



**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Tesis previa a la obtención del título de:

**Ingeniera Comercial**

**TÍTULO**

“Propuesta de Balance Social en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín  
Azuayo Agencia Sígsig para el periodo 2014”

**AUTORAS:**

MARIA JOSÉ BRITO ORTEGA

LOURDES ALEXANDRA UZHCA MEJÍA

**DIRECTORA**

Econ. Juanita Salinas

**Cuenca – Ecuador**

**2014**

## CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

CERTIFICO, que bajo mi dirección y asesoría fueron desarrollados cada uno de los capítulos del Trabajo de Grado con el Título "Propuesta de Balance Social en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig para el periodo 2014" realizados por las estudiantes: María José Brito Ortega, Lourdes Alexandra Uzhca Mejía, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerado como trabajo final de grado.

Cuenca, diciembre de 2014



Eco. Juanita Salinas  
DIRECTORA DE TESIS

## DECLARACIÓN EXPRESA

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, las conclusiones y recomendaciones del presente producto de grado, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras y autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma con fines académicos

Cuenca, diciembre del 2014



María José Brito Ortega

AUTORA



Lourdes Alexandra Uzhca Mejía

AUTORA

## **DEDICATORIA**

Este trabajo dedico a Dios por darme la vida y una familia maravillosa, a mi querido padre que ya no está conmigo pero me bendice desde el Cielo, se que este momento hubiera sido tan especial para él al poder concluir esta meta tan importante en mi vida, a mi adorable madre por su apoyo, consejo, amor y comprensión.

A mi esposo y amigo, que ha estado a mi lado dándome amor, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa en mi vida.

A Bryana mi amada Hija quien es el motivo y razón para poder superarme día a día.

Atentamente:

**MARÍA JOSÉ**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va ofrendado a Dios, por haberme bendecido con salud y vida permitiendo que recorriera este largo camino de formación y concluyera mi carrera universitaria.

También lo dedico a mi Madre Cecilia que con su ejemplo de mujer luchadora supo motivarme para no desmayar en los momentos débiles y superar cualquier obstáculo. De igual forma a mi padre José por saber inculcar en mí el deseo de superación y recordarme siempre que tenía una meta por cumplir.

A mi Esposo Edwin que con su ejemplo de valentía y amor al trabajo fue quien me impulsó a llegar a esta etapa de mi vida.

Atentamente,

**ALEXANDRA**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer de manera especial a la Directora de Tesis Eco. Juanita Salinas por ser una gran profesional que supo compartir sus conocimientos.

A mí querida amiga y compañera de tesis Alexandra con la que he compartido gratos momentos en este trayecto.

A mi familia por su apoyo incondicional y sus sabios consejos.

A la Cooperativa Jardín Azuayo por haber permitido realizar este trabajado brindándonos todas las facilidades y demostrando su compromiso y solidaridad con la comunidad.

Atentamente:

**MARÍA JOSÉ**

## **AGRADECIMIENTO**

Al término de este trabajo, un sentimiento de gratitud embarga mi corazón, primeramente con Dios por haberme dado entendimiento para poder nutrirme de conocimientos a lo largo de mi carrera universitaria.

A mi esposo Edwin, mis padres José y Cecilia, hermanos Diego y David las personas que estuvieron a mi lado y vivieron conmigo los momentos de alegría, esfuerzo, tristeza, derrotas y logros a lo largo de mis estudios. Gracias.

A mis jefes Humberto, Marcia y Amable por darme la oportunidad de realizar mi tesis a la par con el trabajo en la empresa. Gracias.

A mí querida amiga y compañera de tesis María José por su empeño y entusiasmo durante los momentos compartidos para alcanzar este sueño. Gracias.

A la Econ. Juanita Salinas por la paciencia al participarnos su sabiduría y experiencia en la elaboración de este trabajo. Gracias

Un especial agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en las personas del Econ. Juan Carlos Urgilés, Gerente de la institución, Econ. Pablo Leta, Econ. Mayra Gonzales e Ing. Marlon Salinas, Coordinador de la Agencia Sígsig. Gracias por dedicarnos su tiempo y apoyar nuestra propuesta. Sin ustedes no hubiera sido posible realizar esta tesis.

Atentamente

**ALEXANDRA**

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	XI
“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL BALANCE SOCIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO JARDÍN AZUAYO AGENCIA SISGSIG PERÍODO 2014” .....	5
CAPITULO 1 .....	5
MARCO REFERENCIAL Y NORMATIVA DEL BALANCE SOCIAL.....	5
1.1 DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO .....	5
1.1.1 RESEÑA HISTORICA DE LAS COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO.....	5
1.1.2 IDENTIDAD COOPERATIVA .....	11
1.1.3 CONCEPTO DE COOPERATIVA .....	14
1.1.4 CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ....	15
1.1.5 HISTÓRICO DE LA CREACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG .....	20
1.1.6 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO .....	22
1.1.7 PRINCIPIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO .....	35
1.1.8 VALORES COOPERATIVOS DE JARDÍN AZUAYO .....	44
1.1.9 MARCO REGULATORIO.....	45
1.1. 10 LEYES Y NORMATIVA VIGENTES .....	48
1.2 BALANCE SOCIAL .....	56
1.2.1 ANTECEDENTES .....	56
1.2.2 CONCEPTO.....	57
1.2.3 CARACTERISTICAS.....	57
1.2.4 IMPORTANCIA .....	58
1.2.5 OBJETIVOS .....	59
1.2.6 VENTAJAS .....	60
1.2.7 FUNDAMENTOS.....	60
1.2.8 INFORME SOCIAL INTERNO .....	64
CAPÍTULO II .....	65
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO -AGENCIA SÍGSIG.....	65

2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO -AGENCIA SÍGSIG.....	65
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE .....	66
2.1.2 ANALISIS DEL MICROAMBIENTE.....	76
2.2 ANALISIS INTERNO .....	83
2.2.1 TALENTO HUMANO.....	84
2.2.2 TECNOLOGÍA .....	99
2.2.3 SERVICIOS VIRTUALES .....	100
2.2.4 SERVICIO.....	103
2.2.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	106
2.2.6 INFRAESTRUCTURA .....	109
CAPÍTULO III: .....	111
PROPUESTA DEL BALANCE SOCIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO- AGENCIA SÍGSIG.....	111
3.1 PRIMER PRINCIPIO: .....	112
“MEMBRESÍA ABIERTA Y VOLUNTARIA” .....	112
3.1.2 Dimensión 2: Salida Voluntaria de la Cooperativa .....	119
3.1.3 Dimensión 3: No discriminación.....	120
CONCLUSIÓN DEL PRIMER PRINCIPIO:.....	122
3.2 SEGUNDO PRINCIPIO:.....	123
“CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS” .....	123
3.2.1 Dimensión 1: Participación en Asambleas. ....	124
3.2.2 Dimensión 2: Gobierno Oficina Sígsig .....	124
3.2.3 Dimensión 3: Equilibrio Real de Poder entre los Asociados.....	125
3.2.4 Dimensión 4: Democracia en el Trabajo (Clima Laboral) .....	127
CONCLUSIÓN DEL SEGUNDO PRINCIPIO: .....	129
3.3 TERCER PRINCIPIO:.....	130
“PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS” .....	130
3.3.1 Dimensión 1: Capital como Propiedad Común .....	130
3.3.2 Dimensión 2: Compensación Limitada al Capital .....	132
3.3.3 Dimensión 3: Asignación de Excedentes.....	133
3.3.4 Dimensión 4: Distribución del Valor Agregado cooperativo (V.A.C).....	133

CONCLUSIONES DEL PRINCIPIO TRES:.....	139
3.4 CUARTO PRINCIPIO: .....	140
“AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA” .....	140
3.4.1 Dimensión 1: Independencia Financiera / Económica .....	140
CONCLUSIÓN DEL CUARTO PRINCIPIO .....	147
3.5 QUINTO PRINCIPIO:.....	148
“EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN” .....	148
3.5.1 Dimensión 1: Inversión en Educación .....	148
3.5.2 Dimensión 2: Contribución al desarrollo por parte de los procesos de educación y entrenamiento. ....	149
3.5.3 Dimensión 3: Inversión en Información. ....	150
CONCLUSIÓN DEL QUINTO PRINCIPIO: .....	151
3.6 SEXTO PRINCIPIO:.....	152
“COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS” .....	152
3.6.1 Dimensión 1: Integración a efectos representativos y con otras entidades.....	152
CONCLUSIÓN DEL SEXTO PRINCIPIO: .....	156
3.7 SÉPTIMO PRINCIPIO: .....	157
“COMPROMISO CON LA COMUNIDAD” .....	157
3.7.1 Dimensión: Total de Donaciones brindadas a la Comunidad.....	157
SEPTIMO PRINCIPIO EN CONCLUSIÓN: .....	160
CONCLUSIONES: .....	161
RECOMENDACIONES .....	163
ABREVIATURAS.....	165
BIBLIOGRAFÍA.....	167
ANEXOS .....	171

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1PRIMERAS COOPERATIVAS EN EL ECUADOR .....	6
Tabla 2DEPÓSITOS A PLAZO 1998-2008.....	10
Tabla 3TIPIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO 2014.....	26
Tabla 4CALIFICACIÓN DE PUESTOS DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE TIPIFICACIÓN .....	28
Tabla 5DEFINICIÓN DE SALARIOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS.....	29
Tabla 6SUELDOS POR CATEGORÍA Y TIPO .....	30
Tabla 7COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE EMPLEADOS Y COSTO DE PLANTILLA .....	30
Tabla 8REDES DE LAS QUE FORMAN PARTE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDÍN AZUAYO .....	43
Tabla 9 REMESAS DE LA OFICINA SÍGSIG HASTA JULIO DE 2014 .....	75
Tabla 10 ENTORNO TECNOLÓGICO EN EL CANTÓN SÍGSIG .....	75
Tabla 11INSTITUCIONES QUE CONFORMA EL SECTOR COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL CANTÓN SÍGSIG .....	77
Tabla 12SERVICIOS FINANCIEROS OFERTADOS POR EL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO EN EL CANTÓN SÍGSIG .....	79
Tabla 13DIFERENCIAS ENTRE SOCIEDAD DE PERSONAS Y SOCIEDAD DE CAPITALES .....	80
Tabla 14 TALENTO HUMANO DE LA COAC JARDÍN AZUAYO - AGENCIA SÍGSIG .....	91
Tabla 15MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: COORDINADOR DE OFICINA .....	92
Tabla 16MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: CAJERO.....	94
Tabla 17MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: OFICIAL DE CRÉDITO .....	95
Tabla 18MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: ASISTENTE DE SERVICIOS. 97	
Tabla 19MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: OFICIAL DE CAPACITACIONES .....	98
Tabla 20DETALLE DE SERVICIOS COAC JARDÍN AZUAYO – AGENCIA SÍGSIG.....	103
Tabla 21ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DENTRO DE LA OFICINA SÍGSIG .....	105
Tabla 22INGRESOS DE NUEVO SOCIOS COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG .....	114
Tabla 23DETALLE DEL NÚMERO DE SOCIOS POR EDADES COAC JA AGENCIA SÍGSIG .....	116
Tabla 24SALDO DE DEPÓSITOS Y PRESTAMOS COAC JA AGENCIA SÍGSIG (En dólares americanos) .....	117
Tabla 25BAJAS DE ASOCIADOS COAC JA AGENCIA SÍGSIG (Número de socios que se retiran) .....	119
Tabla 26 Ritmo Devolución del Capital en JA Agencia Sígsig .....	120

Tabla 27 VARIABLES ANALIZADAS PARA LA NO DISCRIMINACIÓN COAC JA AGENCIA SÍGSIG .....	120
Tabla 28 PARTICIPACIÓN DE SOCIOS EN LAS ASAMBLEAS LOCALES (Número de socios asistentes) .....	124
Tabla 29 CONFORMACIÓN DE LA DIRECTIVA LOCAL COAC JA AGENCIA SÍGSIG (AL 31 DE JULIO DE 2014) .....	125
Tabla 30 VARIABLES QUE CONFORMAN EL VALOR AGREGADO COOPERATIVO VISIBILIZADO .....	135
Tabla 31 Valor Agregado Cooperativo Invisibilizado de JA Agencia Sígsig .....	137
Tabla 32 VALOR AGREGADO COOPERATIVO TOTALIZADO .....	138
Tabla 33 VARIABLES QUE ANALIZAN LA INDEPENDENCIA FINANCIERA .....	140
Tabla 34 RESULTADO DE INDICADORES ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVO .....	142
Tabla 35 RESULTADO DE INDICADORES DE CAPITALIZACIÓN .....	143
Tabla 36 RESULTADO DE INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	144
Tabla 37 RESULTADO DE INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIERA .....	145
Tabla 38 RESULTADO DE INDICADORES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA .....	146
Tabla 39 ORGANISMOS RELACIONADOS CON LA COAC JA AGENCIA SÍGSIG .....	153
Tabla 40 DETALLE DE CONVENIOS DE LA COAC JA AGENCIA SÍGSIG CON OTRAS ENTIDADES .....	154
Tabla 41 VARIABLES PARA EVALUAR LA DIMENSIÓN COMPROMISO CON LA COMUNIDAD .....	157
Tabla 42 VARIABLES PARA MEDIR EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD FRENTE A TEMAS MEDIOAMBIENTALES .....	158
Tabla 43 VARIABLES PARA MEDIR EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD FRENTE A TEMAS CULTURALES Y DEPORTIVOS .....	158
Tabla 44 VARIABLES PARA MEDIR EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD FRENTE A TEMAS CULTURALES Y DEPORTIVOS .....	158
Tabla 45 VARIABLES PARA MEDIR EL NIVEL DE PRESENCIA DE LA COOPERATIVA EN LA COMUNIDAD .....	159

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA ECONOMÍA DE PERSONAS FRENTE A LA ECONOMÍA DE CAPITALES .....	14
Gráfico 2MACRO ÁREAS DE JARDÍN AZUAYO .....	22
Gráfico 3ESCALA POR TIPO.....	28
Gráfico 4SOCIOS ACTIVOS E INACTIVOS DE JARDÍN AZUAYO EN GENERAL Y DE OFICINA SÍGSIG ...	35
Gráfico 5CERTIFICADOS DE APORTACIÓN DE SOCIOS DE LA OFICINA SÍGSIG Y DE JARDÍN AZUAYO36	
Gráfico 6NORMATIVA EN LA QUE SE ENMARCA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO .....	49
Gráfico 7 ORGANISMOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN .....	54
Gráfico 8BASE LEGAL DEL BALANCE SOCIAL. ....	61
Gráfico 9PRINCIPIOS DEL BUEN VIVIR FRENTE A MACRODIMENSIONES ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) .....	63
Gráfico 10POBLACIÓN TOTAL Y SU DISTRIBUCIÓN .....	66
Gráfico 11TASA DE DESEMPLEO EN EL CANTÓN SÍGSIG. PROVINCIA DEL AZUAY .....	68
Gráfico 12POBLACIÓN OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD EN EL CANTÓN SÍGSIG. PROVINCIA DEL AZUAY .....	69
Gráfico 13PRINCIPALES FUENTES DE INGRESO DEL CANTÓN SÍGSIG .....	69
Gráfico 14ESTRUCTURA ORGANIZATIVA POLÍTICO-LEGAL PARA EL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO .....	71
Gráfico 15CAUSAS PRINCIPALES DE LA MIGRACIÓN DEL CANTÓN SÍGSIG .....	74
Gráfico 16CAPTACIONES DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EN EL CANTÓN SÍGSIG .....	78
Gráfico 17CAPTACIONES Y COLOCACIONES DESDE EL AÑO 2010 HASTA JULIO DE 2014 .....	83
Gráfico 18ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO .....	86
Gráfico 19ORGANIGRAMA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO .....	89
Gráfico 20CRITERIO PARA LA ESTRATIFICACION DE OFICINAS JARDIN AZUAYO .....	90
Gráfico 21CLASIFICACIÓN DE OFICINAS DE ACUERDO A LOS RECURSOS .....	91
Gráfico 22CRECIMIENTO ANUAL DE NUEVOS ASOCIADOS/AS EN LA COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG .....	113
Gráfico 23EXPANSIÓN COOPERATIVA. COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG .....	115
Gráfico 24 TOTAL DE SOCIOS FRENTE A SOCIOS CON OPERACIONES CREDITICIAS. COAC JA AGENCIA SÍGSIG .....	116
Gráfico 25 CONCENTRACIÓN DE 100 MAYORES DEPÓSITOS COAC JA AGENCIA SÍGSIG .....	126
Gráfico 26 CONCENTRACIÓN DE 100 MAYORES CRÉDITOS COAC JA AGENCIA SÍGSIG .....	127
Gráfico 27 COMPOSICIÓN DEL CLIMA LABORAL COAC JA AGENCIA SÍGSIG .....	128
Gráfico 28 PRINCIPALES CUENTAS QUE CONFORMAN EL CAPITAL COMO PROPIEDAD COMÚN COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG .....	131
Gráfico 29 VALOR AGREGADO COOPERATIVO (VAC) DE LA COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG .....	138
Gráfico 30INVERSIÓN EN EDUCACIÓN COAC JA AGENCIA SÍGSIG .....	149
Gráfico 31 INVERSIÓN EN INFORMACIÓN COAC JA AGENCIA SÍGSIG.....	150

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es una institución legalmente constituida desde mayo de 1996, cuando la región atravesaba por una crisis a causa del desastre de la Josefina, ocurrida en marzo de 1993. En este cuadro de adversidad la Jardín Azuayo se convierte en una oportunidad de desarrollo para los habitantes del Cantón Paute. En este sentido, la creación de Jardín Azuayo es un acto de solidaridad; pero sobre todo de corresponsabilidad.

En 1997 hace presencia en el cantón Sígsig, con la misma filosofía institucional llega para brindar apoyo financiero a sus habitantes. Actualmente es la institución que más presencia tiene en la localidad tanto en colocaciones como en captaciones, lo que demuestra el alto nivel de confianza de los socios hacia Cooperativa.

