructura descentralizada de gobierno ha permitido conectar la administración con la realidad de las localidades, pero además ha contribuido a fortalecer los procesos de identidad, control social y fortalecimiento socio organizativo.

Hoy cuenta con una red de educadores cooperativos (23) con más de 2000 personas formándose en participación y liderazgo organizativo, además cuenta con una estructura descentralizada de más de 500 directivos que hacen vívido el trabajo en las comunidades y conectan la administración con la realidad.

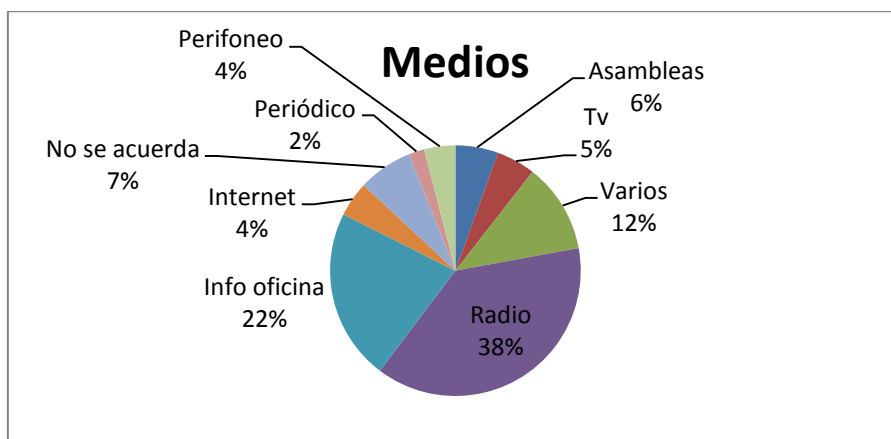
La estructura organizativa ha permitido además un proceso de promoción amplio que logra la implementación de una estrategia de comunicación en la comunidad denominada “Boca – Oreja”, que promueve una campaña de comunicación directa y con una unidad temática específica en un tiempo dado.

Se aprovechó la investigación realizada para la medición de la calidad de servicio y se levantó información sobre la forma en la que los socios se enteraron de la existencia de la Cooperativa.

De esta sección de la investigación, se pudo identificar que al menos el 28% de las formas en las que la Cooperativa comunica son mediante la forma oral (Boca – Oreja)

En resumen la información sistematizada es como sigue:

Ilustración 17: Principales medios por los que comunica Jardín Azuayo



Fuente: Encuestas de calidad de servicio JA
Elaboración: Juan Urgilés

2.2.9 3.I.F: Ámbito cultural y de fin, perspectiva interna, fortalezas.

Dos elementos fundamentales puede decirse se constituyen en la base filosófica de la COAC Jardín Azuayo, que si bien se asienta en la tradición cooperativa latinoamericana, es posible aseverar que proviene de dos corrientes:

La primera es el enfoque de la “Teología de la liberación”, inculcada por su promotor con formación teológica y educativa.

La segunda vertiente es el modelo pedagógico constructivista de Paulo Freire, buscando dar una respuesta a la formación y cambio de vida de sujetos adultos, es decir buscamos devolver la palabra al pueblo.

En este sentido no se trata de una acción pedagógica, mas sí, de una acción eminentemente política, es decir “sustantivamente política y sólo adjetivamente pedagógica” (Freire, 2005).

La conjunción de estas dos vertientes de pensamiento configuran una institución cooperativa de base latinoamericana que privilegia la política social como razón de ser de su trabajo y el proceso constructivista como motor para apoyar el desarrollo de la Economía Solidaria, entendiéndola como el proceso de “incorporar la solidaridad en la economía” (Razeto, I. Qué es la Economía de Solidaridad, 1993).

Es decir busca ser una alternativa al sistema económico, que plantee la intromisión de la solidaridad en los procesos económicos de manera que cambien las lógicas económicas en pro de la mayoría, en pro de la inclusión social.

Para ello entiende que el corazón del sistema está en el sistema de formación, y principalmente de formación de imaginarios y valores, por eso invierte en la formación de socios, directivos y empleados, como una acción estratégica para lograr el cambio social.

2.2.10 1.I.D: Ámbito administrativo financiero, perspectiva interna, debilidades:

La Cooperativa Jardín Azuayo ha tenido un alto nivel de crecimiento desde su conformación, crecimiento que ha llegado a ser un problema en la medida en que la estructura organizativa, el modelo de gestión y sobre todo el desarrollo y administración del talento humano no se ha ajustado a los requerimientos que le exige el crecimiento.

Adicionalmente es importante anotar que los contextos en donde se desenvuelve la Cooperativa son cada vez más competitivos y más amplios y por tanto más complejos de entender y sistematizar.

Lo expuesto se puede apreciar en la alta tasa de crecimiento que presentan sobre todo las tres primeras cooperativas, las mismas que concentran algo más del 32% del sistema.

Tabla 9: Tasa de crecimiento de activos segmento 1

| TOTAL DE ACTIVOS DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS SEGMENTO 1 | | | | | |
|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| ORDEN | COOPERATIVAS | dic-12 | dic-13 | dic-14 | tasa de crecimiento 2012-2014 |
| 1 | JEP | 539.691,04 | 670.081,32 | 828.927,00 | 53,6% |
| 2 | JARDIN AZUAYO | 299.366,17 | 372.635,49 | 459.872,45 | 53,6% |
| 3 | 29 DE OCTUBRE | 266.189,26 | 318.496,47 | 382.618,95 | 43,7% |
| 4 | COOPROGRESO | 231.838,05 | 262.833,25 | 313.226,76 | 35,1% |
| 5 | OSCUS | 193.760,32 | 233.235,04 | 260.660,07 | 34,5% |
| 6 | SAN FRANCISCO | 166.815,58 | 220.477,68 | 250.963,76 | 50,4% |
| 7 | RIOBAMBA | 179.466,57 | 216.669,94 | 239.197,80 | 33,3% |
| 8 | MEGO | 191.672,47 | 219.529,23 | 236.493,19 | 23,4% |
| 9 | CACPECO | 130.563,70 | 151.704,17 | 175.971,51 | 34,8% |
| 10 | ALIANZA DEL VALLE | 97.676,50 | 124.216,63 | 157.792,96 | 61,5% |
| 11 | MUSHUC RUNA | 127.091,29 | 142.335,80 | 157.782,40 | 24,1% |
| 12 | ANDALUCIA | 112.157,92 | 131.896,97 | 149.168,58 | 33,0% |
| 13 | ATUNTAQUI | 97.762,60 | 108.919,72 | 127.323,13 | 30,2% |
| 14 | 23 DE JULIO | 86.334,82 | 103.235,04 | 120.308,14 | 39,4% |
| 15 | OTRAS (23 COOP) | 1.111.476,40 | 1.266.549,52 | 1.308.726,28 | 17,7% |
| | TOTAL 1° PISO | 3.831.862,69 | 4.542.816,25 | 5.169.032,98 | 34,90% |

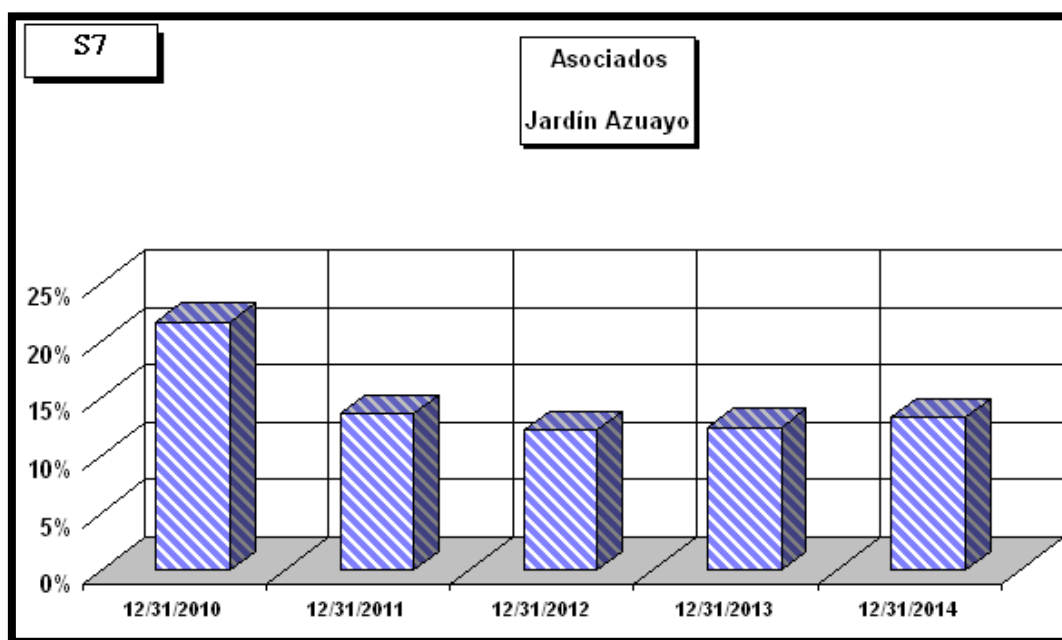
Fuente: SEPS Dic 2014
Elaboración: Juan Urgilés

Es importante también anotar que a más de la velocidad de crecimiento del sistema Cooperativo, este ha llegado a representar algo más del 15% del total del sistema financiero ecuatoriano; y que al interior del sistema cooperativo, el segmento 1 (las más grandes), concentran más del 65% del total. (SEPS, 2015)