A lo largo de su trayectoria institucional Jardín Azuayo viene realizado una gestión enfocada en los Principios Cooperativos, por ello y en cumplimiento de la normativa establecida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) según resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000126 en el año 2013 realiza el primer Balance Social, herramienta que le ha permitido analizar la gestión socio-económica con sus asociadas/os, grupos de interés y comunidad en general

El presente trabajo lleva el Balance Social a nivel de agencia, evaluando a través de indicadores económicos y sociales los cuales han sido contruidos en base a los lineamientos generales establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) para ser adaptados a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig

Para ello fue necesario profundizar primeramente en la normativa legal vigente entorno al Balance Social y segundo realizar un diagnóstico de la situación actual de la Agencia Sígsig.

Con una amplia visión de estos dos aspectos, y basadas en los formatos de indicadores que han sido desarrollados desde las propuestas realizadas por Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR) se desarrolla el Balance Social para el 2014 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agencia Sígsig.

# **“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCE SOCIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG PERÍODO 2014”**

## **CAPITULO 1**

### **MARCO REFERENCIAL Y NORMATIVA DEL BALANCE SOCIAL**

#### **1.1 DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

##### **1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LAS COOPERATIVA DE AHORRO YCRÉDITO**

El cooperativismo en el Ecuador trascendió a lo largo del siglo XX, varios fueron los obstáculos como la complejidad regional, siendo Guayaquil puerto abierto al mundo y estar Quito envuelto en la cordillera de los Andes, lo que dificultaba la comunicación y con ello el desconocimiento de los principios cooperativos.

A pesar de todo ello la necesidad de cooperación entre las personas de un mismo lugar fue mayor, tanto es así que desde 1887 empezaron a surgir las primeras Cajas de Ahorro como: Caja de Ahorros de Guayaquil, Caja de Ahorro de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, entre otras. Los depósitos provenían del sector artesanal y obrero de la ciudad de Guayaquil.

Se conoce que las dos primeras décadas del siglo XX se contaba con 09 cajas de ahorro en el Ecuador(Grijalva, 2013)

*“En los albores del siglo XX, en Guayaquil ya circulan publicaciones en donde se mencionan los planteamientos teóricos de los socialistas de la cooperación, como Fourier, Saint-Simón y Robert Owen. Para los años veinte, una de ellas es la organizada por el activista social, Virgilio Drouet, denominada Acción Social, quien se constituye en uno de los principales promotores del mutualismo en el Ecuador, con el fin de que los trabajadores adopten la práctica del ahorro”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup>Virgilio Drouet, Miscelánea Social, Barcelona, 1926, en Giuseppina Da Ros, El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador, EDIPUCE, 1985, p. 15

Las primeras cooperativas de ahorro y crédito nacen a final de la década de los 20 y a lo largo de los 30.

“Para los críticos e inestables años veinte y treinta es poco significativo el crecimiento de las entidades cooperativas, no obstante en ese período ocurre una progresiva penetración de las ideas socialistas y una mayor importancia del Estado-nacional sobre todo a partir de la revolución juliana, en tanto que el anarco-sindicalismo desaparece.”<sup>2</sup>

Tabla 1PRIMERAS COOPERATIVAS EN EL ECUADOR

ORGANIZACIÓN	CLASE	DOMICILIO	FECHA DE REGISTRO	Nº DE SOCIOS	CAPITAL INICIAL
Asistencia Social Protectora del Obrero	Previsión Social	Guayaquil	16/09/1919	—	—
Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo	Ahorro y Crédito	Riobamba	1927	—	—
Juján	Agrícola	Juján- Guayas	31/10/1927	—	3000
Hermandad Ferroviaria	Consumo	Quito	16/01/1928	—	94000
Montúfar	Agrícola	San Gabriel	15/06/1937	—	—
Sindicato Textil en Prado	Consumo	Riobamba	15/06/1937	—	—
Obrera de Consumo	Consumo	Cuenca	19/06/1938	237	11850
Tejedores de sombreros de Paja Toquilla	Industrial	Tabacundo	29/04/1938	200	5000
Cayambe	Agrícola	Cayambe	07/06/1938	62	6200
Empleados públicos No. 1	Producción	Quito	16/06/1938	50	5000
Fuente: Pareja González Pedro, <i>Manual para Cooperativas de Ahorro y Crédito</i> , p.11.					
En: Guiseppina Da Ros, <i>El Cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Ecuador</i> , p.18					

Importantes acontecimientos para el sector cooperativo se dan a lo largo de la década de los 30. En octubre de 1937 asume la presidencia de la República el General Alberto Enríquez Gallo quien tuvo influencias socialistas por lo cual a finales de la década de los

crédito

<sup>2</sup>Historia del Cooperativismo, Wilson Miño Grijalva, Primera edición: febrero de 2013

39 aprobó leyes fundamentales para la sociedad ecuatoriana: Ley de Cooperativas, Ley de Comunas, Código del Trabajo, Ley de Educación Superior y Ley Orgánica del Banco Central.

“Las cooperativas durante este período representan el modelo de desarrollo social alternativo al cual impulsa jurídicamente la dictadura de Enríquez para el desarrollo indígena, por sobre la Ley de Comunas. Idea que tiene gran acogida en los propios partidos de izquierda de la época, ya que se considera a las cooperativas como instrumento esencial de transformación de las estructuras tradicionales”<sup>3</sup>

Posterior a la emisión de la Ley de Cooperativas el 30 de noviembre de 1937 estas organizaciones empiezan a multiplicarse.

El contenido de esta ley se enmarca en los principios de cooperación con tópicos de origen europeo, así como también dota de características a las cooperativas como la igualdad de derechos, limitación del interés, viabilidad del capital social, distribución de los excedentes a los socios, control del número de operaciones en la organización, etc.

“La Ley de Cooperativas (1937) establece cuatro clases de cooperativas: de producción, de crédito, de consumo y mixtas. Asimismo, define la estructura interna y administración de las cooperativas, dispone como organismos principales a la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia”<sup>4</sup>

A la creación del marco jurídico con la Ley de Cooperativas se contraponen los elevados índices de analfabetismo en la población, “en 1950 más de cuatro ecuatorianos de diez eran analfabetos (42.2%)”<sup>5</sup> lo que impidió que la población entera pudieran ser parte de esta nueva propuesta social sino que las cooperativas estuvieron conformadas únicamente por personas de clase media y media alta.

---

<sup>3</sup>M. Cristina Farga Hernández y José Almeida Vinuesa, *Campesinos y Haciendas de la Sierra Norte, Otavalo*, Instituto Otavaleño de Antropología, 1981, p. 218

<sup>4</sup>*Ibíd.*, p. 2947

<sup>5</sup>Censo de Población y Vivienda, 1950

En los años 50 aún existía un alto nivel de desconocimiento entre los ecuatorianos con respecto a las cooperativas, sin embargo el Instituto Nacional de la Vivienda vio en las cooperativas una forma de distribución de recursos financieros ante la carestía de vivienda que se despuso en 1949 con el terremoto de Ambato. Entre 1953 y 1963 se fundaron varias cooperativas de vivienda a nivel nacional.

En 1958 fue de gran impulso el apoyo de la iglesia católica al tema cooperativo.(Grijalva, 2013)

En la década de los 60 importante fue la intervención norteamericana a través de la Alianza para el Progreso (1961) cuyo interés fue apoyar la reforma social y agraria.

Así también en 1961 en el gobierno de Velasco Ibarra se crea la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) “Disponía de cinco secciones: dirección y asesoramiento, fiscalización, difusión, secretaría y registro. Dicha dirección emprendió una masiva campaña de difusión de divulgación doctrinaria que favoreció la formación de nuevas cooperativas”<sup>6</sup>.

A finales de los años 60 se crea el Consejo Cooperativo Nacional (COCONA) cuyas funciones fueron la formulación de la política cooperativa, estudio de problemas del sector, formulación de reformas legales. De acuerdo a la ley éste era el máximo organismo social encargado de la investigación, coordinación, planeación y fomento de la actividad cooperativa en el País.

En 1963 se conforma la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOAC con el fin de “promover la creación de cooperativas de ahorro y crédito, ofrecer asistencia técnica para unificar normas administrativas y contables, proporcionar servicios de auditoría y fiscalización, gestionar créditos, apoyar la creación de nuevas uniones provinciales y regionales”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, Curso de Cooperativismo de Crédito, Quito, sin/fecha, p. 10

<sup>7</sup>Historia del Cooperativismo, Wilson Miño Grijalva, Primera edición: febrero de 2013

La Reforma a la Ley Agraria en la década de los 70, tuvo un impacto positivo en el crecimiento del sector cooperativo “para 1973 se habían organizado 2.274 cooperativas distribuidas el 59% en la Sierra, 37% en la Costa, el 3.7% en el Oriente y el 0.3% en Galápagos. Las dos provincias más populosas del país, Pichincha y Guayas, concentraban el 46% de las organizaciones de cooperación, lo que demuestra la importancia de estas como fenómeno urbano”<sup>8</sup>

Otro aspecto implícito en el crecimiento del sector cooperativo en la década de los 70 fue el auge petrolero producido en 1972. El Ecuador se convirtió en exportador petrolero, actividad que producía considerables rentas que fueron invertidas en proyectos de infraestructura pública lo que ocasionó un dinamismo económico tanto en el sector público como en el privado.

El sector cooperativo no fue excepción ya que presentó un gran crecimiento. Por ejemplo, en el período de 1973 a 1982, el número de socios pasó de 87 a 445 mil y por ende el incremento en los aportes de socios, la colocación de créditos y el número de cooperativas (Grijalva, 2013)

En 1984 durante el gobierno del Ing. León Febres Cordero se da uno de los principales acontecimientos para el desempeño del sector cooperativo. El Estado interviene a través de la Junta Monetaria que designa a la Superintendencia de Bancos como ente regulador de este sector. Desde ese año la Superintendencia de Bancos es quien controla a las cooperativas de ahorro y crédito aunque con un polémico tratamiento puesto que no reconocía los principios cooperativos, ni su naturaleza de sociedad de personas que le hacía diferente de una sociedad de capitales como lo son los bancos.

A finales de la década de los 90 se desata el debacle del sistema bancario que llevó a la quiebra a cerca de 20 bancos, pero a pesar de eso las cooperativas no registraron una crisis sistemática. (Grijalva, 2013).

“Según la FECOAC, en 1999, la confianza y solvencia de la gente se reflejó en el incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo crecieron en un 116% en el período

---

<sup>8</sup>Historia del Cooperativismo, Wilson Miño Grijalva, Primera edición: febrero de 2013

de enero a junio, lo que demuestra la seguridad que el sistema cooperativo despertó en los ahorristas”<sup>9</sup>

A partir del año 2000 el sector cooperativo enfrenta la dolarización en el Ecuador, después de salir fortalecido de la crisis financiera que provocó un traslado de los cuenta ahorristas de bancos hacia las cooperativas de ahorro y crédito.

En el siguiente cuadro se puede evidenciar el desenvolvimiento de los depósitos a la vista del sistema financiero en el periodo 1998 – 2008 donde el sector cooperativo un crecimiento del 67.8%

**Tabla 2DEPÓSITOS A PLAZO 1998-2008**

1999	9.269	1.527.739	44.23	(27.88)
2000	11.733	1.280.313	26.58	(16.20)
2001	19.930	1.306.860	69.9	2.07
2002	30.140	1.274.216	51.2	(2.50)
2003	71.808	1.571.146	138.2	23.30
2004	124.952	1.916.472	74.0	21.98
2005	155.932	2.369.603	24.8	23.64
2006	215.636	2.785.542	38.9	17.55
2007	309.904	3.167.185	43.7	13.70
2008	399.739	3.961.747	29.0	25.09

Fuente: Estadísticas de las Superintendencia de Bancos y Seguros  
 Elaboración: Nut Gutiérrez García, *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador y sus transformaciones durante los últimos diez años*, Quito, Tesis FLACSO, año 2009, p.59

A partir del 2007 con el inicio de gobierno de Rafael Correa empieza un proceso de cambio para el país y en si para el sector cooperativo.

Con la creación de la Asamblea Nacional Constituyente en el año 2008 y la aprobación de la nueva Constitución ese mismo año, el nuevo marco jurídico del Ecuador se pone en marcha y por primera vez se reconoce al Sector Económico Popular y Solidario destacando al cooperativismo dentro de las formas de producción.

<sup>9</sup>Héctor Cumbal, “Cooperativismo una alternativa a la actual crisis”, Revista Cooperativa de la FECOAC No. 22, Quito, 1999, p.5

Art. 283.- de la Constitución de la República del Ecuador: El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y n; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo por garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir (...) El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se integrará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.<sup>10</sup>

En el 2012 las 40 cooperativas de ahorro y crédito más grandes, que estaban bajo supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), pasaron a control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS y desde ese año es el organismo de control de este sector.

### **1.1.2 IDENTIDAD COOPERATIVA**

Del latín *identitas*, la identidad es el conjunto de los rasgos propios de un individuo o de una comunidad. Estos rasgos caracterizan al sujeto o a la colectividad frente a los demás.”<sup>11</sup>

“Las identidades pueden funcionar como puntos de identificación y adhesión sólo debido a su capacidad de excluir, de omitir, de dejar afuera, abyecto. Toda identidad incorpora un margen, un exceso, algo más.”<sup>12</sup>

Bajo este contexto, Identidad Cooperativa, se puede definir como el conjunto de elementos característicos de una Cooperativa con los que ésta se identifica, diferenciándose así de otras organizaciones financieras.

Lo que identifica a una Cooperativa de Ahorro y Crédito es la esencia de solidaridad y justicia social, apoyo a los sectores vulnerables de la sociedad y equidad.

---

<sup>10</sup>Constitución de la República del Ecuador, 2008

<sup>11</sup><http://definicion.de/identidad/>

<sup>12</sup>Cuestiones de Identidad cultural. Stuar Hall y Paul du Gay. Buenos Aires-Madrid. 2003 septiembre

Las características que identifican a las Cooperativas de ahorro y crédito son:

- Conjunto de personas unidas voluntariamente para resolver una necesidad
- Prevalencia del trabajo sobre el capital
- Búsqueda del buen vivir sobre el lucro y la ganancia

A más de ello es importante enfatizar que los tópicos que poseen las cooperativas de ahorro y crédito están alineados con el sector económico en el que se desenvuelven, Economía Popular y Solidaria.

## **DE ECONOMÍA DE CAPITAL A ECONOMÍA DE PERSONAS**

La economía capitalista de mercado, es un sistema en donde el usufructo de la propiedad privada se da mediante el capital, factor preponderante dentro de esta economía.

En una sociedad de economía de capital los individuos y/o empresas producen bienes o servicios para obtener un beneficio. El empoderamiento y control de los activos de capital están en manos privadas y las actividades económicas que se desarrollen en este contexto están orientadas a conseguir incrementar su capital.

Entre los beneficios que aporta a una sociedad este tipo de economía están: la generación de competencia entre las personas o empresa que a su vez permite crecer y desarrollarse; búsqueda de la mejora continua; consecución de más y mejores beneficios-utilidades.

Durante los últimos años y más aun con la aparición del llamado Socialismo del siglo XXI muchos han sido las observaciones negativas a este sistema económico. Entre sus puntos débiles podemos destacar

- Avance de la tecnología sobre la fuerza laboral: este aspecto se identifica a partir de la revolución industrial cuyo fin ha sido la reducción de los costos de producción mediante el desarrollo de nuevas tecnologías que reemplazarían la mano de obra. Sin duda el objetivo se logró, sin embargo el efecto que esto traería consigo es el desempleo y por consiguiente menores ingresos para los consumidores ante un exceso de producción.

- Daños al medioambiente: El hombre con el propósito de aumentar sus niveles de producción y beneficios, no ha tenido consideración sobre el medio ambiente que afecta. Muchos desastres medioambientales a causa

La Economía como ciencia ha atravesado varias fases de auto concepción. Mucho se ha discutido sobre la “aplicabilidad” de esta ciencia. A decir de autores como Luis Augusto Panchi, los índices económicos no son otra cosa que cálculos matemático- estadísticos que emiten resultados sobre la situación de un país o región de manera global, opacando a los grupos más débiles dentro de una economía.

Por ejemplo el índice inflacionario, ingreso per cápita, son el resultado matemático que deja de lado la vida del ser humano en razón de que esta cifras no consideran circunstancias de pobreza, hambre y miseria que viven un grupo de agentes económicos dentro de una nación.(PANCHI, 2004)

En el Ecuador, a partir de la Constitución de la República del 2008, se reconoce al Sector de la Economía Popular y Solidaria el cual es totalmente opuesto a la economía de capitales. En él prevalece la persona sobre el capital, está enmarcado en la búsqueda del buen vivir colectivo dejando de lado el enriquecimiento individual. A ello se le conoce como economía de personas.

El siguiente cuadro presenta un comparativo de las características de las dos economías.

Gráfico 1 CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA ECONOMÍA DE PERSONAS FRENTE A LA ECONOMÍA DE CAPITALES



Fuente: <http://www.seps.gob.ec/web/guest/conoce-la-eps>

### 1.1.3 CONCEPTO DE COOPERATIVA

“Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”<sup>13</sup>

En Uruguay “ Según el Art. 4 de la Ley 18.407 de noviembre de 2008 las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales

<sup>13</sup>Ley de Cooperativas del Ecuador Codificación 000, Registro Oficial 400 de 29 de Agosto del 2001

y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”<sup>14</sup>

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”<sup>15</sup>

En Ecuador, las Cooperativas de ahorro y crédito según definición de la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria “son organizaciones formadas por personas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley”<sup>16</sup>

Definición propia: Cooperativa es una organización de personas motivadas a servir sin el ánimo de lucro, en donde prima el ser humano sobre el capital. Los beneficios que surjan de las actividades realizadas por la organización son distribuidos con un fin netamente social.

#### **1.1.4 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

A más de las características antes mencionadas en Identidad Cooperativa, las siguientes profundizan algunas particularidades propias de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Bastidas expone 5 características que conforman lo que él llama la especificidad cooperativa:

- *“La cooperativa como asociación y empresa.- Esta peculiaridad rescata una condición fundamental de la estructura y funcionamiento de una*

---

<sup>14</sup><http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%206Cooperativas.pdf>

<sup>15</sup> ACI 1996

<sup>16</sup> Art. 27 Ley de Economía Popular y Solidaria Ecuador

*cooperativa, referida a su doble carácter de asociación autónoma de personas y de empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.*

- *La cooperativa como asociación autónoma de personas.- El origen de la cooperativa es siempre un grupo de personas que se reúne para satisfacer sus necesidades de manera conjunta y lo hacen por medio de una organización que está bajo su responsabilidad y gestión, allí depositan también sus responsabilidades individuales, socializándolas y colectivizándolas. La asociación asume la dirección y el control de la actividad empresarial.*
- *La cooperativa como empresa de propiedad común.-El ingreso de la cooperativa exige el pago de un aporte de similar monto para todos los interesados, con lo cual se convierten en copropietarios de la empresa, en titulares de la dimensión empresarial, con la característica de que cada persona aportante posee el mismo peso en la decisión (1 persona, 1 voto), con lo que se visualiza el principio democrático.*
- *La responsabilidad social.- Los asociados identificados y unidos por necesidades comunes “establecen una relación de uso” con la organización creada y convierten las responsabilidades individuales en sociales, las que crecen en la medida que la organización se integra o intercoopera con otras organizaciones para generar sinergias elevando esa responsabilidad a nivel de corresponsabilidad.*
- *El no ánimo de lucro.- La cooperativa no tiene ánimo de lucro ya que su fin primordial es la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades de las personas que la conforman. Por esta razón, la actividad empresarial de la cooperativa está supeditada a esa necesidad y sus actividades encaminadas a superarlas eficazmente a favor de sus asociados y no para enriquecerse a cuenta de ellos.<sup>17</sup>*

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones solidarias y es precisamente este matiz su principal diferenciador. El modelo de gestión cooperativa está basado en

---

<sup>17</sup>[www.javeriana.edu.co/ier/recursos\\_user/documentos/innovacion/capitulo2.pdf](http://www.javeriana.edu.co/ier/recursos_user/documentos/innovacion/capitulo2.pdf)

principios y valores a partir de los cuales se evalúa el cumplimiento de dicha gestión. El ser humano está por encima del capital puesto que sus integrantes no persiguen fines lucrativos, y si existe algún excedente tiene una justa distribución, principalmente para fines sociales.

#### **1.1.4.1 ESTRUCTURA CONSTITUCIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Para que una cooperativa de ahorro y crédito sea legalmente constituida como tal, la Ley de Economía Popular y Solidaria a través de su reglamento define que es necesario se realizar “una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un Directorio provisional integrado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, que se encargarán de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia”<sup>18</sup>

De esta Asamblea se debe elaborar un registro mediante el Acta de Constitución. El Presidente provisional realizará el trámite respectivo ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con los siguientes requisitos:

1. “Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo;
2. Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incursos en impedimento para pertenecer a la cooperativa; y,
3. Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario.”<sup>19</sup>

- **Mínimo de socios y capital**

De acuerdo con el Art. 7 del Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria las cooperativas de ahorro y crédito para constituirse deberán contar con un mínimo de 50 socios, así también un capital social inicial equivalente a doscientos salarios básicos lo que para el año 2014 sería \$68.000,00

---

<sup>18</sup> Art. 2 Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria(LOEPS)

<sup>19</sup> Art. 7 Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria(LOEPS)

- **Personalidad Jurídica**

Según manifiesta el Art. 11 del Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria la Personalidad Jurídica lo debe adquirir toda organización que tengan un objeto social para cuyo cumplimiento la ley les confiere la capacidad legal para adquirir derechos, contraer obligaciones y acceder a los beneficios que concede la ley.

#### ***1.1.4.2 ESTRUCTURA OPERATIVA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO***

Toda organización para lograr un buen funcionamiento y fortalecimiento permanente debe seguir una línea de mando y control desde su inicio; para ello las Cooperativas de Ahorro y Crédito en cuanto a la conformación de su estructura deben acogerse a lo que estipula la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) que dice:

Estructura Interna.- Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

- **Asamblea General de Socios.-** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.
- **Consejo de Administración.-** Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

- **Presidente.-** El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.
- **Consejo de Vigilancia.-** Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cincovocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria
- **Junta Consultiva.-** Está integrado por todos los presidentes de las oficinas. Entre sus atribuciones están conocer las decisiones tomadas por el Consejo de Administración, sugerir y canalizar hacia éste políticas, procedimientos y actividades en beneficio de la Cooperativa.<sup>20</sup>.
- **Gerente General.-** Es el representante legal de la Cooperativa y será nombrado por el Consejo de Administración. Para ser nombrado gerente deberá reunir algunos requisitos tales como al menos tercer nivel de formación académica en carreras afines al puesto, experiencia mínima de cuatro años como administrador, entre otras. Sus funciones se encuentran determinadas en el artículo 36 y 64 del Reglamento Interno de la Cooperativa.
- **Comisión de Educación.-**Está conformado por tres integrantes el Coordinador de Educación Cooperativa (EDUCOPE), Gerente General, y un delegado del Consejo Administrativo. Sus funciones se enmarcan en el control, análisis y pronunciamiento con respecto a al Plan Operativo Anual y mensual de Educación Cooperativa.

---

<sup>20</sup> Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

- **Gobierno Local.-** está conformado por socios de la cooperativa y son elegidos en Asambleas de Delegados Locales. Esto de acuerdo al principio de que todos los socios son dueños de la Cooperativa, tienen voz y voto dentro de la misma. El período de gobierno es de cuatro años.(AZUAYO C. J., 2013)

#### ***1.1.4.3 ESTRUCTURA FINANCIERA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO***

Las cooperativas de ahorro y crédito se constituyen como Sociedades de Responsabilidad Limitada, que responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones.

Las aportaciones de los socios están representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa.

Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

En cuanto a su capital cooperativo es variable e ilimitado, y está constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente evaluados por el Consejo de Administración.(Ecuador, 2012)

#### **1.1.5 HISTÓRICO DE LA CREACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG**

En el año 1997 obedeciendo a su filosofía institucional, con una visión de apoyo a las comunidades a través de la intermediación financiera con fines sociales, empieza el trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en el cantón Sígsig. Históricamente es la tercera oficina que apertura la Cooperativa. Al inicio tuvo el apoyo de la Comuna San Sebastián, Asociación de Taquilleras María Auxiliadora y el Padre Rafael Cabrera.

Durante muchos años fue la única institución financiera en el cantón y por su metodología de trabajo cooperativo, hoy cuenta con una estructura de Directivas Locales descentralizadas que le convierten en una institución propia de la localidad.

El entorno mismo del cantón ha evolucionado a lo largo del tiempo, y esto ha resultado atractivo para otras instituciones financieras que han decidido fijar sus operaciones en el Sígsig. Actualmente existen dos bancos y cinco cooperativas más operando en el cantón.

Varios son los aspectos en los que Jardín Azuayo agencia Sígsig se han fortaleciendo a lo largo de estos años, entre los principales están el nivel de crecimiento en número de socios que empieza a partir del año 2000 después del Feriado Bancario ocurrido en el país, en ese entonces se contaba con 469 socios pero al mes de agosto del 2014 se cuenta con 12242. A la par de esto se pudo evidenciar el incremento en depósitos, colocación de créditos, y un incremento en la variedad de servicios financieros que brinda la cooperativa.

En cuanto a las instalaciones se sabe que iniciaron brindando atención desde la Casa Comunal del cantón y en este aspecto también fueron progresando. Es así que hoy cuenta con su local propio ubicado en la calle Rodil y General Torres con el fin de brindar un servicio al socio dentro de un ambiente de bienestar y comodidad.

El trabajo del talento humano de Jardín Azuayo en Sígsig empieza con la primera coordinadora de agencia la Econ. Mayra González quien inicio este gran proyecto en 1997 como única empleada de esta oficina, “fue un inicio muy duro sobre todo por que había resistencia de la gente y desconfianza ya que acabaron de vivir una desagradable experiencia con una institución financiera que se liquidó y con ello perdieron sus ahorros”<sup>21</sup>.

La constancia y la metodología aplicada ha permitido crecer a esta agencia que actualmente cuenta con 15 empleados muy bien capacitados y que cumplen con sus roles de manera efectiva lo cual se ve traducido en el cumplimiento de sus metas como agencia. (Gonzales, 2014)**Ver anexo 1**

---

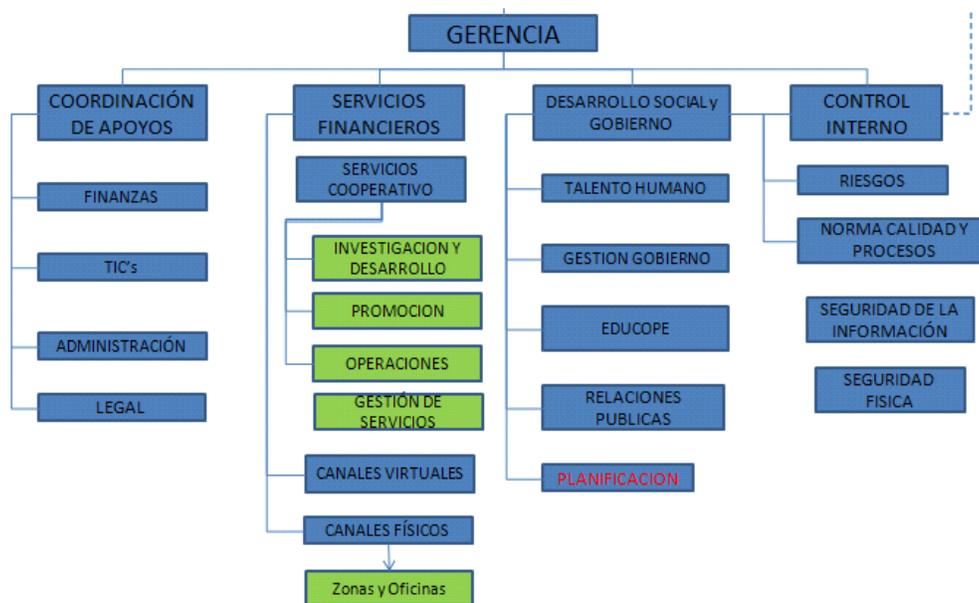
<sup>21</sup> Entrevista Econ. Mayra González, primera Coordinadora de COAC Jardín Azuayo agencia Sígsig

### 1.1.6 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

La Gerencia tiene cuatro macro áreas denominadas Coordinación de Apoyo, Servicios Financieros, Desarrollo Social y Gobierno y Control Interno, cada macro área cumple un rol muy importante dentro la Cooperativa estas se involucran con otras áreas las cuales ayudan a fortalecer el trabajo en la parte administrativa y operativa, cabe mencionar que cada una de estas áreas cuenta con un representante el cual se encarga de velar por el funcionamiento de las mismas.

La interrelación de estas macro áreas con sus distintos niveles permite cumplir con los valores, la misión y visión institucional.

Gráfico 2MACRO ÁREAS DE JARDÍN AZUAYO



Fuente: Propuesta de Política Salarial JA, Juan Carlos Urgilés Econ. Gerente COAC JARDÍN AZUAYO sept- 2014

Las políticas que se enumera a continuación están bajo el criterio de Responsabilidad Social, estas políticas permiten que recursos humanos sean gestionados de la mejor manera, y a su vez los socios tengan un alto nivel de satisfacción con todos los servicios que presta la Cooperativa.

### **1.1.6.1 POLÍTICA DE COMPENSACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Para la COAC Jardín Azuayolas remuneraciones “son un instrumento para lograr la supervivencia digna y el desarrollo humano de los colaboradores de la institución, además de lograr un alto nivel de valoración e identificación de los colaboradores con la institución”<sup>22</sup>

La implementación de políticas de remuneración está enmarcada en la filosofía y principios institucionales.

Los principales elementos de política de compensación y categorización del talento humano se sintetizan en:

- **Cumplir con las Leyes Laborales**

De acuerdo a las políticas de la institución entre las que están el cumplimiento de la normativa legal y filosofía de salario digno, Jardín Azuayo se obliga a dar cumplimiento al mismo.

- **Lograr un ambiente que impulse el trabajo**

Es de gran importancia generar un sistema remunerativo que apunte a incentivar el trabajo del talento humano, su eficiencia, agilidad y los procesos desburocratizantes.

Para fijar una política salarial es necesaria la determinación de algunas condiciones internas tales como la alineación a la filosofía institucional, seguido por la evaluación de puestos y por supuesto la Capacidad Financiera de Jardín Azuayo.

Con ello se obtiene clasificación de puestos, políticas salariales acordes con la filosofía institucional así como el incrementar la productividad para garantizar la sostenibilidad financiera.

---

<sup>22</sup> Propuesta de Política Salarial JA, Juan Carlos Urgilés Econ., Gerente COAC JARDIN AZUAYO sept- 2014

En cuanto a las condiciones externas se tiene en cuenta el bajo nivel en el que se encuentra el sistema educativo del país, el cual se pretende compensar con el Sistema de Formación Capacitación de Jardín Azuayo.

El mercado de oferta laboral en el cual conseguir potenciales postulantes por competencias es limitado sobre todo en cantones y en menor grado en capitales de provincia. (Urgiles, 2014)

- **Tipos de remuneración fija y variable**

La remuneración fija toma en cuenta tres segmentos: Oficinas, Asesor de coordinación y directivo de coordinación.

El segmento Oficinas corresponde a las personas que trabajan en las oficinas físicas de la institución, son los canales principales de servicios y significan la clave para lograr un contacto directo con los socios.

El segmento Asesor, Coordinación corresponde a quienes cumplen la función de staff, es decir trabajan en diferentes áreas de coordinación prestando asesoría

El segmento Director, Coordinación es igual al segmento ejecutivo-directivo, compuesto por gerente general, y los coordinadores de grupos de trabajo: Control Interno, Servicios de la Coordinación, Servicios Financieros y Servicios Sociales y de Gobierno (Urgiles, 2014)

La remuneración variable, se aplica a segmentos operativos, oficinas, segmento asesor y coordinación

- **Antigüedad o desempeño**

La remuneración combina el desempeño con la antigüedad en el puesto, cuyo objetivo es que al llegar la jubilación del trabajador duplique su salario nominal por concepto de antigüedad.

- **Remuneración por el puesto**

Esta es la principal forma de remuneración con la única excepción de una decisión gerencial, en cuyo caso la situación amerite al no contar con opciones en el mercado laboral capaces de cubrir el requerimiento del puesto.

- **Privilegio el elitismo inverso**

Esta política trata de retribuir con los mejores sueldos a los trabajadores que se desempeñen en el campo y en las oficinas operativas.

Ello obedece a la filosofía institucional y está directamente relacionado con el enfoque al servicio.

- **Privilegio a incentivos combinados por equipos**

Esta política pretende motivar a los equipos de trabajo al cumplimiento de metas y a la integración sistemática del trabajo.

Una remuneración variable con la política de incentivos por equipos representa 40% de reconocimiento monetario y 60% de reconocimiento extra monetario, este último enfocado en la entrega de íconos, financiamiento de procesos educativos y de fortalecimiento de competencias, disfrute de tiempo libre, aprobación de pasantías profesionales.

- **Sistema de remuneración abierta**

Una vez más en apego a la filosofía institucional y para garantizar un proceso de transparencia la remuneración es abierta, es decir es de libre conocimiento de todo el personal.

- **Decisiones remunerativas centralizadas**

A fin de garantizar la sostenibilidad financiera de la estructura salarial, ser coherentes con

las políticas de remuneraciones, lograr un sistema de control de la equidad, se maneja un sistema de remuneraciones en el que la toma de decisiones es centralizada, adaptada por el equipo que conforma el Comité Gerencial.(Urgiles, 2014)

- **Tipificación de puestos**

Para establecer una política que permita definir los salarios es necesaria la tipificación de puestos. En Jardín Azuayo esta tipificación son las siguientes:

**Tabla 3 TIPIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO 2014**

MACRO ÁREA	ÁREA	TIPIFICACIÓN DE PUESTOS	NOMBRE TIPO DE CARGO
Nivel creador de valor	Zonas Oficinas	Operativo	Cajero - Auxiliar de servicios
Nivel creador de valor	Zonas Oficinas	Táctico	Auxiliar de crédito - Auxiliar de captaciones
Nivel creador de valor	Zonas Oficinas	Estratégico	Coord. Oficina – Coord. Zona
Nivel creador de valor	Servicios Cooperativos	Operativo	Auxiliar de promoción
Nivel creador de valor	Servicios Cooperativos	Táctico	Coordinador de departamento
Nivel creador de valor	Servicios Cooperativos	Estratégico	Coordinador de área
Nivel creador de valor	Operaciones	Operativo	Auxiliar de operaciones
Nivel creador de valor	Operaciones	Táctico	Coordinador de departamento
Nivel creador de valor	Operaciones	nd	no disponible
Nivel creador de valor	I + D servicios financieros	Operativo	Auxiliar de departamento
Nivel creador de valor	I + D servicios financieros	Táctico	Coordinador de departamento
Nivel creador de valor	I + D servicios financieros	nd	no disponible
Nivel de apoyo	Finanzas	Operativo	Auxiliar de departamento
Nivel de apoyo	Finanzas	Táctico	Coordinador de departamento
Nivel de apoyo	Finanzas	Estratégico	Coordinador de área