Al analizar los principales indicadores que marcan el ritmo institucional, tanto en su crecimiento como en el nivel de sus actividades están caracterizadas por al menos los siguientes items:

- Tasa de crecimiento del número de socios

Figura 18: Evolución tasa de asociados



Fuente: Estadísticas Institucionales 2010,2011,2012,2013,2014
Elaboración: Juan Urgilés

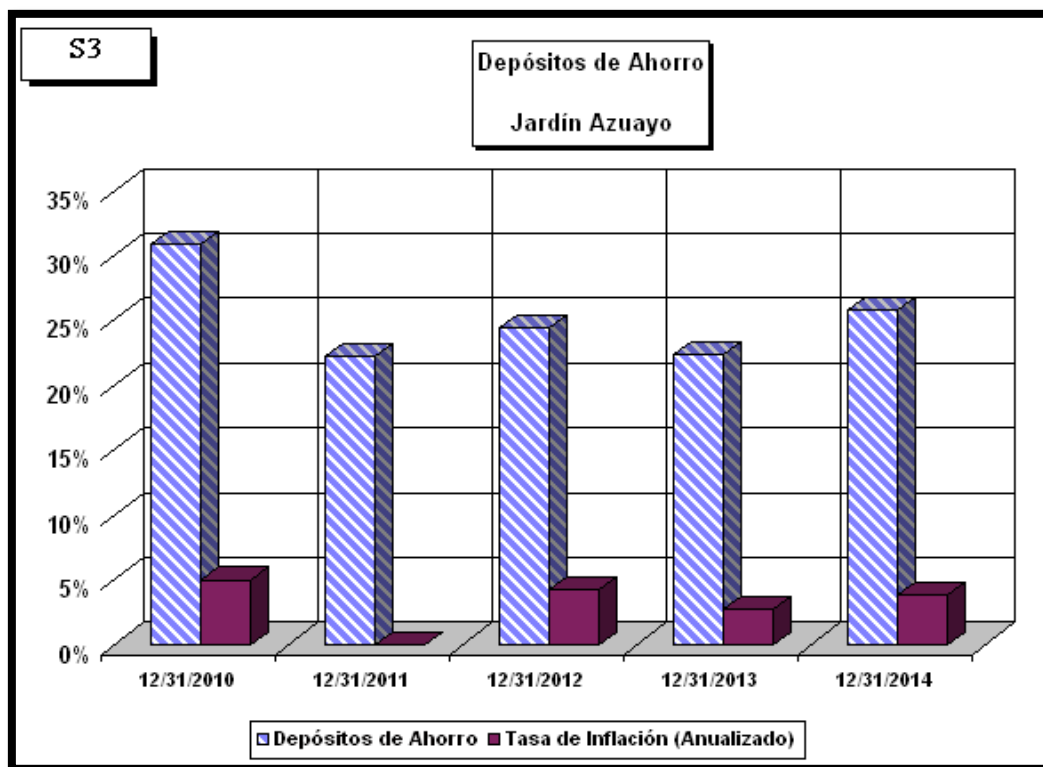
Como se puede observar la tasa de crecimiento de socios se ha visto reducida fuertemente, pasando del 22% anual a algo más del 10% anual. Es importante indicar que también el número de socios activos está bajando, hoy no supera el 60%.

Esta situación pone en evidencia las dificultades para sostener los niveles de crecimiento, así como una pérdida de socios activos que son la base para alcanzar el nivel de captaciones de recursos que requiere la institución para sostener el ritmo de colocación de crédito.

El nivel de servicio se ha visto impactado negativamente por las deficiencias en la capacidad de implementar una amplia red de canales de servicio de manera organizada y estratégica.

- Tasa de crecimiento de los ahorros y créditos

Figura 19: Evolución depósitos de ahorro



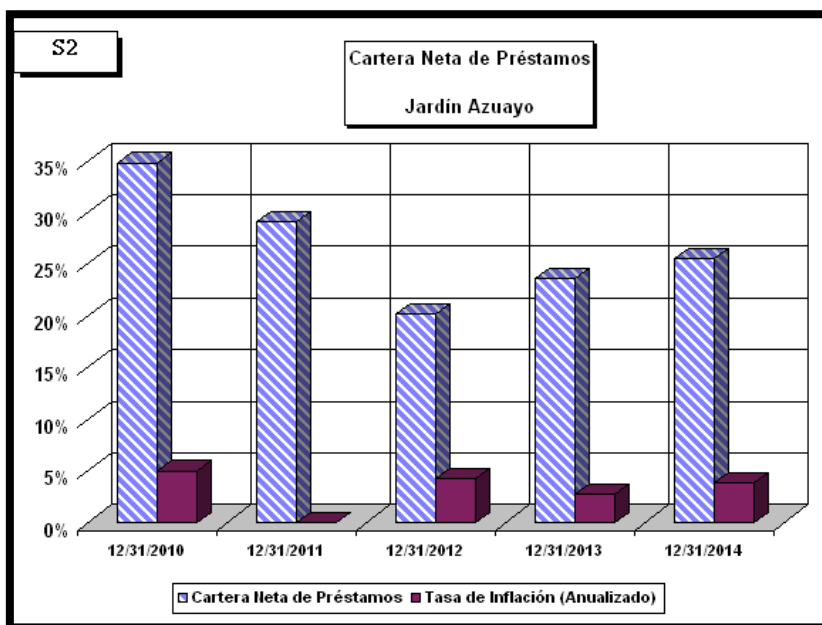
Fuente: Estadísticas Institucionales 2010,2011,2012,2013,2014
 Elaboración: Juan Urgilés

Se observa una recuperación importante de la tasa de crecimiento de los ahorros para el 2014, sin embargo, los montos de años anteriores al 2010 eran mayores.

La caída de ingreso de socios se debe también a la apertura de cooperativas con formas y servicios nuevos.

En estos dos últimos años ha sido el financiamiento externo el que ha podido sustentar el crecimiento de la cartera como se observa a continuación:

Figura 20: Evolución cartera neta

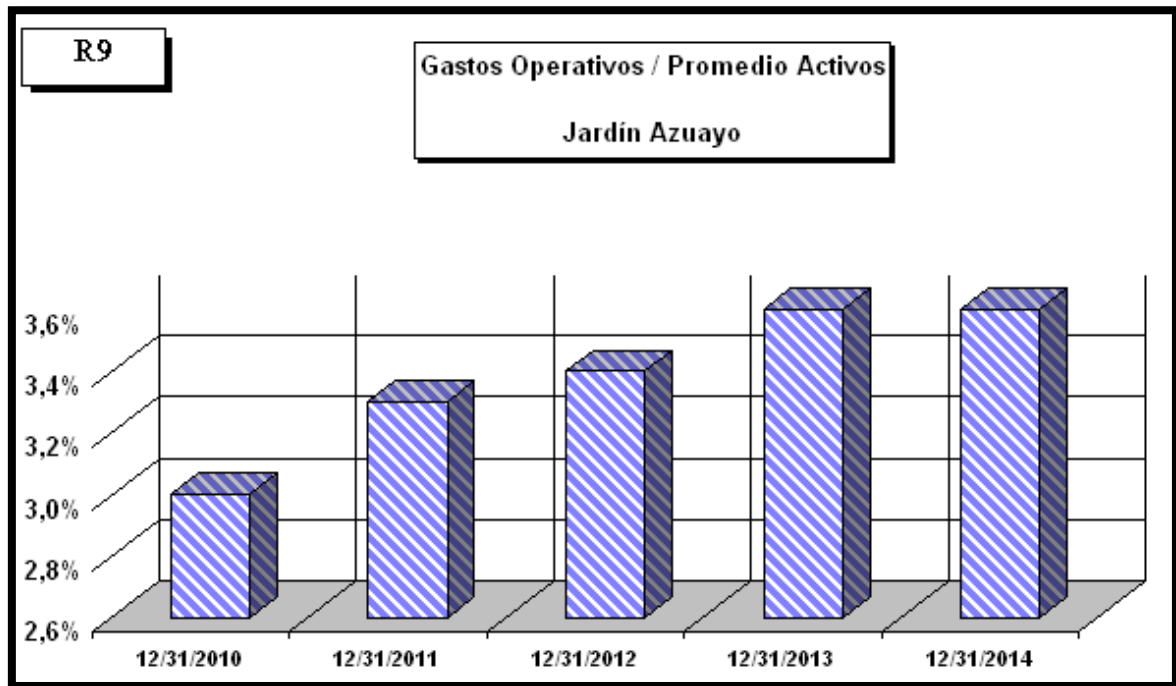


Fuente: Estadísticas Institucionales 2010,2011,2012,2013,2014
Elaboración: Juan Urgilés

- Eficiencia operativa

Otro de los indicadores que deben ser monitoreados es el de la eficiencia, que ha tenido una tendencia creciente todos estos años. Cabe señalar que todavía es una ventaja competitiva importante y que hace de Jardín Azuayo una de las instituciones más eficientes del país, sin embargo debe ser tomada en cuenta.