Nivel de apoyo	Administración	Operativo	Auxiliar de departamento
Nivel de apoyo	Administración	Táctico	Coordinador de departamento
Nivel de apoyo	Administración	nd	Coordinador de área
Nivel de apoyo	Tecnología	Operativo	Auxiliar de departamento
Nivel de apoyo	Tecnología	Táctico	Coordinador de departamento
Nivel de apoyo	Tecnología	Estratégico	Coordinador de área
Nivel de asesoría y control	Asesoría y control	Operativo	Auxiliar de departamento
Nivel de asesoría y control	Asesoría y control	Táctico	Coordinador de Riesgos, Calidad, Cumplimiento
Nivel de asesoría y control	Asesoría y control	nd	no disponible
Gestión del gobierno	Planificación	Operativo	Auxiliar operativo
Gestión del gobierno	Planificación	Táctico	Coordinador de departamento
Gestión del gobierno	Planificación	nd	no disponible
Gestión del gobierno	Gestión de Directivos	Operativo	Auxiliar operativo
Gestión del gobierno	Gestión de Directivos	Táctico	Coordinador de departamento
Gestión del gobierno	Gestión de Directivos	nd	no disponible
Gestión del gobierno	Talento Humano	Operativo	Auxiliar operativo
Gestión del gobierno	Talento Humano	Táctico	Coordinador de departamento
Gestión del gobierno	Talento Humano	Estratégico	Coordinador de área
Gestión del gobierno	Educope	Operativo	Auxiliar operativo
Gestión del gobierno	Educope	Táctico	Coordinador de departamento
Gestión del gobierno	Educope	nd	no disponible

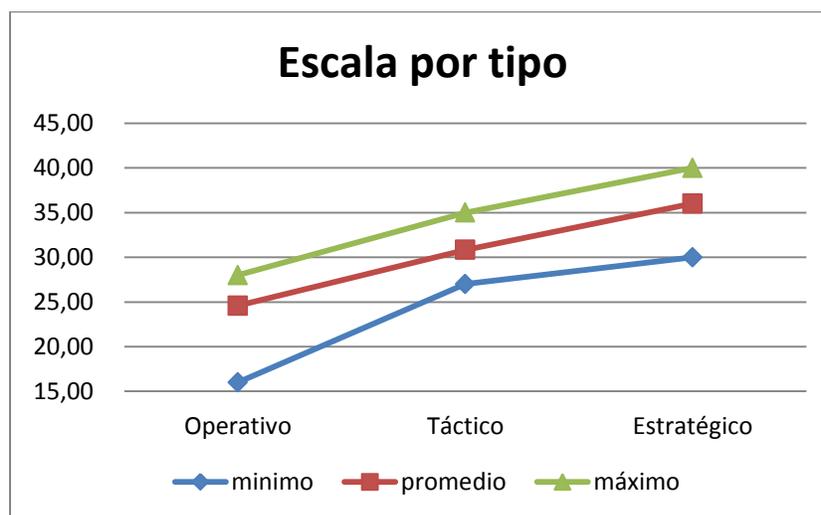
**Fuente:** Propuesta de Política Salarial JA, Juan Carlos Urgilés Econ, Gerente COAC JARDÍN AZUAYO sept- 2014

**Elaboración:** Autoras

- **Método de escalafones simultáneos por puntos**

Con la aplicación de este método, y guardando las políticas de la institución se puede observar lo siguiente:

Gráfico 3 ESCALA POR TIPO



Fuente: Propuesta de Política Salarial JA, Juan Carlos Urgilés Econ., Gerente COAC JARDÍN AZUAYO sept- 2014

Existe una estructura diferenciada entre cada una de las tipificaciones de puestos, en donde se puede observar los rangos mínimos y máximos.

En esta escala podemos ver como la estructura de calificación de puestos guarda una relación en base a la tipificación. (Urgiles, 2014)

Con estos elementos podemos hacer la calificación de los puestos, en base a las características de tipificación:

Tabla 4 CALIFICACIÓN DE PUESTOS DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE TIPIFICACIÓN

PROMEDIO DE CATEGORÍAS				
TIPO	Operativo	Táctico	Estratégico	Total general
Administración	25	28		26,5
Asesoría y control	28	35		31,5
Educope	25	27		26
Finanzas	23	30	37	30

Gestión de Directivos	22	35		28,5
I + D servicios financieros	26	31		28,5
Operaciones	28	32		30
Planificación	25	30		27,5
Servicios Cooperativos	26	31	35	30,67
Talento Humano	23	27	40	30
Tecnología	28	35	38	33,67
Zonas Oficinas	16	29	30	25
<b>mínimo</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>25</b>
<b>promedio</b>	<b>24,58</b>	<b>30,83</b>	<b>36</b>	<b>29,14</b>
<b>máximo</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>33,67</b>

Fuente: Propuesta de Política Salarial JA, Juan Carlos Urgilés Econ., Gerente COAC JARDÍN AZUAYO sept- 2014

Elaboración: Autoras

Con esta categorización y estableciendo una relación de sueldos máximos y mínimos con puntajes máximos y mínimos, es posible asociar el puntaje a un valor de remuneración salarial.(Urgiles, 2014)

Tabla 5DEFINICIÓN DE SALARIOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS

Variable	Salario	Puntaje
Mínimos	\$ 550,00	16
Máximos	\$ 2.500,00	45

Nota: Se incluyen todos los costos laborales

Fuente: Propuesta de Política Salarial JA, Juan Carlos UrgilésEcon., Gerente COAC JARDÍN AZUAYO sept- 2014

Elaboración: Autoras

Así tenemos:

**Tabla 6 SUELDOS POR CATEGORÍA Y TIPO**

TIPO	Operativo	Táctico	Estratégico	Total general
Administración	\$ 859,38	\$ 962,50	-	\$ 910,94
Asesoría y control	\$ 962,50	\$ 1.203,13	-	\$ 1.082,81
Educope	\$ 859,38	\$ 928,13	-	\$ 893,75
Finanzas	\$ 790,63	\$ 1.031,25	\$ 1.271,88	\$ 1.031,25
Gestión de Directivos	\$ 756,25	\$ 1.203,13	-	\$ 979,69
I + D servicios financieros	\$ 893,75	\$ 1.065,63	-	\$ 979,69
Operaciones	\$ 962,50	\$ 1.100,00	-	\$ 1.031,25
Planificación	\$ 859,38	\$ 1.031,25	-	\$ 945,31
Servicios Cooperativos	\$ 893,75	\$ 1.065,63	\$ 1.203,13	\$ 1.054,17
Talento Humano	\$ 790,63	\$ 928,13	\$ 1.375,00	\$ 1.031,25
Tecnología	\$ 962,50	\$ 1.203,13	\$ 1.306,25	\$ 1.157,29
Zonas Oficinas	\$ 550,00	\$ 996,88	\$ 1.031,25	\$ 859,38

**Fuente:** Propuesta de Política Salarial JA, Juan Carlos Urgilés Econ. Gerente COAC JARDÍN AZUAYO sept- 2014

**Elaboración:** Autoras

Al analizar el volumen global de personal contratado por puesto, podremos establecer cual es el costo salarial global, como se expresa en la tabla siguiente:

**Tabla 7 COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE EMPLEADOS Y COSTO DE PLANTILLA**

NÚMERO DE EMPLEADOS POR CATEGORÍA Y TIPO				
TIPO	Operativo	Táctico	Estratégico	Total general
Administración	5	2		7
Asesoría y control	13	4	-	17
Educope	3	1	-	4
Finanzas	5	1	-	6
Gestión de Directivos	2	1	-	3
I + D servicios financieros	4	2		6
Operaciones	7	1		8
Planificación	4	1		5
Servicios Cooperativos	8	2	1	11
Talento Humano	4	1	1	6
Tecnología	10	6	2	18
Zonas Oficinas	213	90	38	341

TOTAL	278	112	42	432
COSTO DE LA PLANTILLA				
TIPO	Operativo	Táctico	Estratégico	Total general
Administración	4.297	1.925	-	6.222
Asesoría y control	12.513	4.813	-	17.325
Educope	2.578	928	-	3.506
Finanzas	3.953	1.031	-	4.984
Gestión de Directivos	1.513	1.203	-	2.716
I + D servicios financieros	3.575	2.131	-	5.706
Operaciones	6.738	1.100	-	7.838
Planificación	3.438	1.031	-	4.469
Servicios Cooperativos	7.150	2.131	1.203	10.484
Talento Humano	3.163	928	1.375	5.466
Tecnología	9.625	7.219	2.613	19.456
Zonas Oficinas	117.150	89.719	39.188	246.056
TOTAL mensual	175.691	114.159	44.378	334.228
TOTAL ANUAL	2.108.288	1.369.913	532.538	4.010.738

Fuente: Propuesta de Política Salarial JA, Juan Carlos Urgilés Econ., Gerente COAC JARDÍN AZUAYO sept- 2014

Elaboración: Autoras

Así el costo anual proyectado por salarios fijos sería algo más de 4 millones de dólares.(Urgiles, 2014)

#### **1.1.6.4POLÍTICAS DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS**

Las Políticas de Calidad de la Información a las/os socios fueron aprobadas por el Consejo de Administración, según acta No 226 del 29 de junio de 2013. Sus resoluciones pueden ser sintetizadas en los siguientes aspectos:

- Se establecerán mecanismos de monitoreo y control de la información de los socios para velar que la misma sea de calidad.
- La Cooperativa debe analizar y establecer mecanismos para mantener actualizada la información de sus socios.
- Se debe garantizar la integridad de la información de la base de datos, así como su disponibilidad y accesibilidad.

- Se debe analizar y establecer procesos para garantizar que la información de los socios sea ingresada correctamente y no implique un riesgo para la institución.

#### **1.1.5.5 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN COOPERATIVA**

Las Políticas de Comunicación de la COAC Jardín Azuayo, fueron aprobadas por el Consejo de Administración, según acta No 226 del 29 de junio de 2013. Sus resoluciones pueden ser sintetizadas en los siguientes aspectos:

- La Comunicación de Jardín Azuayo respeta la dignidad y los derechos de las personas.
- La comunicación de Jardín Azuayo propende a elevar los mejores valores de las personas en comunidad, fomenta el diálogo y el pensamiento crítico, entregando contenidos educativos y culturales que afianzan la identidad y el afecto por Jardín Azuayo y los territorios.
- La Comunicación de Jardín Azuayo fomenta y construye solidaridad, apoyo mutuo y cooperativismo, no destruye, no fomenta la competencia.
- La comunicación de Jardín Azuayo es una comunicación crítica, analiza las connotaciones y denotaciones de formatos y medios usados para comunicar, de tal manera que las herramientas utilizadas sean coherentes con los objetivos y valores del cooperativismo.
- La Comunicación de Jardín Azuayo posiciona la imagen institucional en la sociedad.
- La Comunicación de Jardín Azuayo informa y promueve los servicios financieros y sociales de la Cooperativa.
- La Comunicación de Jardín Azuayo utiliza adecuadamente y según considere pertinente todos los medios de comunicación en coherencia con sus principios y reglamentos.
- La Comunicación de Jardín Azuayo es una comunicación eficiente, utiliza adecuadamente los tiempos de las personas y los recursos financieros de la organización.
- La Comunicación de Jardín Azuayo es descentralizada; Directivos, Oficinas y Áreas tendrán un plan de comunicación debidamente presupuestado, como un elemento estratégico de gestión institucional y gestión cultural.

- Las políticas de comunicación serán aplicadas a través de reglamentos y manuales, entre los cuales deben constar: el plan de prevención y contingencia de riesgo reputacional, reglamento de patrocinios, reglamento de protocolo, reglamento de comunicación interna, manual de uso de logotipo, manual de imagen cooperativa y demás reglamentos, manuales, planes y procesos que contendrán elementos que permitan una cabal ejecución, monitoreo y evaluación.
- El Departamento de Comunicación coordinará todo el sistema comunicacional de la Cooperativa y responderá por la coherencia del POA anual de directivos, áreas y oficinas en cuanto al tema comunicacional, así como por los mecanismos de administración general y local de la comunicación, en base a las Políticas de Comunicación Cooperativa, sus reglamentos, manuales, planes y procesos.
- La información y la comunicación son transparentes, por lo que no tienen cabida los rumores que afecten la integridad de la Cooperativa.
- La comunicación de Jardín Azuayo será amigable con el medio ambiente.
- El Departamento de Comunicación será el vocero oficial de comunicación de la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo.

#### ***1.1.5.6 POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL SOCIO***

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en uso de sus atribuciones y dando cumplimiento al libro 1 Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero, de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, título XIV, capítulo IV De los servicios de atención al cliente, expide las siguientes políticas para normar la Gestión de quejas y reclamaciones presentadas por socios, clientes, empleados y directivos de la cooperativa.

- **De los fines**

Son fines del Servicio de atención al socio, tener a socios, empleados, clientes y directivos satisfechos con la atención de la Cooperativa; para cumplir con este fin, se procede a registrar formalmente la recepción, trámite, respuesta y monitoreo de la queja o reclamación, de manera que el reclamante quede satisfecho de la respuesta recibida o acción realizada con ocasión de su reclamo.

- **De la designación y funciones del Responsable del Servicio de atención al socio**

El responsable del servicio de atención al socio será designado por el Consejo de Administración, cuya designación será comunicada a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las funciones del responsable del servicio de atención al socio son:

- a) Administrar las quejas y reclamaciones receptadas, garantizando independencia administrativa en la toma de decisiones para su atención.
- b) Gestionar en empleados y directivos de la cooperativa, una cultura de calidad del servicio de atención al socio y cliente y, en socios y clientes, una cultura de calidad de la relación con empleados y directivos.
- c) Informar trimestralmente al Consejo de Administración la gestión de sus actividades durante ese período y, dentro del primer trimestre de cada año, presentar ante el Consejo de Administración, un informe explicativo del desarrollo de su gestión durante todo el año precedente que incluya: resumen estadístico de las quejas y reclamaciones atendidas; resumen de las resoluciones adoptadas, criterios generales contenidos en las decisiones y recomendaciones o sugerencias para una mejor consecución de los fines que informan su actuación.

- **De la publicación de la información**

Cada oficina o ventanilla de atención de la cooperativa deberá publicar en un lugar visible, la información que dé a conocer la existencia del servicio de atención al socio y su ubicación dentro de la oficina o ventanilla; así como poner a disposición de los socios y usuarios de los servicios, los formularios para la presentación de quejas y reclamaciones con el respectivo instructivo para dicho trámite, los cuales deberán ser proporcionados gratuitamente y sin ninguna limitación.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Actas de las reuniones del Consejo de Administración de la Cooperativa Jardín Azuayo

## 1.1.7 PRINCIPIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

### 1.1.7.1 INGRESO Y RETIRO VOLUNTARIO

“Entrar y salir libre y responsablemente de la Cooperativa”<sup>24</sup>.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a junio de 2014 cuenta con 281375 socios/as, el índice de expansión fue de 6.13% respecto a diciembre de 2013. Los socios inactivos son 53798, se registran las salidas de socios por muerte, cambio de domicilio, salida voluntaria, etc.

En cuanto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Oficina Sígsig junio de 2014 cuenta con 12183 socios/as, creció un 2.82% respecto a diciembre de 2013. Los socios inactivos son 3215 aproximadamente. (AZUAYO D. T., 2014)

Gráfico 4 SOCIOS ACTIVOS E INACTIVOS DE JARDÍN AZUAYO EN GENERAL Y DE OFICINA SÍGSIG



Fuente: Tesorería y Presupuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

### 1.1.7.2 PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

“Todos son dueños y aportan para tener un buen patrimonio que respalde a la Cooperativa para servir de la mejor forma”<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

Los certificados de aportación a junio de 2014 para el total de la oficina Jardín Azuayo fueron de 11286184,38 y de la Oficina de Jardín Azuayo del Cantón Sígsig son de 949504,17.(AZUAYO D. T., 2014)

Gráfico 5 CERTIFICADOS DE APORTACIÓN DE SOCIOS DE LA OFICINA SÍGSIG Y DE JARDÍN AZUAYO



Fuente: Tesorería y Presupuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

### **1.1.7.3 AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA**

“Crecemos con nuestro esfuerzo, servicios con libertad, no somos el estado ni una O.N.G., construimos un movimiento cooperativo desde nuestra identidad.”<sup>26</sup>

Jardín Azuayo, es una cooperativa autónoma de ayuda mutua que depende exclusivamente de sus socios y socios.

### **1.1.7.4 CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS**

“Todos y todas tenemos voz y voto, control social, hay un gobierno cooperativo. Jardín Azuayo es una sociedad de personas controlada por sus miembros”.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

<sup>26</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

<sup>27</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

Jardín Azuayo es una sociedad de personas controlada por sus miembros. Para el año 2013 la cooperativa cuenta con 551 Directivos (hombres y mujeres) elegidos democráticamente en todas las localidades.

El 27 de Julio de 2013 en Asamblea de representantes, se eligieron a 15 Directivos que conforman el Consejo de Administración y a 10 Directivos que conforman el Consejo de Vigilancia para el periodo 2013-2016.

En la Oficina Sígsig cuenta con 40 delegados 20 principales y 20 suplentes de los cuales existe la comisión de crédito y de la EDUCOPE (Educación Cooperativa)

En el año 2013, la Cooperativa ha logrado concentrar la participación de 13653 socios y socias en asambleas locales.

En la Oficina Sígsig a julio de 2014 en las asambleas generales de socios en las diferentes parroquias y comunidades con el apoyo de todos los directivos ha logrado concentrar a más de 500 socios.

Las Asambleas Generales se realizan dos veces al año es decir cada seis meses, es una reunión de cuentas en donde el lema es "La base de la Confianza es la transparencia.(EDUCOPE, 2014)

#### **1.1.7.5 CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN**

El objetivo del proceso de capacitación es contribuir al buen vivir de las familias de los territorios de influencia de las Oficinas de la Cooperativa Jardín Azuayo, sustentado en valores cooperativistas y en ciudadanos conscientes de sus derechos y responsabilidades. Las personas encargadas de Educación, Formación e Independencia son los señores René Unda y Hernán Rodas, desde el año 2013 se inicia el proceso de formar EDUCOPE (Educación Cooperativa) local en cada oficina por lo que desde entonces cuentan con Educadores Cooperativos.

Son cuarenta delegados locales y socios que son capacitados con el Programa de Formación en Ciudadanía y Liderazgo Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. La Cooperativa destina parte de sus excedentes a educación y capacitación para

cumplir con su misión social que contribuya a la construcción de una sociedad cooperante.

- **Modalidad de aprendizaje**

La modalidad de aprendizaje es modular, durante un ciclo de dos años, en los cuales se estudiarán 12 unidades didácticas, cada una en un período de dos meses.

- **Metodología de estudio**

Los pasos metodológicos que se cumplirán, son los siguientes:

Primera fase:

Al mismo tiempo de la entrega de la Unidad Didáctica, el Educador Cooperativo realizará un breve taller introductorio al tema de estudio.

La Unidad Didáctica se estudia de manera individual durante unos 15 días que concluye con una síntesis escrita en el formulario denominado Ficha de Aportes Personales.

Durante esta fase de estudio individual, el Educador Cooperativo realiza un monitoreo a través del correo electrónico, del teléfono, de eventuales visitas domiciliarias y de breves conversaciones en encuentros formales e informales. La intención es que el delegado o socio sienta que es importante su participación y que su Oficina, a través del Educador Cooperativo, está atento a apoyarle; de ninguna manera debe generarse la idea de dependencia o control.

Segunda fase:

Esta fase consiste en reunir a los equipos de estudio, se propone que en lugar de que el Educador Cooperativo preste tutoría personal, se explique las dificultades que demanda esta actividad y se motive para que se reúnan por cuenta propia, independientemente de la presencia del educador cooperativo, para lo cual, nombrarán al líder del equipo y fijarán la fecha en que se va a reunir el equipo. El educador cooperativo se comunicará con el líder unos días antes de la fecha prevista para recordarle y darle algunas orientaciones.

Se planifica el trabajo por equipos; cada equipo debatirá sobre el tema de estudio y llenarán la Ficha de Aportes del Equipo y luego se pasará a la plenaria para exponer los aportes de cada equipo.

El educador cooperativo recogerá las fichas que llenaron los equipos y sistematizará los aspectos relevantes expresados por cada Equipo de Estudio.

Para finalizar la asamblea, los participantes llenan una ficha de evaluación de la unidad didáctica.

- **Descripción general del contenido de estudio**

Sin que sea una malla curricular definitiva, más bien se trata de una guía que se enriquecerá en el proceso, las unidades didácticas tendrán en consideración las siguientes áreas temáticas:

Cooperativismo:

Su filosofía, principios y valores; contexto histórico en el que surge el cooperativismo en el mundo; expansión del cooperativismo en el mundo; nacimiento y desarrollo de nuestra cooperativa; principios universales del cooperativismo; código de ética de la cooperativa Jardín Azuayo.

Liderazgo Social:

Como se entiende el liderazgo; teorías sobre el liderazgo; diversas concepciones y enfoques – liderazgo cooperativo perfil del liderazgo hoy; características de los liderazgos; perfil de directivos cooperativos; necesidad de formar ciudadanos y ciudadanas democráticos cooperantes.

### Economía y Finanzas Populares y Solidarias:

El sistema económico en el Ecuador; marco constitucional en relación a la ley de economía y finanzas populares y solidarias; marco legal para las finanzas populares; importancia de la EPS y sus actores principales.

### Educación Financiera:

Planificación financiera del hogar; qué es la planificación financiera; metas financieras; el presupuesto personal/familiar; acceso a servicios y productos financieros; qué es el ahorro; opciones de ahorro seguro; formas de ahorro efectivo; consejos para ahorrar; qué es el crédito; tabla de amortización; seguro de desgravamen; tipos de crédito; cuándo endeudarse; riesgos de sobreendeudamiento e incumplimiento.

### El Buen Vivir:

Qué debemos entender por buen vivir o sumak kausay; por qué se discute en el mundo el buen vivir; la Constitución 2008 y el buen vivir; objetivos del buen vivir en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017; reflexiones sobre el buen vivir en nuestra vida cotidiana.

### Desarrollo personal y familiar:

Autoconocimiento, autoestima, manejo de las emociones, equidad de género, un proyecto de vida, hacia una nueva espiritualidad cooperativa.

- **Diploma**

Al finalizar el programa, los participantes recibirán un DIPLOMA, en un acto solemne de INCORPORACIÓN, con el aval de la Universidad Politécnica Salesiana.(EDUCOPE, 2014)

### **1.1.7.6 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD**

“Presentes en el buen vivir de nuestras comunidades, barrios, parroquias, cantones, región, integrados también en nuestra casa común que es el planeta tierra”<sup>28</sup>.

La Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Sígsig realiza actividades deportivas, de pintura y culturales. Participo en la carrera atlética “Sígsig corre por la vida”, donde un gran grupo de asistentes entre niños, jóvenes y adultos mayores entusiasmados formaron parte del evento deportivo. La Cooperativa para este programa deportivo colaboró con botellas de agua del proyecto denominado “Agua Natural El Pogllo” emprendimiento de un socio de Jardín Azuayo que conforma el sector de la economía popular y solidaria en el cantón Oña.

El 14 de febrero de 2014 la Cooperativa apoyó en el desarrollo del concurso de pintura denominado “La Solidaridad” en la Unidad Educativa Fiscal mixta José Félix González de la Parroquia Güel perteneciente al Cantón Sígsig; en que las y los estudiantes expusieron toda su creatividad y entusiasmo para reflejar en sus paisajes aspectos que vinculen la solidaridad. La Cooperativa apoyó con materiales y la contratación de Juan Pablo Cada destacado pintor de la localidad de San Bartolomé quien conjuntamente con los Niños, Niñas y Adolescentes impregnaron las iniciativas en los murales de la escuela. El compromiso con la comunidad se refleja en este tipo de eventos que convoca al cooperativismo y construcción colectiva del buen vivir.

Se realizó la carrera de coches de madera denominada “Rememorando el Pasado” se viene desarrollando esta actividad cultural con el afán de revivir las buenas costumbres de nuestro pueblo, ésta es la 4ta. edición de la Carrera de coches de madera, con el objetivo de fortalecer la identidad cultural y fomentar la solidaridad el compañerismo ya que no se trató de una competencia más bien fue una oportunidad para compartir junto a la comunidad las buenas costumbres de nuestros abuelos. El evento contó con la participación de Niños, Niñas, Adolescentes, Jóvenes y Adultos de Sígsig, Sevilla de Oro, Guachapala quienes con entusiasmo y decisión recorrieron las calles céntricas de Sígsig para luego ser parte de los juegos tradicionales y apreciar el show de malabares presentado por el grupo de jóvenes Sigseños "Stree Art", en donde se pudo contar con la

---

<sup>28</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

participación de un gran grupo de socios y no socios, delegados, colaboradores, y todos quienes deseaban ser parte de este evento .

Otra actividad deportiva que formó parte la Agencia Sígsig fue La Ciclo aventura Por la Josefina, logrando un gran número de participantes, contó con la presencia de aproximadamente 40 ciclistas socios y no socios de la Cooperativa, quienes con entusiasmo partieron desde Sígsig hasta Paute, en un recorrido que permitió revivir la solidaridad, la reciprocidad, el esfuerzo, el apoyo mutuo como características esenciales para cumplir objetivos comunes.

#### ***1.1.7.7 COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS:***

“Formando un gran movimiento con fuerza social, cultural económica y política.”<sup>29</sup>

La Cooperativa Jardín Azuayo realizó inversiones en otras cooperativas como son:

- COAC 29 de Octubre
- COAC Riobamba Limitada
- COAC JEP
- Cooperativas El Sagrario Ltda.
- CacpeBiblián Ltda.
- COAC Cooprogreso Ltda.
- COAC San José Limitada
- COAC San Miguel de los Bancos
- COAC Unión el Ejido
- Cacpeco Ltda.
- COAC Oscus Ltda.
- Cooperativa Alianza del Valle
- COAC Tulcán Ltda.
- Financoop
- Cooperativa Pequeña Empresa Pastaza
- Cooperativa San Francisco Ltda.

---

<sup>29</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

Desde el 2013 se está entregando créditos con acompañamiento técnico en alianza con la fundación CECCA(Azuayo, 2013).

Tabla 8 REDES DE LAS QUE FORMAN PARTE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDÍN AZUAYO

Las redes que forma parte la Cooperativa son las siguientes:

<p><b>Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR)</b></p>  <p>La Cooperativa Jardín Azuayo forma parte de la Ucacsur desde el año 2002. La UCACSUR promueve la generación de espacios de integración, de transferencia de experiencias, afianzando la construcción de la confianza y el compromiso social en la comunidad.</p>	<p><b>Red Financiera Rural (RFR)</b></p>  <p>Se forma parte de la RFR desde el 3 de junio del 2000.</p> <p>Es una organización que agrupa instituciones de microfinanzas. El trabajo de la RFR se enfoca en facilitar y potencializar el acceso a servicios microfinancieros con el fin de trabajar por el objetivo de expandirlos hacia la población rural y urbana como una alternativa sostenible de lucha contra la pobreza.</p>
<p>La Caja Central <b>FINANCOOP (FINANCOOP)</b></p>  <p>La Cooperativa es integrante de esta red desde el 27 de diciembre del 2005</p> <p>FINANCOOP, Caja Central, es una institución financiera de segundo piso que tiene como visión consolidar el liderazgo en la integración financiera nacional y de servicios complementarios en su rol de Caja Central en el contexto del sector financiero popular y solidario.</p>	<p><b>Red Transaccional Cooperativa (RTC)</b></p>  <p>Desde enero del 2007 La Cooperativa Jardín Azuayo forma parte de esta red.</p> <p>Esta Red contribuye a la integración operativa y el crecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito mediante la prestación de servicios transaccionales y la ejecución de procesos de consultoría bajo una estrategia de innovación, calidad, competitividad y sostenibilidad de los servicios.</p>

Fuente: Ing. Henry Quezada Coordinador de Talento Humano y Gobernabilidad 2014

Elaboración: Las autoras

### 1.1.8 VALORES COOPERATIVOS DE JARDÍN AZUAYO

Los valores que orientan a la Cooperativa son los siguientes:

- **Transparencia**

Mostramos quienes somos - sin reservas. Hace relación a la Ética, entendiendo como lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.

- **Honestidad**

Claridad, transparencia, cumplimiento. Expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

- **Compromiso**

Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas. Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos para enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento de nuestro plan estratégico.

Sin duda que elevar la convicción y compromiso, es un proceso continuo de mejoramiento, en ello juega un rol importante la capacitación y los sistemas de comunicación como herramientas que generan implicación social, pues sin ello, toda programación será una propuesta cardada de buena voluntad social.

- **Responsabilidad**

Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos. Expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios, socias) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que les permitan a los socios mejorar su futuro.

- **Confianza**

La Confianza, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la cooperativa tenga buen desempeño nivel financiero y social.

- **Fidelidad**

Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, conoce, apropiación, consecuente con objetivos institucionales.

- **Democracia**

Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que estos sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas.

Evoca la participación colectiva buscando el bienestar de la mayoría.

- **Respeto al medio ambiente**

En sintonía con una nueva conciencia planetaria, responsables con el cuidado de nuestra casa grande.<sup>30</sup>

### **1.1.9 MARCO REGULATORIO**

Durante la década de los 70 cuando el Sector Cooperativo tuvo significativos avances nace la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC), organismo que no contó con el apoyo estatal por lo que se desempeñó de forma autónoma y de autocontrol. Se puede considerar entonces que el estado significó un obstáculo para el desarrollo de este sector debido a las trabas burocráticas e ineficiencia en el control impuestas este grupo económico.

En la década de los 80 luego de la crisis de la deuda externa (1982-1983) la población ecuatoriana sufrió las consecuencias de la devaluación de la moneda y la inflación y por ende el sistema financiero también atravesó por situaciones desfavorables como la disminución de la rentabilidad y una gran dependencia del crédito del Banco Central, institución que fue determinante en el control de las autoridades monetarias estatales.

Las cooperativas de ahorro y crédito se fortalecieron ante la débil situación de los bancos privados incrementando así el nivel de competencia en el mercado financiero.

---

<sup>30</sup> Unidad Didáctica 1. Escuela de Cooperativismo Cooperativa Jardín Azuayo

Eminentemente el riesgo estaba ligado al tamaño de la institución financiera por lo que el estado debía intervenir como ente de control.

En 1984 en el gobierno de León Febres Cordero mediante la Junta Monetaria emprende un periodo de regulación hacia las entidades financieras designando a la Superintendencia de Bancos y Seguros la supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito sin reforma alguna a la Ley de Cooperativas existente desconociendo los principios cooperativos pero asumiendo a las grandes cooperativas como entidades bancarias.<sup>31</sup>

Desde entonces la Superintendencia de Bancos y Seguros ejercía control sobre el sector cooperativo aplicando la misma norma bancaria a las cooperativas, dejando de lado naturaleza de sociedad de personas que les hace diferentes a las sociedades de capital. “Mientras 23 grandes cooperativas eran controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, más de 300 cooperativas de ahorro y crédito activas, medianas y pequeñas, continuarían siendo supervisadas por la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social.”<sup>32</sup>

Luego de 46 años de vigencia de la Ley de Cooperativas, el gobierno de la Revolución Ciudadana por mandato constitucional impulsa una reforma estructural del sistema cooperativo al reconocer y visibilizar al sector de la economía popular y solidaria.

En mayo del 2011 se emite la Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), que incluye a todas las cooperativas.

En 2012 la regulación y control de sistema cooperativo del Ecuador pasa de la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) del Ministerio de Inclusión Económica y Social a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Esta entidad empieza a regular el Sector Económico Popular y Solidario, para lo cual crea la Junta de Regulación cuyo fin es precautelar la estabilidad, solidez, desarrollo y correcto

---

<sup>31</sup>Historia del Cooperativismo, Wilson Miño Grijalva, Primera edición: febrero de 2013

<sup>32</sup>Historia del Cooperativismo, Wilson Miño Grijalva, Primera edición: febrero de 2013

funcionamiento de las instituciones adheridas a este sector. Además “dicta normas específicas y diferenciadas para cada uno de las formas organizativas; es decir, para las cooperativas de ahorro y crédito, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Las regulaciones van enfocadas a la protección, promoción e incentivos, funcionamiento y control de las actividades de dichas organizaciones”<sup>33</sup>

Las resoluciones emitidas por la Junta de Regulación son:

- “Regulación para la adecuación de estatutos de cooperativas de ahorro y crédito
- Regulación para la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito
- Regulación general
- Regulación de cronograma de cumplimiento de adecuación de estatutos de cooperativas de ahorro y crédito y corporaciones
- Regulación para apertura y cierre de oficinas y horario de atención al público de las cooperativas de ahorro y crédito
- Regulación sobre prelación de créditos para el pago de pasivos en caso de liquidación de cooperativas de ahorro y crédito
- Regulación sobre moratoria para establecer otorgamiento de personalidad jurídica a entidades asociativas o solidarias cajas y bancos comunales y cajas de ahorro
- Regulación para entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales
- Regulación de asambleas generales y elecciones de representantes y vocales de los consejos de administración y vigilancia de las cooperativas de ahorro y crédito
- Regulación para la constitución y reforma de estatutos de cooperativas de ahorro y crédito.
- Regulación para la transformación de entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro en cooperativas de ahorro y crédito.
- Regulación para la apertura y cierre de oficinas y horarios de atención al público de las cooperativas de ahorro y crédito (Reforma)
- Regulación para integración y funcionamiento de la Junta de Acreedores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 3 y 4.

---

<sup>33</sup><http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

- Regulación de reforma a la Resolución No. JR-ST-2012-014 Regulación para integración y funcionamiento de la Junta de Acreedores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 3 y 4.
- Regulación de reforma a la Regulación sobre la prelación de créditos para el pago de pasivos en caso de liquidación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Regulación mediante la cual se dispone la inclusión e instrumentación de Fideicomisos Mercantiles como garantía adecuada para el otorgamiento de crédito de vivienda en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”<sup>34</sup>

### **1.1.10 LEYES Y NORMATIVA VIGENTES**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo desde sus inicios ha mantenido un alto grado de cumplimiento de la normativa legal vigente. A lo largo de la vida institucional dos han sido los entes regulatorios a los cuales Jardín Azuayo ha reportado. Superintendencia de Bancos y Seguros y Dirección Nacional de Cooperativas (DNC). Un tercer organismo que actualmente ejerce control es la Superintendencia de Economía, Popular y Solidaria y Sector Financiero Popular y Solidario

Haciendo un análisis en orden jerárquico de la ley y normativa vigente podemos anotar en primera instancia la Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008, en donde por primera vez en el Ecuador se reconoce el Sector de Economía de personas.

Enmarcado en la Constitución, nace también la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria además de su Reglamento. En ellos están los lineamientos a ser cumplidos por las instituciones del sector Popular y Solidario

Como normativa interna, la cooperativa tiene el Estatuto, Reglamento Interno, Reglamento de Elecciones, Código de Ética, Reglamento del Manejo del Presupuesto del POA de Directivos y Reglamento de Movilización, Alimentación, Hospedaje para los Directivos.

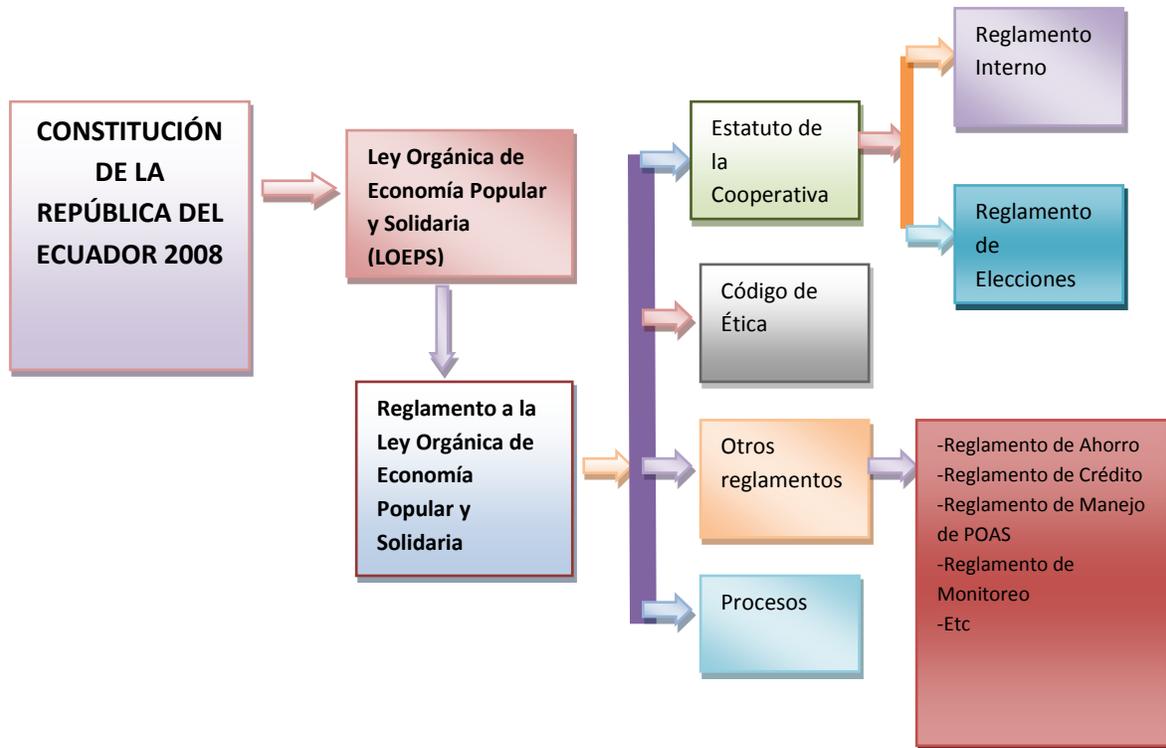
Todos ellos están alineados a la filosofía institucional y sirven para normar cada procedimiento dentro de la cooperativa, formas de organización, jerarquías, responsabilidades, derechos, etc. de socios, colaboradores, directivos.