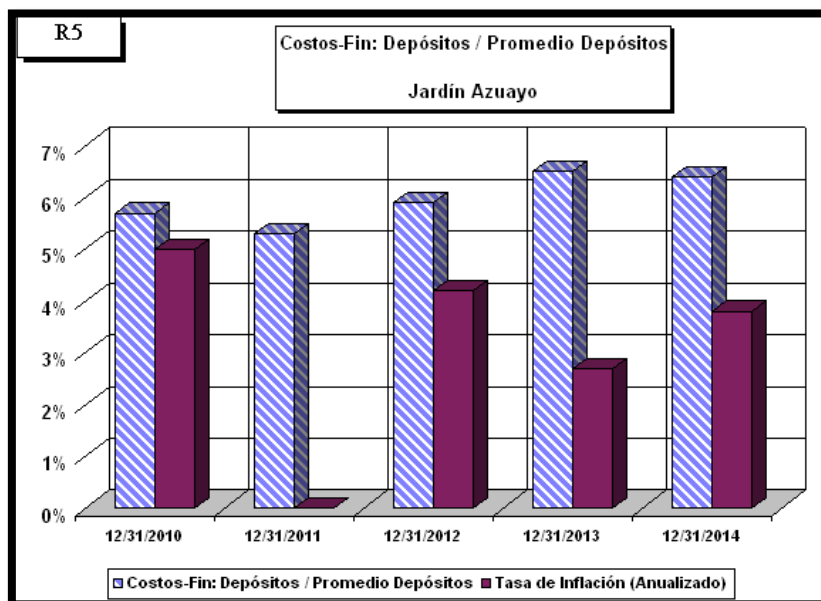
Figura 21: Evolución gastos operativos



Fuente: Estadísticas Institucionales 2010,2011,2012,2013,2014
 Elaboración: Juan Urgilés

Es también importante identificar que el costo financiero ha subido desde el 2011 motivado por la competencia y ha podido ser frenado en su crecimiento por financiamiento externo.

Figura 22: Evaluación costos financieros



Fuente: Estadísticas Institucionales 2010,2011,2012,2013,2014
 Elaboración: Juan Urgilés

Las debilidades financieras observadas se provocan principalmente por tres razones:

- a) El incremento de la competencia en los espacios geográficos en donde se ubica la Cooperativa.
- b) La saturación de cobertura en los espacios geográficos en donde se encuentra la institución
- c) Las deficiencias en profundidad y cobertura de los canales y servicios que presta la institución, esta última como dificultad interna que podría ser gestionada por la administración.

2.2.11 2.I.D Ámbito Social y gobierno, perspectiva interna, debilidades.

Una vez analizadas las principales evidencias financieras y fruto de la revisión de los elementos que se han presentado, así como de las evaluaciones realizadas en el departameo de Talento Humano, podemos resumir: (TTHH, 2015)

- a) Se observa una desalineación institucional evidente en muchas instancias funcionales (existen diferencias de grado dependiendo de la instancia), siendo posible identificar una pérdida de la capacidad de cooperación entre diferentes departamentos de la coordinación general y en algunas oficinas, así como un interés por los objetivos departamentales o de oficina, en desmedro de los objetivos institucionales o de sistema.
- b) Las debilidades en los procesos de planificación y su incapacidad para transmitir organización, coordinación y seguimiento, generan inmovilidad, ineficiencia, esquizofrenia institucional y por último pérdida de interés por el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Hatum, 2010)
- c) Dificultades para identificar los objetivos institucionales y la estrategia institucional, situación que impide el trabajo sinérgico, lo que a la larga causa el des interés por la falta de claridad.
- d) Ante la poca certeza de los objetivos y estrategias, la comunicación de los mismos se vuelve precaria, aumentando los problemas de alineación.
- e) Adicionalmente las dificultades de alineación, comunicación y trabajo coordinado tiene que ver con una estructura organizativa funcional que separa los procesos lógicos, genera duplicación de funciones y responsabilidades, diluyendo con ello la

efectividad de alcanzar los objetivos. (Ver Figura Organigrama 2010)

- f) Por último la poca claridad de las responsabilidades genera una pérdida de efectividad y eficiencia de los servicios, poniendo en evidencia la necesidad de un cambio en el modelo de gestión institucional.

2.2.12 3.I.D: Ámbito cultural y de fin, perspectiva interna, debilidades.

El crecimiento rápido atenta contra el sistema produciendo la llamada “entropía de los sistemas”. (Guízar, 2013)

El mismo crecimiento hace perder cercanía, comunicación, hace perder en última instancia identidad y capacidad para lograr posicionarse.

Los códigos de comunicación también se debilitan, la conformación de grupos antes que de equipos de trabajo toma su espacio y el modelo tiene a su desintegración.

Este es tal vez el problema más profundo y serio, pues mientras por un lado se pide crecimiento, por otro este crecimiento atenta contra identidad institucional de largo plazo.

El lograr un mecanismo o modelo de gestión que permita salvar esta dificultad serán el instrumento o instrumentos que permitan pensar en una vida institucional larga.

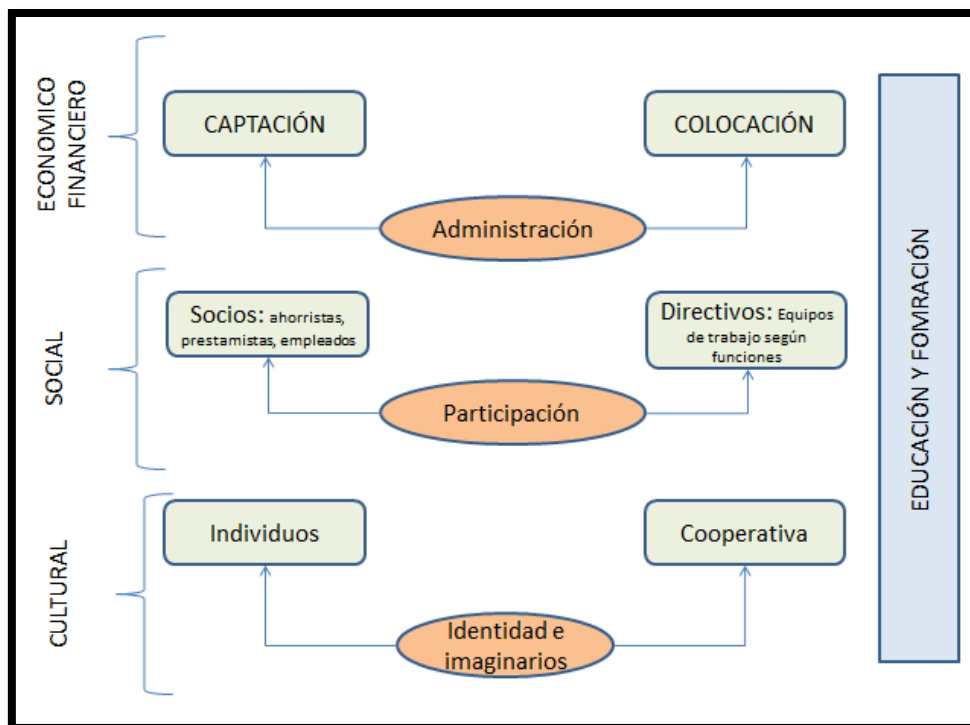
2.3 Caracterización del modelo de gestión institucional actual

Fruto de la presentación de resultados hasta ahora levantados, es posible caracterizar el modelo de gestión institucional de la siguiente manera:

- En el espacio económico, financiero, administrativo y operativo, la gestión se centra en lo financiero, como intermediadora de dinero captando recursos de las comunidades y pueblos donde presta sus servicios y trasladándolos a otros socios deficitarios de recursos.
- En el espacio social, el trabajo se centra en la construcción de capital social, esto es desarrollando procesos de participación democrática que permitan pasar de socios (ahorristas, prestatarios y empleados) a directivos y equipos de trabajo
- Por último en la esfera cultural es en donde se pretende incidir en los individuos a través de la educación cooperativa y la formación de identidades e imaginarios para lograr una sociedad cooperante.

Para lograr una adecuada gestión de estos tres elementos es necesario incidir en el sistema de educación y formación como elemento clave.