---

<sup>34</sup><http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>

Esto representado en forma gráfica es como sigue:

Gráfico 6 NORMATIVA EN LA QUE SE ENMARCA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO



Fuente: Publicación Normativa en la que se enmarca el funcionamiento de la COAC Jardín Azuayo

Elaboración: Autoras

### 1.1.10.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

La Constitución de la República del Ecuador 2008 reconoce al Sector de la Economía Popular Y Solidaria en donde el sector cooperativo por primera vez es considerado dentro de las formas de producción existentes.

“Se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como

sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”<sup>35</sup>

#### **1.1.10.2 LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (LOEPS)**

Esta ley fue emitida en mediante el Registro Oficial 444 de 10-may-2011 y está dirigida todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.<sup>36</sup>

Entre sus objetivos de esta ley están:

- a) “Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.”<sup>37</sup>

Por Decreto Ejecutivo 1061 del 27-feb-2012se emitió el Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario el

---

<sup>35</sup>[http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1\\_ley\\_y\\_reglamento\\_EPS.pdf](http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf)

<sup>36</sup> Art. 2 LOEPS

<sup>37</sup> Art. 3 LOEPS

cual tiene por objeto establecer procedimientos de aplicación de dicha ley como las formas de organización y constitución.

#### **1.1.10.3 REGLAMENTO LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

“Este reglamento se constituye el 27 de febrero de 2012 mediante decreto No. 1061 y Registro Oficial Suplemento 648 enmarcado en:

- Art. 283 de la Constitución de la República que establece que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine; y, que la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios
- De acuerdo con la Disposición Transitoria Décimo Séptima de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario el Presidente de la República debe dictar el reglamento a la ley

El objetivo de este reglamento es establecer los procedimientos de aplicación de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Su contenido está delimitado en las formas de organización de la economía popular y solidaria, formas de organización del sector financiero popular y solidario, organismos de integración, entidades de apoyo, fomento, promoción e incentivos, relaciones con el estado y con procedimiento administrativo sancionador<sup>38</sup>

#### **1.1.10.4 ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo está sometida su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

---

<sup>38</sup> Publicación “Normativa en la que se enmarca el funcionamiento de la Cooperativa” COAC JARDIN AZUAYO

El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, la Cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La Cooperativa tendrá como objeto social principal la realización de operaciones de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros y de responsabilidad social con sus socios. Esta Cooperativa es abierta se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

La calidad de socio de una cooperativa se pierde por las siguientes causas: retiro voluntario, exclusión, fallecimiento y por la pérdida de la personalidad jurídica.

El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

- Asamblea General de Socios o de Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Comisiones Especiales

El patrimonio de la Cooperativa estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las reservas facultativas. La cooperativa se disolverá y liquidará, por voluntad de sus integrantes , expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los socios o representantes, en Asamblea General convocada especialmente para el efecto o por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento.<sup>39</sup>

#### ***1.1.10.5 REGLAMENTO INTERNO***

Para su funcionamiento, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Se rige por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Junta de Regulación, las

---

<sup>39</sup> Publicación “Normativa en la que se enmarca el funcionamiento de la Cooperativa” COAC JARDIN AZUAYO

Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el Estatuto Vigente , el Representante del Reglamento Interno y la propia normativa interna.

La Cooperativa podrá captar ahorros a través de cualquiera de sus servicios, de cualquier socio (a) persona natural o jurídica y previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de sus clientes; en tanto que sus créditos entregaran solamente a sus socios.

El gobierno y administración de la Cooperativa es desconcentrado, con un nivel de gobierno y administración general, un nivel de zonas y un nivel de oficinas, y una delegación de funciones pertinencias del gobierno y administración general al gobierno y administración local de oficinas.

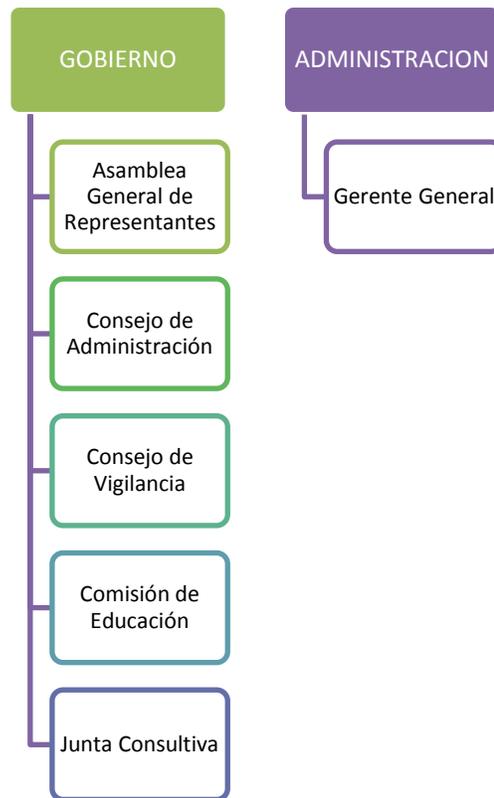
Existe, además, una Junta Consultiva asesora del Consejo de Administración, conformada por los presidentes de las oficinas, y Asambleas Zonales de Representantes.<sup>40</sup>

El gobierno, dirección, administración y control general de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los siguientes organismos y estructura:

---

<sup>40</sup> Publicación “Normativa en la que se enmarca el funcionamiento de la Cooperativa” COAC JARDIN AZUAYO

## Gráfico 7 ORGANISMOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN



**Fuente:** Normativa en la que se enmarca el funcionamiento de la Cooperativa

**Elaboración:** Autoras

### ***1.1.10.6 REGLAMENTO DE ELECCIONES***

Las elecciones para cualquier dignidad de la Cooperativa se efectuarán mediante voto personal, directo, escrito y secreto de los socios (as) o representantes.

Los organismos electorales de la Cooperativa están integrados por el Tribunal Electoral y las Juntas Escrutadoras de Voto.

Los procesos electorales de la Cooperativa se realizarán en las siguientes instancias:

- Asambleas locales de socios
- Asambleas de Delegados Locales
- Consejos de Administración y Vigilancia
- Asamblea General de Representantes

### **1.1.10.7 CÓDIGO DE ÉTICA**

La Administración de la COAC Jardín Azuayo ha creído necesario establecer principios éticos y normas de conducta a las cuales deben regirse socios, colaboradores y directivos. Esto con el fin de que exista un respeto a la normativa legal y las buenas costumbres. Así también conseguir un ambiente laboral de confianza, transparencia y respeto enmarcada en un comportamiento ético tanto individual como colectivo.

Es así que el Consejo Administrativo aprueba el Código de Ética de la Cooperativa el 21 de julio del 2012.

Código de Ética: “es un conjunto de normas de comportamiento institucional que reúnen los principios rectores, que deben observar los socios directivos y colaboradores”<sup>41</sup>

Este código tiene como ámbito de aplicación todas las personas involucradas directamente con la cooperativa, es decir socios, directivos y colaboradores.

En el contenido de este Código podemos encontrar:

**Principios Generales:** Probidad, Prudencia, Confidencialidad, Responsabilidad, Respeto a las personas, Respeto al Medio Ambiente, Lealtad, Igualdad de Derechos, Democracia y Cooperación Interinstitucional

**Principios Particulares:** Capacitación, Ámbito Legal, Ejercicio adecuado del cargo, Acumulación de cargos, Uso adecuado de los bienes de la Cooperativa, Uso adecuado del tiempo trabajado, Integridad de la documentación, Dignidad y cuidado de la imagen, Honor, Tolerancia, Respeto a la opinión diferente, Clima de incertidumbre y Evitar compromisos.

El adoptar estos principios asegura que el ambiente laboral sea totalmente armónico, que se traduce en el estado de ánimo y el desempeño de los colaboradores.

**Respeto a las Preferencias de los grupos de interés:** Prohíbe actuar indebidamente para conseguir beneficios propios o terceros, todo tipo de acoso o denigración, así como también actos de violencia. No permite laborar bajo efectos de

---

<sup>41</sup> Normativa en la que se enmarca el funcionamiento de la Cooperativa. Jardín Azuayo 2013.

bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes y psicotrópicas, abusos de autoridad, etc.

Obliga el correcto uso y cuidado de los bienes de la cooperativa, respeto entre colaboradores, reconocer la dignidad de las personas, proveer y mantener lugares de trabajo seguro y saludable, entre otros.

De la misma forma aspectos como transparencia de la información, prevención de lavado de activos, rendición de cuentas, entre otros, son el contenido de este código cuyo control y vigilancia del cumplimiento están a cargo del Comité de Ética(AZUAYO C. J., 2013)

## **1.2 BALANCE SOCIAL**

### **1.2.1 ANTECEDENTES**

Según el Dr. D. Carcogna el Balance Social tuvo sus inicios en la década de los 60 en Estados Unidos por parte de las empresas privadas que daban a conocer sus acciones a la sociedad con lo cual buscaban mejorar su imagen de marca.<sup>42</sup>

El primer Balance Social reconocido como tal fue publicado en por la empresa Singer en el año de 1972. Desde entonces el tema se difundió en Europa, principalmente en Alemania y Francia. El gobierno del segundo a través de una ley aprobada en 1997 establece que las empresas desde determinado tamaño deben adjuntarlo a su Balance Económico.<sup>43</sup>

En América Latina el Balance Social fue adoptado por algunos gobiernos como por ejemplo el de Argentina al emitir un decreto en el año 2000 con el cual obliga a todas las empresas de más de 500 trabajadores dependientes a presentar un Balance Social. Cabe indicar que este balance tiene una inclinación al tema del recurso humano.

Ecuador en el año 2012 con la emisión de la Ley de Economía Popular y Solidaria obliga a las entidades de este sector a emitir un Balance Social anualmente, en concordancia

---

<sup>42</sup> Carcogna, D.:op. Cit., pág.318

<sup>43</sup> Manual Para la Preparación e Implementación en el Uruguay DERES, octubre 2003

con el Plan Nacional del Buen Vivir implementado por el gobierno de la Revolución Ciudadana.

### **1.2.2 CONCEPTO**

“Es una herramienta de la política empresaria que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona. Consiste en reunir y sistematizar la información correspondiente a las dimensiones sociales de la empresa, realizando con objetividad y seriedad una descripción de indicadores, así como una enumeración realista y rigurosa de las tareas realizadas por la institución en materia social”<sup>44</sup>.

“El Balance Social, es una herramienta poderosa para los directivos y los estamentos gerenciales, que les permite contar información integral sobre el desarrollo de la organización, sus impactos generados, la eficiencia administrativa, los niveles de gobernabilidad, y el manejo de los recursos financieros, en base a ello, permite orientar, ajustar, recrear las políticas, la planificación de las acciones y estrategias que son necesarias para alcanzar los objetivos institucionales.”<sup>45</sup>

El Balance Social es una herramienta que permite medir la gestión socio económica de una organización. En el caso de las Cooperativas esta medición es acertadamente analizada evaluando el cumplimiento de los Principios Cooperativos.

### **1.2.3 CARACTERÍSTICAS**

La elaboración del Balance Social tiene varias características:

- **Explicativo:**

---

<sup>44</sup> IDEA, El Balance Social, Un enfoque integral, Argentina, 2001

<sup>45</sup> ORELLANA, Enrique (2013), La planificación de las finanzas populares y solidarias.

Dar cuenta del “porque” de lo que observamos. Causas y efectos del comportamiento de los indicadores y variables sociales analizadas. Considerar el contexto socioeconómico y de cada territorio cantonal y regional.

- **Histórico- dinámico:**

Es necesario entender la evolución del proceso vivido, del comportamiento de los indicadores sociales en el tiempo y espacios territoriales. Explicitar los cambios de crecimiento, fundamentar sus factores e impactos generados.

- **Diferenciado:**

Queremos entender la dinámica del desarrollo social de la cooperativa de forma integral y diferenciada, por zonas, oficinas o cantones. Es importante conocer, confrontar intereses, problemas y potencialidades de los diferentes grupos sociales.

- **Participativo:**

Necesario confrontar nuestro análisis con la interpretación de los grupos sociales (directivos locales, funcionarios socios), para luego diseñar, fortalecer conjuntamente nuestras acciones y estrategias en función del alcance de la visión social”<sup>46</sup>.

#### **1.2.4 IMPORTANCIA**

El Balance Social para una organización se convierte en una herramienta para evaluar cuanto ésta se preocupa de sí misma, de las personas que la rodean y del medio ambiente en general.

Considerando al Balance desde esta perspectiva se puede destacar puntos importantes por los cuales una empresa u organización debería desarrollar un Balance Social:

- Mejora la imagen de la organización: al realizar un balance social y difundirlo, esto crea un atractivo para quienes lo rodean.

---

<sup>46</sup>ORELLANA, Enrique (2013), La planificación de las finanzas populares y solidarias.

Por ejemplo el balance social constituye un instrumento de validación para inversionistas y analistas de mercado que ven en él una forma de respaldar la sustentabilidad de los proyectos de una empresa.

- Responde a la necesidad de informar y transparentar la gestión de la empresa: en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito el balance social difundido permite informar a sus socios el desempeño y así crear confianza en la organización.
- Contribuye a mejorar el desempeño de la organización: la evaluación de la empresa a través del Balance Social califica el ejercicio de la responsabilidad social en diversos ámbitos lo cual le permite corregir, fortalecer y mejorar sus puntos débiles.
- Cumplir con la demanda de transparencia por parte de entes regulatorios: en algunos países, entre ellos Ecuador, es una obligación ante entes de control la presentación del Balance Social, tal es el caso de las Cooperativas de Ahorro y crédito ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

### **1.2.5 OBJETIVOS**

- “Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social en un periodo determinado, lo cual le permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la promoción de su trabajadores y de la sociedad.
- Como herramienta de gestión empresarial el Balance Social le permite a la gerencia la planificación de acciones tendientes a aumentar la productividad y la eficiencia de sus trabajadores. Además le permite evaluar las acciones en términos de costo-beneficio.
- Disponer de la información que se refiere a los recursos humanos de la empresa y a los sectores con los cuales ella tiene relación, para poder

informar adecuadamente a la opinión pública acerca de su desempeño social como empresa.

- Como instrumento de gestión le permite a la empresa actualizar políticas y programas relacionados con su Responsabilidad Social, ya que crea instrumentos más efectivos para medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios que se desprenden de sus acciones<sup>47</sup>

### 1.2.6 VENTAJAS

- “Brinda información detallada a la Alta Dirección para la toma de decisiones en la fijación de Políticas y Estrategias Sociales.
- Permite racionalizar los recursos sociales con que cuenta la empresa evaluando la efectividad de los mismos.
- Brinda un mayor conocimiento de las características socio-laborales del personal y la contribución de la empresa al Desarrollo Integral del Hombre.
- El Balance Social es un instrumento que facilita la fijación de políticas sociales a nivel de la empresa y sectorial.
- Se constituye en un aporte valioso para las negociaciones colectivas.
- El Balance Social muestra la contribución de la empresa al desarrollo humano del país<sup>48</sup>.

### 1.2.7 FUNDAMENTOS

El Balance Social para las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador está fundamentado en:

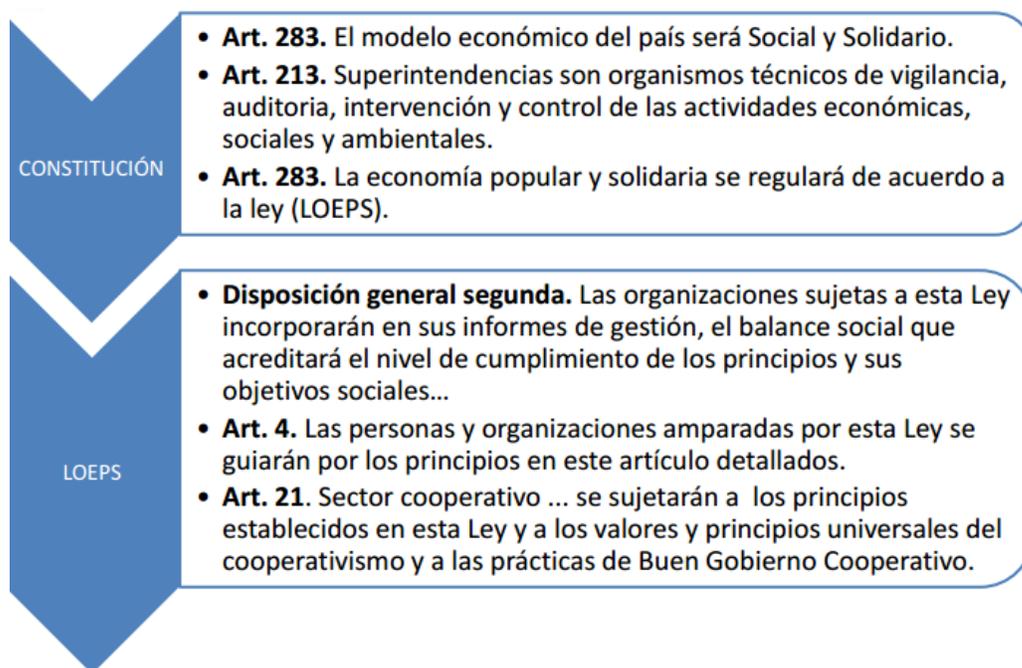
---

<sup>47</sup> OIT.ANDI.JCI. Op. Cit. p, 17

<sup>48</sup> Idem.,p.18

### 1.2.7.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR Y LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (LOEPS)

Gráfico 8BASE LEGAL DEL BALANCE SOCIAL.



Fuente: [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)

### 1.2.7.2 PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

Desde el año 2008 al modificarse la Constitución de la República, Ecuador afronta nuevos mandatos con respecto a su modelo económico. “Según el modelo económico del país será Social y Solidario. El objetivo será generar condiciones (materiales e inmateriales) que posibiliten el buen vivir se implementa el Plan Nacional del Buen Vivir.”<sup>49</sup>

Bajo este contexto se crea el Plan Nacional del Desarrollo 2007 -2010 mediante la Secretaria Nacional de Planificación (SENPLADES). Este documento contempla 5

<sup>49</sup>Art. 283 de la Constitución de la República del Ecuador 2008

revoluciones: revolución constitucional y democracia; la revolución ética; la revolución económica y productiva; la revolución social y, la revolución por la dignidad.

Posterior nace el Plan Nacional del Buen vivir 2009- 2013 que se entiende como “la búsqueda de la igualdad y la justicia social, el reconocimiento, la valoración y el diálogo de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida”<sup>50</sup>

El Plan propone 12 objetivos nacionales actualizados bajo parámetros que se relacionan con el desempeño de las metas nacionales y la necesidad de concretar los desafíos que se presentan con la nueva Constitución del Ecuador.

Es así que para un nuevo periodo se desarrolla el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 que contiene también 12 objetivos nacionales para el Buen Vivir los cuales se organizan en tres ejes:

1. Cambio en las redes del poder para la construcción del poder popular
2. Derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir
3. Transformación Económica Productiva a partir del cambio de la matriz productiva

El Plan recoge también 10 principios del Buen Vivir. “La combinación de las orientaciones éticas y programáticas del Buen Vivir apuntan a la articulación de las libertades democráticas con la posibilidad de construir un porvenir justo y compartido: sin actuar sobre las fuentes de la desigualdad económica y política no cabe pensar en una sociedad plenamente libre. El desenvolvimiento de ésta depende también del manejo sostenible de los recursos naturales”<sup>51</sup>

- **Principios del Buen Vivir empatados al Balance Social**

En una de las actividades de supervisión realizada en octubre del 2013 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) presenta “El Modelo de

---

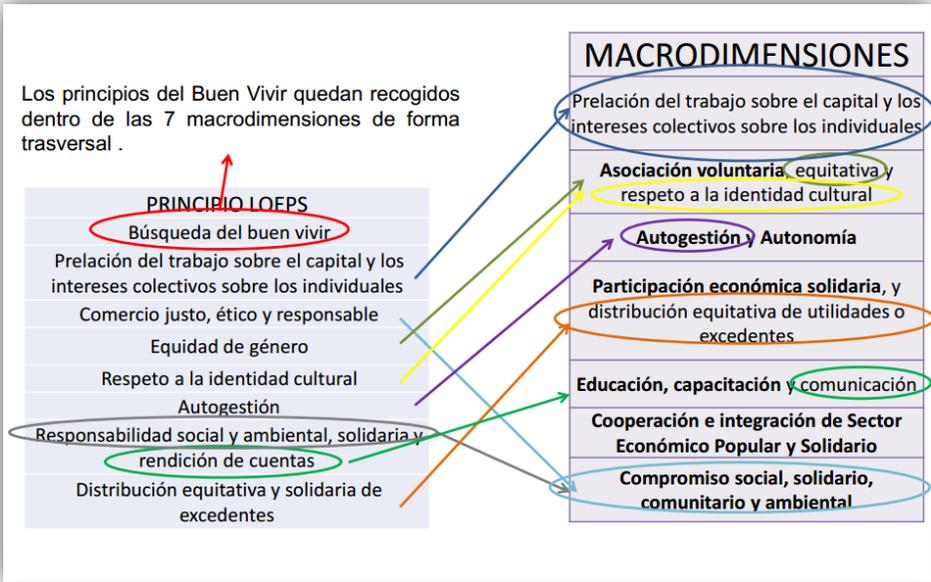
<sup>50</sup><http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional#tabs2>

<sup>51</sup>[http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir\\_\(version\\_resumida\\_en\\_espanol\).pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_(version_resumida_en_espanol).pdf)

Balance Social ecuatoriano basado en los ocho principios de la LOEPS, los diez principios del Buen Vivir y los siete principios que establece la ACI.”<sup>9</sup>

Este Modelo se basa en una fusión de los Principios de: El Buen Vivir, Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), Alianza Cooperativa Internacional (ACI) para finalmente siete macro dimensiones y veinte y cuatro indicadores que permitan desarrollar un modelo de balance social con características propias de la realidad ecuatoriana

Gráfico 9 PRINCIPIOS DEL BUEN VIVIR FRENTE A MACRODIMENSIONES ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI)



Fuente: [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=42e3d72d-cb78-48a3-9b15-e77927a806f3&groupId=10157](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=42e3d72d-cb78-48a3-9b15-e77927a806f3&groupId=10157)

## 1.2.8 INFORME SOCIAL INTERNO

### Conceptos

- “Constituye un registro de las características sociales de la empresa y las metas que se propone, así como de los costos de las acciones sociales realizadas. Implica un proceso de sistematización de sistematización de la información que a de permitir evaluar la gestión de la empresa”<sup>52</sup>
- “El Informe Social Interno recurre a indicadores cualitativos que resultan necesarios para conocer la opinión de los asociados y trabajadores sobre el cumplimiento de los principios cooperativos. Muestra aspectos difícilmente cuantificables de otro modo. Estos indicadores se basan en información obtenida a través de encuestas de opinión, en las que los asociados y trabajadores deben responder en forma anónima a un cuestionario. El mismo consta de una serie de preguntas, cada una con cinco alternativas de respuestas posibles. Al procesar los datos obtenidos, debe agregarse a la última alternativa de respuesta -no sabe- la cantidad de asociados o trabajadores que no respondieron. Los encuestados tienen además la posibilidad de presentar sugerencias o propuestas.”<sup>53</sup>

El informe social consiste en evaluar y cuantificar aspectos sociales de una a una organización. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, el informe social consiste en evaluar los principios cooperativos y variables derivadas de los mismos, con un tópico cuantitativo.

---

<sup>52</sup>[http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas\\_balance\\_social.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_balance_social.pdf)

<sup>53</sup>[http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/balance\\_social\\_coop\\_integral.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/balance_social_coop_integral.pdf)

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO -AGENCIA SÍGSIG

#### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO -AGENCIA SÍGSIG

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en Sígsig, es la cuarta agencia en orden de creación, y en la actualidad tiene 17 años de vida institucional en el Cantón; en este trayecto generó un verdadero impacto socio económico ya que fue la primera Institución Financiera Cooperativa seria que se instaló en el Cantón, luego de la penosa experiencia con la Cooperativa “Mi Cooperativa” (salió de Sígsig en 1996).

La presencia de “Jardín Azuayo”, dinamizó el desarrollo local, ya que muchas familias y comunidades en general eran excluidos del sistema financiero tradicional, pero con dicha institución tenían la oportunidad de acceder a un servicio financiero sin discriminación alguna, ya que de esta forma podían solucionar algunos de sus problemas económicos - financieros como: el pago de deudas a prestamistas informales, terminar la construcción de su vivienda, emprender o ampliar un negocio, etc. Este impacto y las políticas de participación aplicadas por la COAC, “Jardín Azuayo”, hicieron que la mayoría de sus habitantes se empoderaran de la institución, permitiendo que muchos reconozcan y se sientan identificados con el trabajo que “Jardín Azuayo” ha venido desarrollado hasta ahora.

El trabajo participativo y descentralizado que ha venido desarrollando Jardín Azuayo con todos sus socios/as, la estructura de manejo de su gobierno directivo conjuntamente con un manejo eficiente y transparente de las finanzas, han permitido tener una verdadera ventaja competitiva frente al resto de instituciones financieras que al 2014 que operan en el Cantón Sígsig (JEP, COPAC Austro, Profuturo, Güel, Ñukanchik Llugzhina, Banco del Pichicha y Banco del Austro), esta apreciación se fundamenta en el número socios, mayor

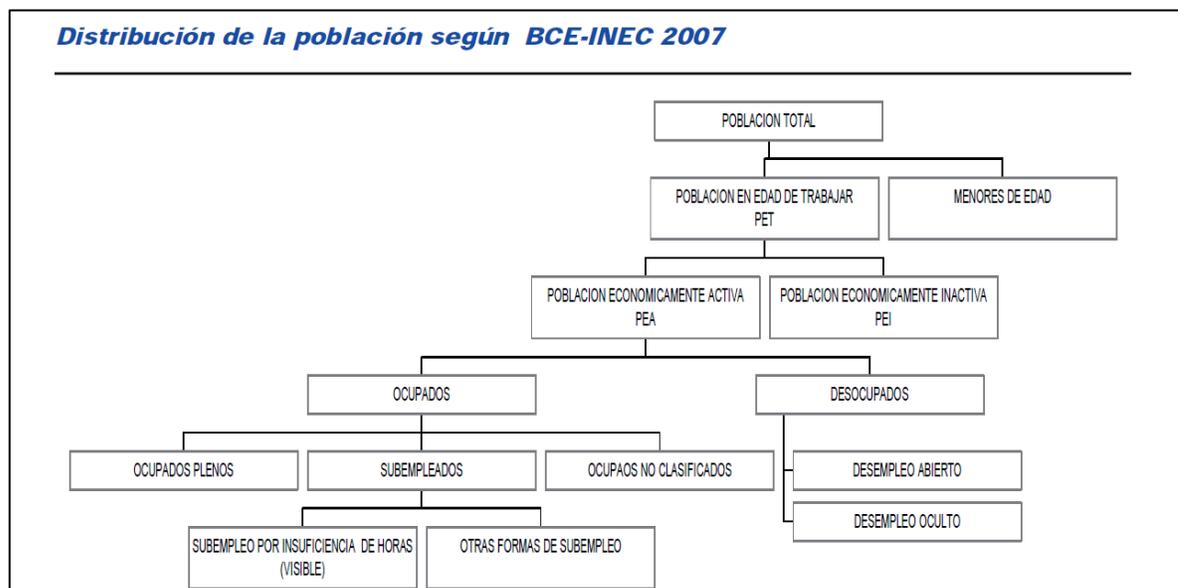
captación y colocación, entre otros indicadores que se detallaran a continuación.(Gonzales, 2014)

## 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

### 2.1.1.1 ENTORNO ECONÓMICO

El cantón Sígsig, según el VII Censo de Población y el VI de Vivienda en el año 2010 tiene una población de 26.910 habitantes (44% hombres y 56% mujeres), comparando con la población del 2001 (24.635 habitantes) se determina un incremento porcentual del 9,235 % (es decir que de cada 100 personas crecieron 9,235). En el Área urbana vive tan solo el 13,66% de la población total y en el área rural el 86,34%.; se caracteriza por ser una población joven, ya que el 47.58% son menores de 20 años.

Gráfico 10 POBLACIÓN TOTAL Y SU DISTRIBUCIÓN



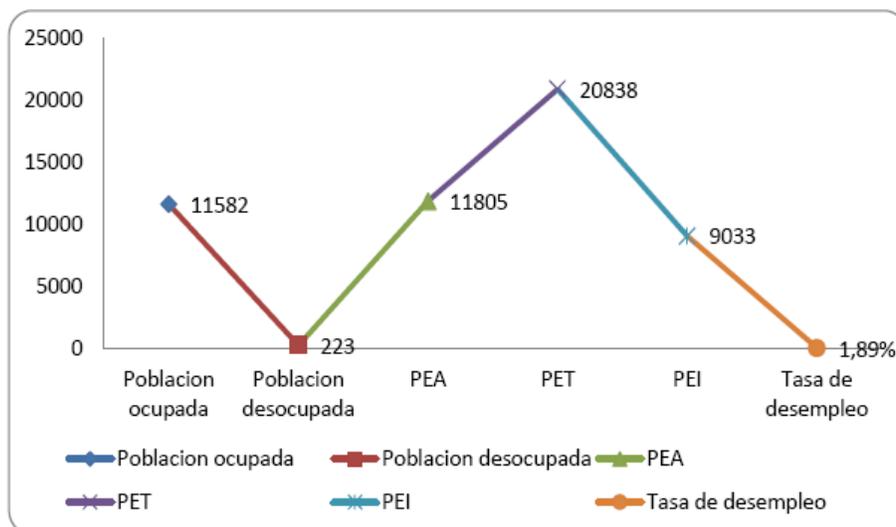
Fuente: Banco Central del Ecuador. Documento: Coyuntura del Mercado Laboral

- **La población en edad de trabajar (PET):** en Sígsig es de 20.838 (43% hombres y 57% mujeres) es decir el 77.44% del total de la población. Esta población

conforma la oferta laboral del cantón y 11.805 individuos constituyen la Población Económica Activa (PEA); es decir, que realizaron alguna actividad, o no trabajaron pero están disponibles para trabajar, el cantón Sígsig contribuye a la PEA de la provincia del Azuay, con el 4%; La población económicamente inactiva (PEI) asciende a 9.033 habitantes del cantón Sígsig.

- **Ocupación por sexo:** En el cantón Sígsig 11.663 personas (48% hombres y 52% mujeres) se desempeñan en nueve categorías de ocupación, la labor a la que se dedica el 61% población es la categoría “por cuenta propia”, análogamente el 62% de mujeres dentro de esta categoría desempeñan este trabajo (4.401 mujeres y 2657 hombres), cifras que confirman que las mujeres tienen menor oportunidad de desempeñar labores fuera del ámbito privado. El segundo lugar con el 13% de la población ocupada desempeña la categoría de jornaleros /a o peón, (1.300 hombres y 212 mujeres) y el menor porcentaje (1%) las personas que se dedican a las actividades relacionadas como patrono y socio/a.
- **Tasa de desempleo:** La tasa de desempleo en el cantón Sígsig, es de 1.89 %,se trata de la población desocupada, que tiene edad para trabajar y está disponible para trabajar; sin embargo, no logran colocarse en un puesto de trabajo, Este indicador expresa la incapacidad de la economía local en generar puestos de trabajo. La tendencia se mantiene en 223 personas que no tienen trabajo y están desempleados.

Gráfico 11 TASA DE DESEMPLEO EN EL CANTÓN SÍGSIG. PROVINCIA DEL AZUAY



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Sígsig.

- Actividad Económica:** En el cantón Sígsig la principal actividad a la que se dedica la población económicamente activa, es a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el segundo lugar de la población económicamente activa trabaja en la rama de la industria manufacturera, en esta categoría se desempeñan 23% hombres y el 77% las mujeres, infiriéndose por tanto, que las mujeres desempeñan esta actividad en sus propios hogares como es el caso de la elaboración del sombrero de paja toquilla. El tercer lugar ocupa la rama de la construcción (en esta categoría el 98% son hombres), el cuarto lugar corresponde al comercio al por mayor y menor, (48% hombres y 52% mujeres) el resto de actividades a las que se dedica la población ocupada se encuentran entre el 0,9 y el 3.1 %.

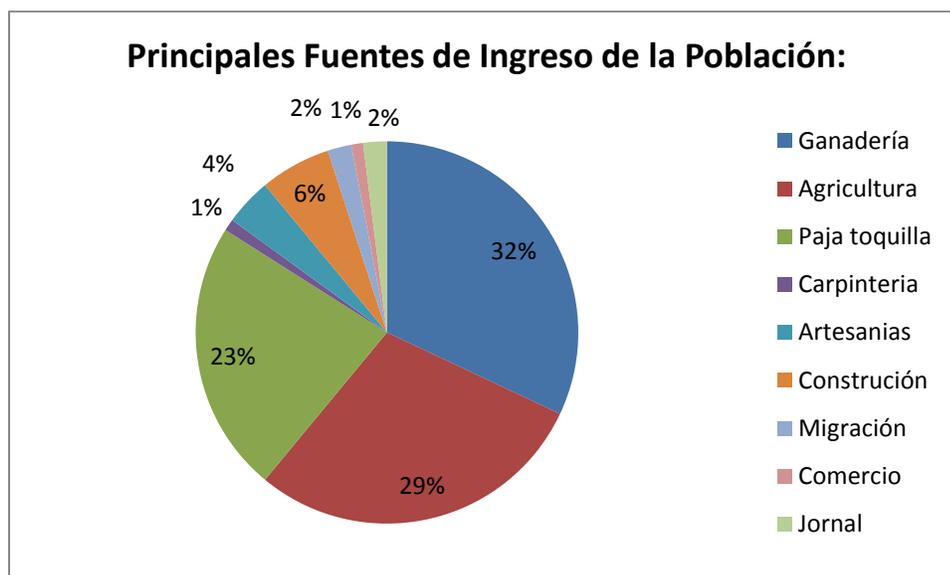
Gráfico 12 POBLACIÓN OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD EN EL CANTÓN SÍGSIG. PROVINCIA DEL AZUAY



Fuente: NEC-Censo de Población y Vivienda del Cantón Sigsig 2010

- Principales fuentes de ingreso de la población:** la principal fuente de ingreso en el cantón Sigsig es la ganadería con el 32%, el segundo lugar ocupa la agricultura 29%, el tercer lugar el sombrero de paja toquilla con el 23% y las actividades como comercio, artesanías, construcción, carpintería, migración y jornal representan entre todas el 16 %, ello se infiere que la principal fuente de ingresos para la población lo constituyen las actividades agropecuarias.