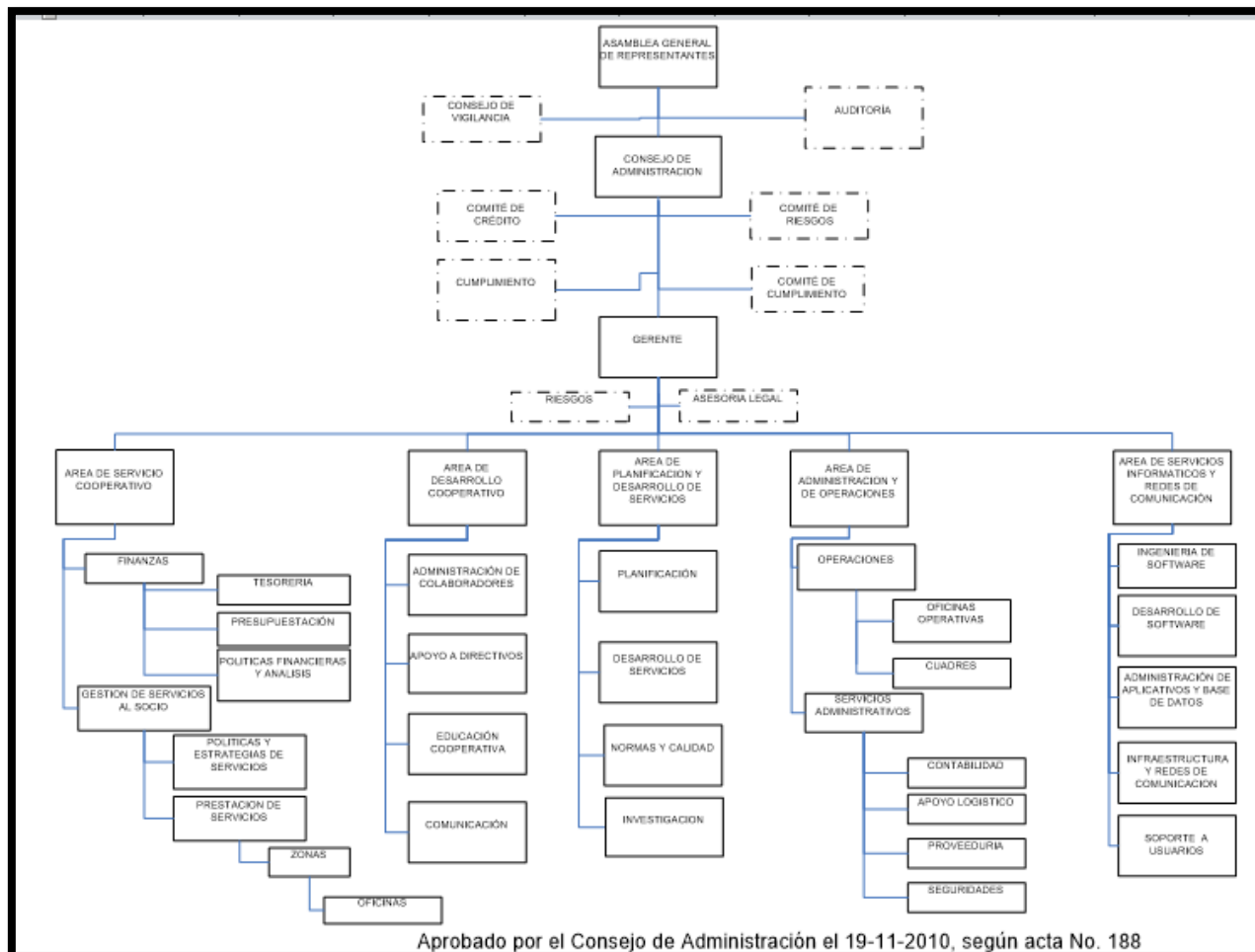
Figura 23: Modelo de gestión JA



Fuente: Estudios Proyecto BID Fomin – Jardín Azuayo
Elaboración: Juan Urgilés

Para la implementación de este modelo de gestión la Cooperativa cuenta con la siguiente estructura organizativa:

Figura 24 Organigrama 2010



Fuente: Actas del Consejo de Administración
Elaboración: Gerencia

De una simple observación se puede colegir que algunas funciones se encuentran mezcladas tales como en el área de Servicio Cooperativo: finanzas con gestión al socio; así como en el área de Planificación y Desarrollo de Servicios, se encuentra Normas y Calidad; además en el área de Administración y Operaciones se mezclan los servicios administrativos con los servicios al socio (operaciones).

Además no existe claridad de la estructura de control interno, siendo un área de vital importancia para la Cooperativa.

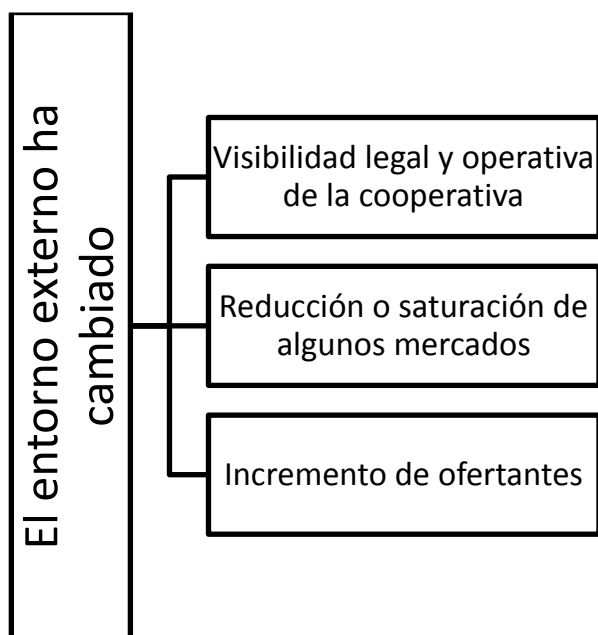
Lo observado pone una vez más de manifiesto las dificultades que presenta la estructura organizativa y la necesidad imperiosa de su adecuación para hacer sostenible a la institución en el largo plazo.

2.4 Síntesis causa – efecto de la problemática institucional

Luego del análisis llevado a cabo, partiendo de un diagnóstico FODA, en el que se ha podido identificar la situación institucional, y luego caracterizar el modelo de gestión, es necesario poner de manifiesto la relación de causalidad que genera la problemática identificada, con el fin de poder plantear mecanismos sistémicos de intervención.

Al margen de un conjunto de causas que podemos identificar tanto internas como externas que generan la problemática institucional, es posible concluir que son los cambios en el contexto los detonantes que ponen en evidencia las deficiencias internas institucionales. Los principales cambios en el entorno que han podido ser identificados se detallan en el siguiente gráfico:

Figura 25: Cambio del entorno

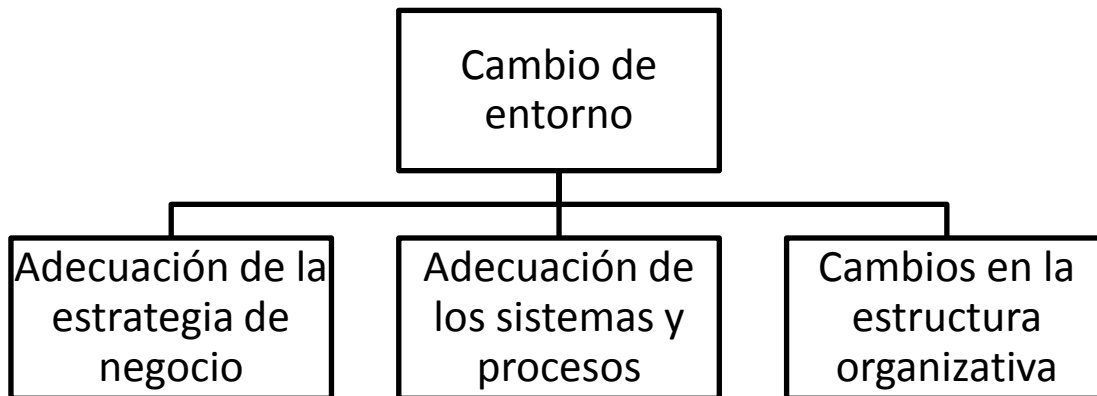


Fuente: Investigación y relación causa efecto
Elaboración: Juan Urgilés

Las circunstancias antes descritas obligan necesariamente a revisar y plantearse acciones profundas en diferentes aspectos, pues la reacción ante cambios en el entorno así lo exige.

Bajo estos elementos de análisis, los aspectos en los que se observa necesidad de intervenir son:

Figura 26: Impacto del cambio de entorno



Fuente: Investigación y relación causa efecto
Elaboración: Juan Urgilés

Además de los elementos anotados es importante tener presente que la gestión del cambio es una estrategia fundamental para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo (Guízar, 2013, págs. 27-48).

En este sentido el proceso de un cambio planeado obliga a la institución a adecuaciones profundas en aspectos como el desarrollo de capacidades competitivas institucionales, que permitan generar elementos distintivos en la oferta de valor al socio.

El cambio planteado también exige la construcción de competencias en las personas, que permitan a la empresa ajustarse a las nuevas realidades del contexto así como el desarrollo de liderazgos apropiados en cada uno de los espacios de responsabilidad de gestión.

Con todos estos elementos se busca lograr cumplir con la visión y misión institucional enfocada a un conjunto de valores sintetizados en “la construcción de una sociedad cooperante”.

A nivel de detalle en la figura 27 podemos observar que la causa de los problemas existentes se pueden entonces sintetizar en:

Figura 27: Causa Efecto



Fuente: Análisis de causa – efecto de la investigación
Elaboración: Juan Urgilés

En resumen podemos decir que:

- Una arquitectura organizativa anacrónica al contexto en el que hoy se desenvuelve la institución,
- Una débil gestión del talento humano que no ha madurado al ritmo de las exigencias del crecimiento y
- Un sistema de corresponsabilidad y gestión por resultados no institucionalizado

Son los elementos causales claves que deben ser neutralizados para garantizar la sostenibilidad institucional en el largo plazo.

CAPÍTULO III

PLAN DE ADECUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

3.1 Justificación de la Propuesta

Con los resultados de la matriz FODA, aplicados a los tres ámbitos de la gestión, la investigación, identifica acciones estratégicas que permitirán garantizar la sostenibilidad económica y social de la institución.

El conjunto de sugerencias y propuestas que se plantean permiten adecuar el modelo de gestión institucional a los requerimientos que demanda el cambio normativo y la propuesta del Plan Estratégico, considerando las dimensiones del crecimiento institucional.

3.2 Objetivo de la propuesta.

El objetivo general de la propuesta es:

Adecuar el modelo de gestión institucional a los cambios del contexto nacional, garantizando la sostenibilidad y sustentabilidad institucional.

Los objetivos específicos de la propuesta son:

- Alinear la gestión institucional a su visión, misión.
- Institucionalizar la cultura de rendición de cuentas, planificación, gestión, revisión y mejora continua.
- Impulsar la ampliación y profundización de canales y servicios.
- Delegar y descentralizar la gestión operativa.
- Alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

3.3 La propuesta

Se propone:

Implementar los subsistemas de Gestión por Resultados como mecanismo para la adecuación del modelo de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

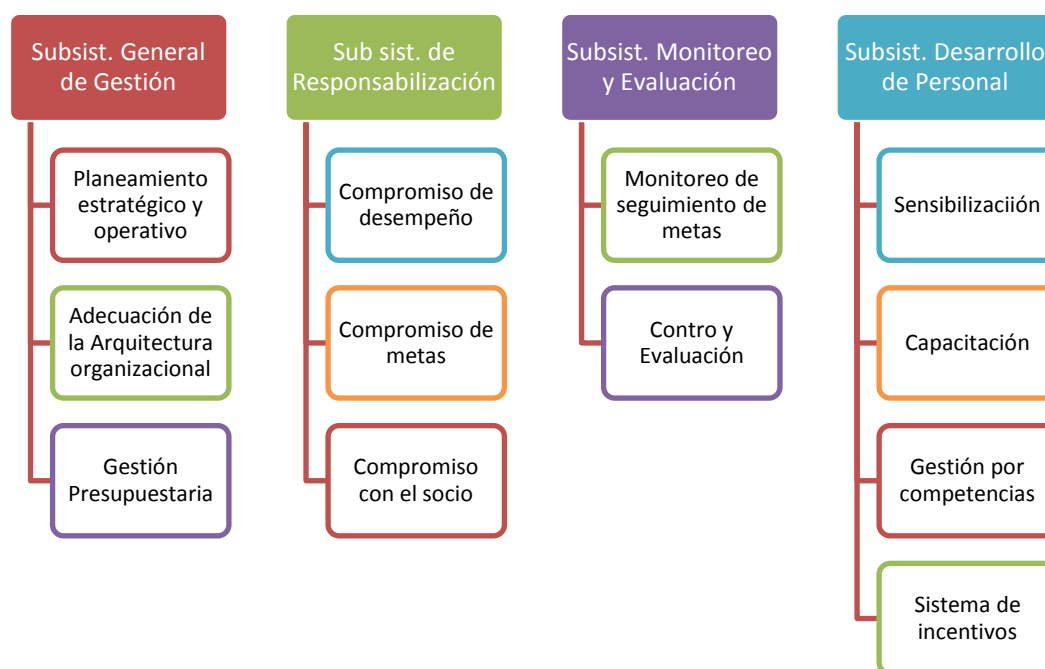
Con la implementación se busca cambiar la estructura organizativa anacrónica, así como la debilidad de canales y servicios (1.I.D), gestionar el débil proceso de comunicación y planificación, así como el limitado sistema de gestión de responsabilidades (2ID) y reducir la entropía del sistema de identidad institucional (3.I.D).

3.4 Implementación de la propuesta

Esquema general de la gestión por resultados

La propuesta prevé la implementación de cuatro subsistemas de gestión por resultados, según se detalla a continuación:

Figura 28: Subsistemas Gestión por Resultados



Fuente: Apuntes Planeamiento Estratégico Gestión por Resultados (Universidad Autónoma de Barcelona)
Elaboración: Juan Urgilés

El primero, el subsistema general de gestión permitirá mejorar la planificación y trabajará sobre la reforma de la arquitectura institucional, el segundo el subsistema de responsabilidad, buscará institucionalizar un modelo de rendición de cuentas y alienación de las acciones hacia las metas.

El tercer subsistema de monitoreo y evaluación permitirá medir para controlar el rumbo y el destino de las acciones. Y por último el subsistema de Personal integrará las competencias a las funciones logrando que las personas (empleados y directivos) encuentren el espacio para desarrollar sus potencialidades y la institución cuente con las personas que soporten el crecimiento institucional y garanticen el logro de la visión y misión a largo plazo.

Para cada uno de ellos se han planteado propuestas de acción específica que a continuación se detallan:

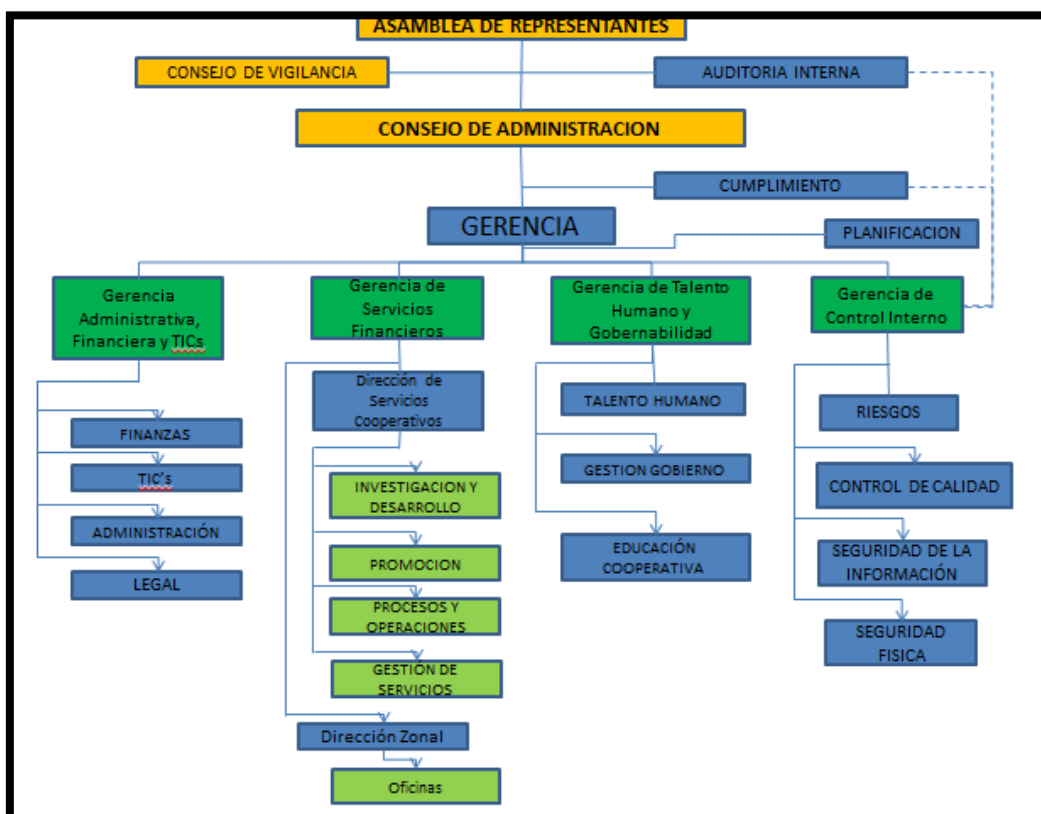
3.4.1 Sub Sistema General de Gestión.

Entre los proyectos más relevantes se propone un cambio en la arquitectura institucional que garantice:

- a) La maduración y consolidación de las gerencias y líneas de mando
- b) El cuidado de la segregación de funciones y la no duplicación de las mismas
- c) La alineación de la estructura organizativa a la identidad institucional

La propuesta de estructura organizativa general incluye un nuevo organigrama, a saber:

Figura 29: Organigrama propuesto



Fuente: Análisis del anacronismo de la arquitectura institucional – efecto de la investigación
 Elaboración: Juan Urgilés

La propuesta se sustenta en la configuración de cuatro gerencias de área, identificadas con la operativa institucional, siendo relevante la importancia que se da a los procesos de Talento Humano y gobernabilidad, factor clave para una institución de carácter cooperativo.

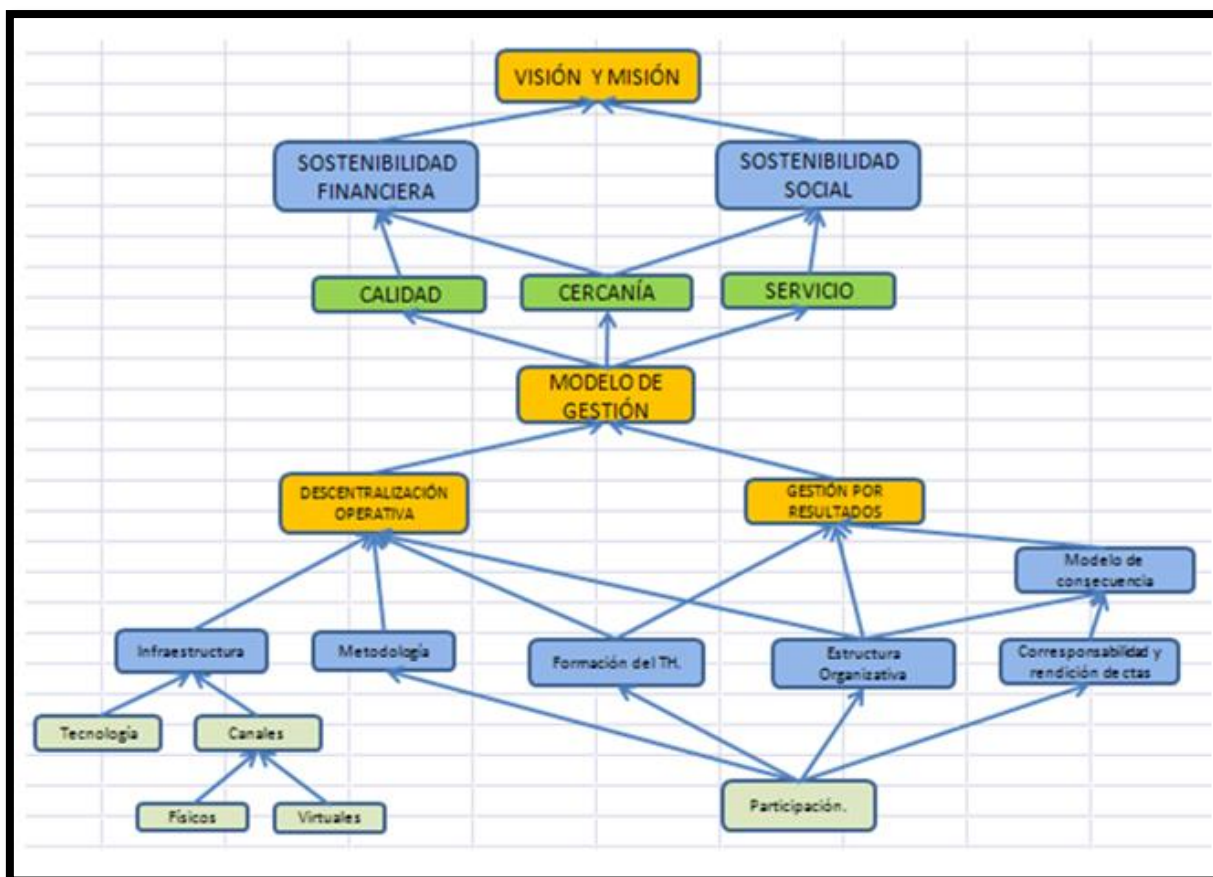
3.4.2 Subsistema de Responsabilidad.

La baja alineación institucional a provocado reducción del dinamismo y efectividad de las acciones propuestas, por ello se propone orientar el accionar de los procesos internos institucionales a tres elementos fundamentales de relacionamiento con las/os socios y la comunidad: calidad, cercanía y servicio.

Cumplir eficazmente con los elementos fundamentales de calidad, cercanía y servicio, requiere descentralizar la administración operativa en base a la planificación y gestión por resultados.

El modelo de gestión propuesto se esquematiza a continuación:

Figura 30: Modelo de Gestión Propuesto



Fuente: Análisis del anacronismo de la alineación de gestión – efecto de la investigación
Elaboración: Juan Urgilés

La implementación del modelo de gestión propuesto requiere la aplicación de un sistema de gestión de la calidad del servicio que fije metas, estándares y protocolos coherentes con la delegación de responsabilidades.

3.4.3 Sub sistema de Monitoreo y Evaluación.

Los resultados del análisis FODA, identifican la carencia de un sistema de rendición de cuentas capaz de medir el nivel de cumplimiento y eficiencia de los objetivos y metas propuestas, así como su alineación con la misión y visión institucional.

La ausencia de un sistema de rendición de cuentas incrementa el riesgo de operación e implementación eficiente y eficaz de proyectos institucionales, por lo que se propone implementar instrumentos de seguimiento y rendición de cuentas, bajo el siguiente esquema:

Figura 31: Actores del seguimiento a la Planificación Estratégica

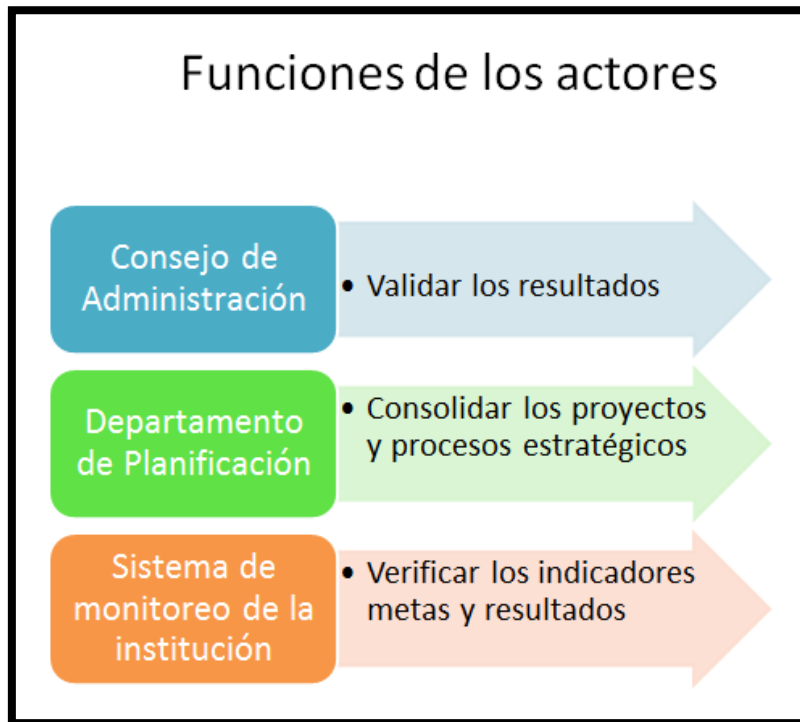


Fuente: Planificación Estratégica 2015 – 2018
Elaboración: Juan Urgilés

Se propone que los actores del seguimiento, dispongan de un panel de indicadores claves, levantados y monitoreados permanentemente, como instrumento de gestión.

La principal función de los actores involucrados en el proceso de monitoreo y evaluación se detalla en el gráfico siguiente:

Figura 32: Funciones actores



Fuente: Planificación Estratégica 2015 – 2018
Elaboración: Juan Urgilés

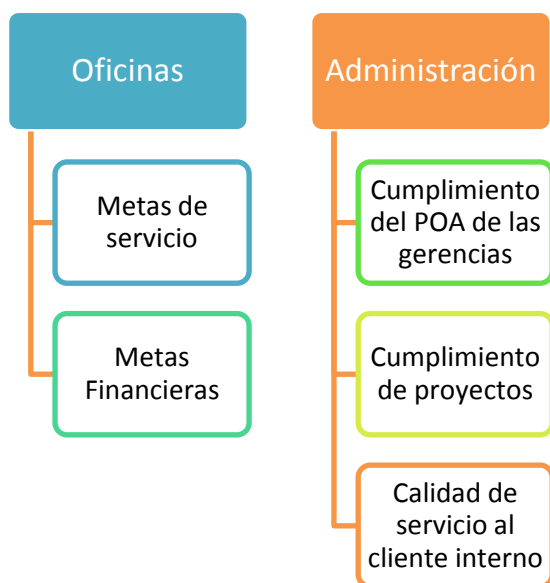
En lo referente a la aplicación eficaz y eficiente de los proyectos institucionales, se propone aplicar las normas PMBOK, como mecanismo para organizar y sistematizar su formulación, implementación y evaluación.

3.4.4 Sub sistema de Desarrollo de Personal.

Para alinear al talento humano con la misión y visión institucional, se propone diseñar un sistema de incentivos acorde a la calificación alcanzada por cada una de las oficinas e instancias administrativas, en el nivel de cumplimiento de los indicadores claves.

Los indicadores claves y los criterios de calificación se detallan a continuación:

Figura 33: Criterios para calificación



Fuente: Análisis del anacronismo de instrumentos de gestión – efecto de la investigación
 Elaboración: Juan Urgilés

Para el fortalecimiento de capacidades y competencias se propone desarrollar un sistema de comunicación que integre el equipo interno de 580 funcionarios (distribuidos en 43 oficinas operativas y la administración), y más de 500 directivos (socios electos en las localidades) con más de 300.000 socias/os.

El sistema de comunicación propuesto incluye:

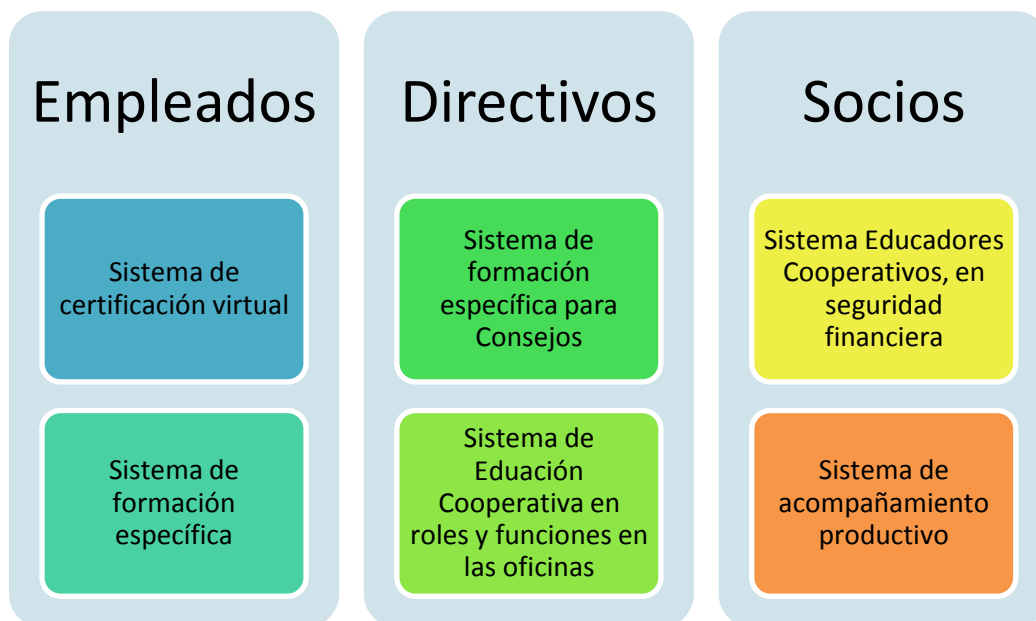
Figura 34: Sistemas de comunicación



Fuente: Análisis del anacronismo de instrumentos de gestión – efecto de la investigación
 Elaboración: Juan Urgilés

Complementando al sistema de comunicación, se propone aplicar un proceso de formación para socios, directivos y empleados, bajo el siguiente esquema:

Figura 35: Proceso de formación



Fuente: Análisis del anacronismo de instrumentos de gestión – efecto de la investigación
Elaboración: Juan Urgilés

3.1.6 Proceso de implementación.

Para lograr un adecuado proceso de implementación de los subsistemas de gestión por resultados, es necesario construir un programa de implementación de diversos proyectos, el mismo que se sustentará en tres estrategias:

- Alineamiento organizacional: a través de la adecuación de la estructura organizacional, el mejoramiento del sistema de planificación y monitoreo y la construcción de un modelo de gestión por resultados y rendición de cuentas.
- Adecuación y desarrollo de capacidades: con la intervención en la gestión del talento humano, la gestión de la calidad y las adecuaciones a los procesos de comunicación y participación.
- Visibilización y desarrollo de servicios: con la implementación de canales de colocación de servicios, el desarrollo de productos y servicios ajustados a la demanda y la integración a las cadenas de producción, comercialización y consumo

En resumen la propuesta se condensa en el siguiente programa de proyectos con objetivos, acciones, plazos y presupuesto aproximado:

Tabla 10: Programa de implementación de proyectos

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | OBJETIVOS LP |
|--|---|--|---|--|--|
| a) Alineamiento organización para resultados (2.I.D) | 630.000 | 365.000 | 145.000 | 80.000 | 1.220.000 |
| a. 1. Adecuación de la arquitectura organizacional | Ejecutar la nueva estructura organizacional y constituir los equipos de trabajo | Desconcentración y medición de resultados | Profundización del sistema desconcentrado | Evaluación del sistema desconcentrado | Estructura liviana y ágil |
| | 600.000 | 300.000 | 100.000 | 20.000 | 1.020.000 |
| a. 2. Sistema de Planificación y Monitoreo | Levantamiento versión beta, sistema de monitoreo y gestión | Informatización y consolidación en un SIG versión básica | Informatización y consolidación en un SIG versión avanzada | Construcción de un sistema de inteligencia de negocios | Desarrollar un sistema de gestión de la información |
| | 20.000 | 50.000 | 30.000 | 50.000 | 150.000 |
| a.3. Modelo de gestión por resultados y rendición de cuentas | Planificación operativa por resultados y sistema de monitoreo y evaluación | elaboración y mejoramiento estándares e indicadores | Institucionalización y sistematización del modelo de gestión por resultados | Evaluación del sistema de gestión por resultados | Implementación del sistema de gestión por resultados |
| | 10.000 | 15.000 | 15.000 | 10.000 | 50.000 |

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | OBJETIVOS LP |
|--|--|--|--|---|---|
| b) Adecuación de las capacidades (2.I.D -3.I.D) | 685.000 | 325.000 | 280.000 | 25.000 | 1.420.000 |
| b.1. Talento humano | Adecuación de la función del talento humano, implementación del manual de funciones por competencias y sistema de incentivos | Desarrollo de las competencias de los coordinadores dep. área oficina, implementación del plan de carrera institucional y mejoramiento del sistema de incentivos | Implementación total de un modelo por competencias | | Contar con talento humano capaz de sostener y sustentar el desarrollo y crecimiento institucional conservando la identidad y principios |
| | 30.000 | 150.000 | 50.000 | | |
| | Inicio del sistema de incentivos | Fortalecimiento del modelo de incentivos | Maduración del sistema de incentivos institucionales | Evaluación del sistema de incentivos | |
| | 300.000 | 50.000 | 20.000 | 10.000 | |
| | Inicio del sistema de formación (desarrollo del sistema de formación de empleados y directivos) | Directivos, socios y empleados se encuentran operando en el sistema de formación | Maduración y revisión del sistema de formación | Evaluación del sistema de formación | |
| 200.000 | 50.000 | 20.000 | 10.000 | 890.000 | |
| b.2 Gestión de la calidad | Levantamiento del proyecto de gestión de la calidad EFQM | Implementación del modelo EFQM y maduración de la gestión de procesos | Gestión del modelo EFQM | Evaluación de la implementación del modelo EFQM | altos niveles de calidad ofrecidos por la institución, así como mejora de la eficiencia y eficacia institucional |
| | 10.000 | 20.000 | 20.000 | 5.000 | |
| | Implementación del modelo básico de control de la calidad e inicio de los sistemas de medición | elaboración y mejoramiento estándares e indicadores | Institucionalización y sistematización del modelo de gestión de la calidad | | |
| 45.000 | 15.000 | 150.000 | | 265.000 | |
| b.3 Adecuación de los procesos de comunicación y participación | formalización de los sistemas de seguimiento de los organismos de gobierno al quehacer institucional | adecuación y validación de los sistemas de comunicación y gobierno electrónico | Institucionalización y sistematización del modelo de seguimiento de los organismos de gobierno | | alto grado de gobernabilidad institucional |
| | 100.000 | 40.000 | 20.000 | | 265.000 |

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | OBJETIVOS LP |
|--|---|---|---------------------------------------|---|--|
| c) Visibilidad de los servicios (1.I.D) | 155.000 | 1.050.000 | 1.100.000 | 20.000 | 2.325.000 |
| c.1. Desarrollo de canales de colocación de servicios | Estructurar un modelo efectivo para el desarrollo de canales, e implementación básica | Desarrollo del sistema de canales | profundización del sistema de canales | | Cercanía de los servicios a los socios |
| | 15.000 | 350.000 | 300.000 | | 665.000 |
| c.2. Desarrollo de productos y servicios | Estabilización de los servicios actuales y desarrollar el conocimiento sobre los socios actuales, potenciales sobre sus expectativas , y desarrollo de nuevos servicios | Implementación de nuevos servicios y soporte TI | masificación de los servicios | | Cobertura integral de las expectativas de los socios |
| | 40.000 | 500.000 | 500.000 | | 1.040.000 |
| c.3. Integración a las cadenas de producción, comercialización y consumo | Desarrollar las capacidades institucionales para trabajar con el enfoque cadena | implementación de la estrategia de trabajo | masificación de los servicios | Evaluación del modelo de integración de cadenas | lograr economías de escala |
| | 100.000 | 200.000 | 300.000 | 20.000 | 620.000 |
| TOTAL GENERAL DEL PLAN | 1.470.000 | 1.740.000 | 1.525.000 | 125.000 | 4.965.000 |

Fuente: Sistematización de investigación
Elaboración: Juan Urgilés

Como se puede observar en la tabla de planificación anterior, el proceso se llevaría a cabo en un período de 4 años y el costo total es de casi cinco millones de dólares, valores que han sido estimados basados en la experiencia personal y en algunos servicios ya cotizados.

La implementación el plan antes anotado implicará un cambio fuerte tanto en la cultura institucional, como en los procesos operativos, sin embargo permitirá garantizar una mejor capacidad institucional para hacer frente a un contexto cambiante y complejo como el que se presenta en los próximos años.

CONCLUSIONES

Fruto del trabajo realizado se puede concluir lo siguiente:

- El análisis FODA como método de diagnóstico ha permitido identificar diferentes perspectivas, acciones y proyectos clave que deben emprender la institución para garantizar su sostenibilidad en el tiempo; entre ellos están la adecuación de la arquitectura organizacional, el fortalecimiento del sistema de planificación y monitoreo, el modelaje de un sistema de gestión por resultados y rendición de cuentas, la adecuación de las competencias del talento humano, la gestión de la calidad, la adecuación de los procesos de participación y comunicación. Así como el desarrollo de canales de colocación de servicios, el desarrollo de nuevos productos y servicios y la integración a las cadenas de producción, comercialización y consumo.
- Como principal estrategia para lograr lo planteado se propone la implementación de los subsistemas de gestión por resultados: subsistema general de gestión, subsistema de responsabilidad, subsistema de monitoreo y evaluación, y el subsistema de desarrollo de personal.
- Los profundos cambios ocurridos en el contexto en que se desenvuelve la institución han sido el detonante de una serie de problemas tanto en los aspectos económicos financieros, sociales y de gobierno como en los culturales, que ponen de manifiesto la necesidad de una adecuación profunda de la institución a los nuevos tiempos, tanto en la estrategia de negocio, en los sistemas y procesos como en la estructura organizativa.
- A nivel táctico, el mecanismo detonante del proceso de cambio es la adecuación de la estructura organizativa, basada en la segregación y delegación de funciones que nos llevará a la descentralización operativa, al fortalecimiento de los liderazgos intermedios y a poder prestar los servicios con cercanía, eficiencia y calidad.

RECOMENDACIONES

Se debería:

- No descuidar la gestión de la cultura organizacional, pues este elemento se constituye en un diferenciador e instrumento clave de la competitividad de la institución, así como un mecanismo para gestionar adecuadamente el cambio.
- Buscar la implementación de los procesos sugeridos a través de la metodología de mejora continua, la misma que generará mecanismos paulatinos e irreversibles de cambio consiente y reflexionado.
- Lograr la gestión integral de lo planificado como un modelo sistémico que se retroalimenta y se refuerza desde diferentes enfoques como estrategia clave para la implementación de la adecuación del modelo de gestión de la Cooperativa Jardín Azuayo.
- Impulsar mecanismos de comunicación y monitoreo constante del plan de adecuaciones sugeridos de manera que se pueda lograr un alineamiento suficiente a la propuesta, así como lograr correcciones a tiempo en caso de dificultades.

BIBLIOGRAFÍA

- Chica, Sergio. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo*, 10,11.
- Constituyente. (2008). Soberanía Económica. En Asamblea, *Constitución Política del Ecuador* (págs. 140 art 283, 309). Montecristi: Registro Oficial.
- Constituyente, A. (2008). Soberanía Económica. En Asamblea, *Constitución Política del Ecuador 2008* (pág. art 283). Montecristi: Registro Oficial.
- Freire, P. (2005). Prólogo. En P. Freire, *Pedagogía de la Esperanza* (pág. V). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Guízar, R. (2013). Desarrollo Organizacional desde el Enfoque Sistémico. En R. Guízar, *Desarrollo Organizacional* (pág. 54). México: Mc Graw Hill.
- Hatum, A. (2010). Hacia una Organización Alineada y Flexible. En A. Hatum, *Alineando la Organización* (págs. 30,31). Buenos Aires: GRANICA.
- Internacional, A. C. (2015). *Cooperativas de las Américas*. Recuperado el 20 de 03 de 2015, de Cooperativas de las Américas: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Levinton, P. (2013). Distintas doctrinas de la Economía Solidaria. En P. Levinton, *Economía Social y entidades Sin Fines de Lucro* (pág. 10). Córdova: Universidad 3 de Febrero.
- Nacional, A. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Registro oficial.
- Ostrom, E. (2000). *El Gobierno de los Bienes Comunes*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ostrum, E. (06 de 12 de 2012). *La Tragedia de los Bienes Comunes*. Recuperado el 17 de 02 de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=BObf3ZUSUcE>
- Razeto, L. (1993). I. Qué es la Economía de Solidaridad. En L. Razeto, *Los Caminos de la Economía de Solidaridad* (pág. 14). Santiago: Vivarium.
- Razeto, L. (19 de 04 de 2013). *www.luisrazeto.net*. Recuperado el 18 de 02 de 2015, de www.luisrazeto.net: <https://www.youtube.com/watch?v=JbzDdRNJee8>
- Salinas, J. (2012). Caracterización de las Estructuras de la EPS. En J. S. V, *Estructura del Financiamiento de la Economía Popular y Solidaria* (pág. pg4). Cuenca: EAE.
- Salinas, J. (2013). *Trabajos Diplomado en Economía Social y Solidaria*. Cuenca: Propia.
- SEMPLADES. (2013 -2017). *Plan Nacional del Buen Vivir* . Quito: SEMPLADES.

SEPS. (2015). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 05 de 03 de 2015, de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:
<http://www.seps.gob.ec/web/guest/sector-cooperativo>

TTHH, D. d. (2015). *Informe de Clima Laboral 2014*. Cuenca: TTHH.

ANEXOS

Anexo 1. Detalle de preguntas de la encuesta de clima laboral

- 1) Ambiente Físico y Recursos Materiales
 - a. Dispongo de todos los recursos e insumos necesarios para realizar mi trabajo
 - b. El orden, mantenimiento y limpieza de las oficinas y sanitarios de la Cooperativa son adecuados
 - c. Las condiciones físicas de mi ambiente de trabajo son propicias para realizar las actividades diarias
 - d. Las instalaciones que utiliza la Cooperativa para las oficinas cuentan con la debida seguridad
- 2) Comunicación
 - a. Cuando se toman decisiones importantes se comunican en forma clara y oportuna al personal
 - b. En la Institución los rumores “no” son una fuente de información
 - c. En la Institución se puede hablar clara y abiertamente sin que haya represalias
 - d. La comunicación con mis compañeros es adecuada
 - e. La organización comunica con oportunidad los resultados que debemos alcanzar a nivel de cada Unidad
- 3) Liderazgo
 - a. A nivel de la Alta Dirección hay líderes que comprometen y entusiasman a sus colaboradores
 - b. El personal tiene confianza y credibilidad en las decisiones que toman las Autoridades
 - c. El personal valora de manera positiva el estilo de liderazgo actual de las Autoridades
 - d. La Alta Dirección cumplen con los compromisos que asume
 - e. La Alta Dirección lidera con el ejemplo
 - f. La Alta Dirección sabe a dónde llevar a la organización
- 4) Naturaleza y Responsabilidades, Expectativas de Trabajo
 - a. El aporte de mi trabajo es valorado
 - b. En la Institución existe la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo
 - c. Las funciones que realizo me agradan y me siento bien al hacerlas

- d. Mis funciones están claramente definidas
 - e. Pienso que no existe duplicación de tareas o responsabilidades en los puestos de la Institución
 - f. Tengo claridad sobre las expectativas que la organización tiene sobre mí
- 5) Oportunidades de Desarrollo
- a. El desarrollo de carrera en esta Institución ha cumplido con mis metas
 - b. La capacitación que he recibido me permite ser más competitivo
 - c. La capacitación que se brinda al personal de mi Unidad es equitativa
 - d. La Institución nos prepara para poder ascender a puestos de mayor responsabilidad
 - e. Pienso que la Cooperativa está comprometida con la capacitación y el desarrollo del personal
- 6) Organización y Estrategia
- a. Creo que la imagen de la Institución en el país es buena
 - b. Esta Institución tiene políticas y reglamentos, los cuales cumple a cabalidad
 - c. La estructura de la Cooperativa me permite trabajar eficaz y eficientemente
 - d. La Misión de la Cooperativa se conecta con mi misión de vida
 - e. Los objetivos de la Institución han sido difundidos con claridad a todos los niveles
 - f. Tengo claridad en como la Cooperativa contribuye con la sociedad ecuatoriana
- 7) Permanencia en la Institución:
- a. En la organización tenemos políticas para retener a los talentos
 - b. Estoy satisfecho de trabajar en la Cooperativa
 - c. La Cooperativa me ofrece estabilidad laboral
 - d. Me encantaría seguir laborando en la Cooperativa por largos años
 - e. Me gusta el ambiente de trabajo de esta Institución
 - f. Mi familia apoya el hecho de que trabaje en la Cooperativa.
 - g. Recomendaría a la Cooperativa como un buen sitio para trabajar
- 8) Relaciones Interpersonales
- a. La estructura organizacional fomenta y facilita el desarrollo de relaciones interpersonales
 - b. Las actividades sociales que realiza la Institución me han ayudado a mejorar mis relaciones interpersonales
 - c. Las funciones que realizo me permiten relacionarme con otras personas de la Institución

- d. Mi jefe contribuye a que existan buenas relaciones interpersonales
- e. Mis compañeros contribuyen a que existan buenas relaciones interpersonales
- f. Mis relaciones interpersonales con el personal de mi Unidad son positivas
- g. Mis relaciones interpersonales con el personal de otras Unidades son positivas

9) Jefatura

- a. Mi Jefe Directo ha fomentado en mi persona el desarrollo de nuevas competencias
- b. Mi Jefe Directo me delega lo suficiente como para poder realizar mi trabajo
- c. Mi trabajo es apreciado por mi Jefe Directo
- d. Recibo retroalimentación oportuna de mi desempeño por parte de mi Jefe Directo

10) Trabajo en Equipo

- a. Cuando necesito ayuda de otras Unidades, estas responden oportunamente a mis requerimientos
- b. En la Cooperativa se fomenta el trabajo en equipo
- c. En mi Unidad nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor
- d. En mi Unidad todos los miembros trabajamos con el mismo esfuerzo para alcanzar las metas

11) Remuneraciones

- a. Creo que las remuneraciones que percibo son consistentes con los resultados que obtengo
- b. Las personas que ocupamos el mismo puesto dentro de la Cooperativa recibimos la misma remuneración
- c. Las remuneraciones de la Cooperativa se establecen en base a las funciones que desempeñamos
- d. Las remuneraciones en la Cooperativa son competitivas en relación con el mercado laboral.

Anexo 2. Boleta de encuesta de percepción de la calidad del servicio

BOLETA DE ENCUESTA

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---------|---------|------|--|--|--|--|--|-----------|-------|---------|------|--|--|--|--|
| OFICINA | ZONA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>Agilidad, amabilidad y cortesía</u> | <u>Infraestructura del servicio</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿ Tiempo en espera para ser atendido? | ¿Cómo calificaría Usted la iluminación de los locales? | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Muy bueno</td> <td style="width: 25%;">Bueno</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 25%;">Malo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Muy bueno</td> <td style="width: 25%;">Bueno</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 25%;">Malo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | |
| Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Cómo calificaría Usted la agilidad en el servicio? | ¿Cómo calificaría Usted la limpieza de los locales? | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Muy bueno</td> <td style="width: 25%;">Bueno</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 25%;">Malo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Muy bueno</td> <td style="width: 25%;">Bueno</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 25%;">Malo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | |
| Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Cómo calificaría usted de la amabilidad en el servicio? | ¿Cómo calificaría Usted la ventilación de los locales? | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Muy bueno</td> <td style="width: 25%;">Bueno</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 25%;">Malo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Muy bueno</td> <td style="width: 25%;">Bueno</td> <td style="width: 25%;">Regular</td> <td style="width: 25%;">Malo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | |
| Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>Otros aspectos a consultar</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anote de esta lista el medio más importante por el que se informó de Jardín Azuayo | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asambleas | Periódico | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TV | Perifoneo | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Radio | No se acuerda | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En la oficina | Varios | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Internet | | | | | | | | | | | | | | | | | |