Gráfico 13 PRINCIPALES FUENTES DE INGRESO DEL CANTÓN SÍGSIG



- **Principales productos comercializados:** Los cinco principales productos agrícolas más comercializados en el cantón Sígsig, son: Hortalizas, (42%) frutales mayores (manzana, durazno, reina Claudia) representando el 28%; maíz el 12%; frutales menores tales como: tomate de árbol, mora, frutilla con el 10% y papas con el 8%.

Entre los productos pecuarios, el principal producto comercializado es la leche con el 29% el segundo lugar ocupa el quesillo, con el 26%; Los cuyes ocupan un lugar importante en la comercialización (16%), luego está la venta del ganado (13%); la aves de corral con el 8%; los huevos con el 4%, los cerdos con el 3% y finalmente los ovinos con el 1%.

En el cantón están presentes 12 asociaciones de agricultores y/ o ganaderos, que muestran formas de organización en función de objetivos comunes para la producción y venta de productos agropecuarios.

- **Vivienda:** A pesar de que el 82,3% de las familias tiene vivienda propia, la calidad de las mismas, no proporcionan una satisfacción plena a sus ocupantes y distan mucho de ser un elemento catalizador del desarrollo personal de los miembros del hogar. Notándose según varios indicadores un gran déficit en la cobertura de los servicios básicos.

Sígsig el 80% de sus habitantes vive en condiciones de pobreza, según el índice de necesidades básicas insatisfechas.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito ofertan servicios financieros como el Microcrédito que es una alternativa para la superación de la pobreza, impulsa la microempresa y negocios familiares lo cual ayuda a establecer fuentes de empleo e incrementa el intercambio comercial, este servicio favorece al mejoramiento financiero como económico nacional.(PARROQUIALES G. M., 2013)

### 2.1.1.2 ENTORNO POLÍTICO

El Presidente Rafael Correa desde su victoria en las elecciones presidenciales del 2006, ha dado cambios significativos a nuestro país como en el sector Popular y Solidario, en 2008 la Constitución ecuatoriana reconoce la existencia del sector económico Popular y Solidaria con identidad propia, diferenciada del sector público y del sector privado del capital, en mayo de 2011, luego de un intenso proceso de construcción participativa se promulga la “Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” y en febrero del 2012 se publica el Reglamento a la Ley antes mencionada.

El Sector Financiero Popular y Solidario a través de una estructura administrativa de instituciones públicas tanto en el ámbito central como el seccional, pretende regular, controlar, apoyar y financiar las actividades de sus miembros a través de implementar políticas, programas y proyectos que permitan dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por las leyes antes indicadas.

Gráfico 14 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA POLÍTICO-LEGAL PARA EL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO



*Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento*, en el título VI, De las relaciones con el Estado, del Capítulo I al V.

Una vez definidos los organismos de Estado interventores de la Economía Popular y solidaria, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a partir de enero del 2013 ejerce control sobre el Sector Popular y Solidario y dentro de él, el subsistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito

En septiembre del 2014, bajo Registro Oficial N° 332 se publica el “Código Orgánico Monetario y Financiero, con el objeto de regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador.

En el Artículo 2.- del Código Orgánico Monetario y Financiero define su ámbito: establecer el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetarios y financiero, así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios”<sup>54</sup>.

Todas estas transformaciones macro institucionales y estructurales, posibilitan una participación trascendental de las entidades cooperativas en el sector financiero

Más allá de las cooperativas, el denominado Sector Financiero Popular y Solidario, compuesto no solamente por cooperativas de ahorro y crédito, sino también por entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, recibe un excelente apoyo por parte del gobierno de Correa. A través del Programa de Finanzas Populares de 2008 se expandió el volumen de créditos a pequeñas entidades y cooperativas.

### **2.1.1.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL**

“En Sígsig, la población tradicionalmente es reconocida por su sensibilidad a las expresiones del espíritu: música, teatro, arte, pintura, literatura, artesanías y una ferviente

---

<sup>54</sup>[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

fe y creencia en las divinidades cristianas; un pueblo que respeta y conserva sus tradiciones como manifestación de su identidad cultural.”<sup>55</sup>

Cabe destacar que las celebraciones religiosas de cada una de las jurisdicciones parroquiales en honor a sus patronos o imágenes son muestras de la cultura popular del cantón. Las costumbres que aún mantienen los habitantes del Sígsig son las mingas en varias comunidades campesinas durante dos épocas del año: la siembra y la cosecha, en las cuales se dan citas familiares, vecinos y amistades, se bebe aguardiente y chicha de jora, además de las comidas típicas del lugar. Cumplida la tradicional minga en un lugar, pasan a otro sitio a devolver el trabajo.

Otra costumbre muy arraigada, es la forma de celebrar las festividades religiosas, la fe cristiana se manifiesta a través de danzas y bailes de disfraces, escaramuzas y contradanza; con obsequios y presentes para el sacerdote, no falta el aguardiente, chicha y comidas típicas.

El mayor problema patológico social es el alcoholismo, considerada una enfermedad que afecta no solo a individuos sino también a la sociedad, en la que interactúan una serie de factores que lo convierten en un peligro para el desarrollo comunitario como es el caso de San José de Raranga parroquia con el más alto índice de alcoholismo entre sus habitantes. Actualmente no existen centros de atención para este tipo de adicciones, pero hay grupos de Alcohólicos Anónimos que funcionan en algunas parroquias los cuales no reciben apoyos económicos de ningún tipo ya que parte de su metodología es auto sustentarse o financiarse entre los miembros del grupo, la asistencia a estas organizaciones no es obligatoria más bien es voluntaria.

En este marco de rica expresión cultural y religiosa, Jardín Azuayo oferta sus servicios financieros reconociendo y apoyando desde el ahorro, el crédito, desde la capacitación cooperativa, desde los servicios en línea, las recaudaciones, la atención a organizaciones y asociaciones, entre otros; a las necesidades particulares y específicas de Sígsig.(PARROQUIALES G. M., 2013)

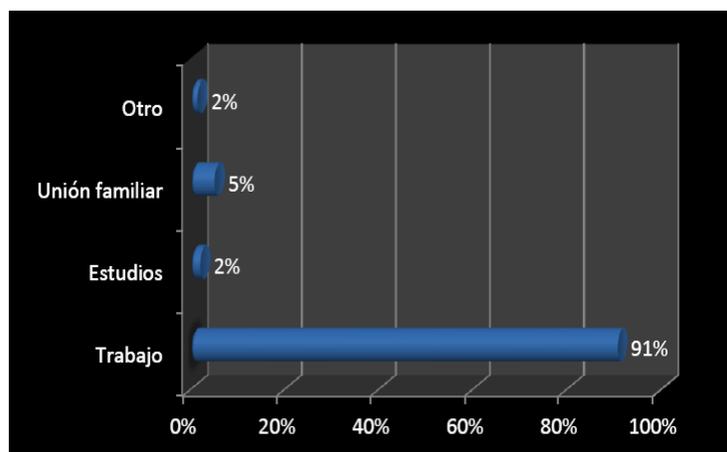
---

<sup>55</sup> Publicación Municipio del Cantón Sígsig 2009

### 2.1.1.4 MIGRACIÓN

La migración en el cantón Sígsig se da desde hace muchos años atrás con el fin de mejorar su situación económica, razón por la cual el 91 % migra por necesidad de trabajo, el 5 % migra para unirse con familiares, dentro de este grupo generalmente están los niños y esposas que se reencuentran con esposos y padres y el 2 % lo hace por razones de estudio.(parroquiales, 2013)

Gráfico 15 CAUSAS PRINCIPALES DE LA MIGRACIÓN DEL CANTÓN SÍGSIG



Fuente: NEC-Censo de Población y Vivienda del Cantón Sígsig 2010

Para la Cooperativa Jardín Azuayo Oficina Sígsig la migración ha causado un impacto económico muy importante en el cantón ya que la mayoría de personas migran por mejorar su situación económica y las remesas son enviados a través de la Cooperativa, y algunos de los socios lo convierten en ahorros. Todo esto beneficia de forma directa a la Institución Financiera ya que de esta manera se obtiene mayores captaciones, posteriormente se realizan colocaciones y así se dinamiza la economía del cantón Sígsig.

Tabla 9 REMESAS DE LA OFICINA SÍGSIG HASTA JULIO DE 2014

MES	TOTAL GIROS							
	SISTEMA DE LA COOP.		SISTEMA IRNET		SISTEMA EASY PAGOS		TOTAL	
	NUM. DE REMESAS	MONTO DE REMESAS	NUM. DE REMESAS	MONTO DE REMESAS	NUM. DE REMESAS	MONTO DE REMESAS	NUM. DE REMESAS	MONTO DE REMESAS
ENERO	534	238.177,19	161	46.990,00	69	39.220,00	764	324.387,19
FEBRERO	464	228.505,11	159	55.375,00	67	38.947,90	690	322.828,01
MARZO	403	189.186,09	187	69.315,75	67	41.419,40	657	299.921,24
ABRIL	473	254.904,27	206	78.604,00	89	52.511,35	768	386.020
MAYO	671	316.399,98	244	89.918,00	98	53.112,48	1.013	459.430
JUNIO	593	282.602,78	177	65.535,00	114	68.683,31	884	416.821
JULIO	635	333.818,45	211	94.817,00	94	62.534,30	940	491.170

Fuente: Fuente monitoreo de servicios oficina Sígsig

### 2.1.1.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología hoy en día juega un papel significativo en las Instituciones Financieras ya que es un medio altamente eficiente para lograr sus operaciones y adquirir la satisfacción de sus socios o clientes.

En la actualidad las instituciones financieras tienen una avanzada infraestructura tecnológica para poder llevar a cabo todos sus servicios. Estos servicios están compuestos principalmente por:

Tabla 10 ENTORNO TECNOLÓGICO EN EL CANTÓN SÍGSIG

Otras Instituciones financieras	Cooperativa Jardín Azuayo
Cajeros Automáticos (3)	Cajero Automático (1)
Páginas Web de las diferentes Cooperativas y Bancos.	JA WEB proveen a los socios servicios de transacciones como entrar en sus cuentas, mover su dinero entre diferentes cuentas, hacer pagos o aplicar para préstamos y otros servicios complementarios.
Turnos mediante tiques	Turnos mediante tiques
Call center	Call center
Tarjetas de Crédito Y Debito	Tarjetas de Debito

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autoras

## **Ver anexo 2**

Las tecnologías de información utilizadas por estas Instituciones Financieras son reguladas por organismos gubernamentales, en el caso de las Cooperativas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de una manera continua y estricta. Dichas instituciones implementan sus tecnologías de información con las herramientas más adecuadas para conservar la lealtad de los clientes.

## **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

### ***2.1.2.1 EL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO***

La Constitución de la República del Ecuador aprobada en el año 2008 considera a la economía popular y solidaria como una nueva forma de organización económica, además de las ya existentes pública, privada y mixta. En esta nueva prevalece la mejora de las condiciones de vida colectiva sobre el beneficio individual y el capital económico.

Según el Art. 78 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Sector Financiero Popular y Solidario está integrado por las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Estas a su vez se clasifican en tres sectores como se definen a continuación

- **Sector Cooperativo**

“Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, según la actividad principal que desarrollen, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.”<sup>56</sup>

- **Sector Asociativo**

---

<sup>56</sup>Artículo 21.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

“Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada.”<sup>57</sup>

- **Sector Comunitario**

“Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada.”<sup>58</sup>

Las instituciones que la conforman al Sector Cooperativo en el cantón Sígsig y de acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) son:

**Tabla 11 INSTITUCIONES QUE CONFORMA EL SECTOR COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL CANTÓN SÍGSIG**

RUC	RAZÓN SOCIAL
0190115798001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.
0190325644001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA
No disponible	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÑUKANCHIK LLUGZHIÑA LTDA.
0190093581001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAC AUSTRO LTDA.
0190155722001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA.

Fuente: [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)

<sup>57</sup>Artículo 18.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

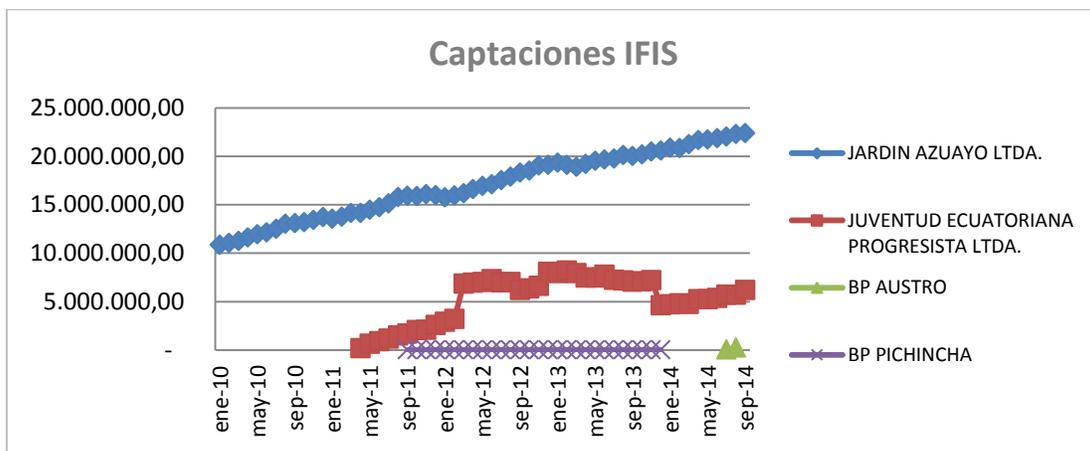
<sup>58</sup>Artículo 15.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

### 2.1.2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Una de las ventajas que tuvo Jardín Azuayo en el Sígsig por algunos años fue el hecho de ser la única institución financiera que operaban en este cantón. Durante el periodo comprendido entre 1997 – 2009 ninguna institución financiera, sobre todo bancaria, estuvo interesada en operar en dicho cantón, pero es a partir del 2010 que esto cambia.

Aunque en Sígsig la información proporcionada por las entidades financieras es limitada, de información obtenida de la SEPS se conoce el cuadro que sigue

Gráfico 16 CAPTACIONES DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EN EL CANTÓN SÍGSIG



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Como se puede observar en el cuadro Jardín Azuayo es una de las Cooperativas que tiene mayores captaciones en el Cantón. Juventud Ecuatoriana Progresista representa el mayor de sus competidores por cual se debería motivar hacia la mejora continua orientada a satisfacer plenamente los requerimientos de los socios considerando que ahora tienen nuevas alternativas para elegir.

Actualmente la oficina Sígsig cuenta con un equipo de empleados propios de la localidad y sus directivas locales se han convertido en los principales baluartes para mantener el nivel de aceptación que todavía mantiene la Cooperativa en Sígsig, pues tanto directivos como empleados han formado un verdadero equipo de trabajo y se han convertido en el principal eje para la consecución de los objetivos estratégicos de la oficina. Dentro del equipo de empleados, se cuenta actualmente con un total 16 personas, estas se encuentran distribuidas en 3 áreas, como son: el área de Cajas, Balcón de Servicios y

Crédito; con respecto a sus directivas, están distribuidas en 8 directivas locales, mismas que están ubicadas en diferentes comunidades o parroquias del cantón, convirtiéndose aquellas en los verdaderos promotores de la Cooperativa(SIGSIG, 2014)

**Tabla 12SERVICIOS FINANCIEROS OFERTADOS POR EL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO EN EL CANTÓN SÍGSIG**

COOPERATIVA/ VARIABLE A ANALIZAR	COAC JEP	COAC COPACAUSTRO	COAC PROFUTURO	COAC GÜEL	COPAC ÑUCANCHIK LLUZHINA
INICIO DE OPERACIONES	24/04/2011	NO DISPONIBLE	02/08/2004	24/10/2002	25/03/2011
REGULADA POR S.E.P.S.	SI	SI	SI	SI	SI
AHORRO	SI	SI	SI	SI	SI
CRÉDITO	SI	SI	SI	SI	SI
PAGO DE REMESAS	SI	SI	SI	SI	SI
SERVICIO DE RECAUDACIONES	SI	SI	SI	NO	NO
CAJERO	SI	NO	NO	NO	NO
TARJETA DE DEBITO	SI	NO	NO	NO	NO
PAGINA WEB	SI	SI	SI	SI	NO
SERV. FINANCIEROS WEB	SI	NO	NO	NO	NO
INFRAESTRUCTURA	MUY BUENA	BUENA	BUENA	BUENA	BUENA

**Fuente:** Investigación de campo (hoja de observación N°2, Anexo 2)

**Elaboración:** Autoras

Por su parte el sector bancario también tiene presencia en el cantón Sígsig con dos instituciones financieras las cuales se caracterizan como sociedades de capital cuyo fin es el factor económico y no poseen la orientación social que las cooperativas de ahorro y crédito.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador como ente regulador de las cooperativas de ahorro y crédito por décadas, y hasta principios del 2012, ejercía sus funciones de control sin tomar en cuenta los principios cooperativos, la filosofía institucional que las caracteriza, la participación de sus socios en la toma de decisiones, etc. evaluando a estas organizaciones en términos más económicos que sociales dándoles el mismo tratamiento que los bancos. (COOPERATIVISMO, 2011)

A continuación una tabla de diferencias entre los dos tipos de sociedades:

Tabla 13 DIFERENCIAS ENTRE SOCIEDAD DE PERSONAS Y SOCIEDAD DE CAPITALES

<b>SOCIEDAD DE PERSONAS</b>	<b>SOCIEDAD DE CAPITALES</b>
Las personas son el centro	El centro es el dinero. El capital
Busca el bien de los socios, el bien común	Busca la mayor ganancia, el lucro para los dueños del capital.
Cada persona de la sociedad tiene voz y voto	La voz y el voto está condicionado a la cantidad de dinero o de capital que tenga el socio
Todos tienen derecho a ser directivos, a coger la sociedad	El que más capital tiene, es el que gobierna con más poder que los que tienen menos
Redistribuye los excedentes entre todos los socios a través de los servicios financieros y sociales	Acumula y concentra las ganancias en el que más capital tiene en la sociedad
La sociedad de personas busca el valor justo, el costo del servicio	La sociedad de capitales establece precios sobre el valor que le permita la máxima ganancia
Busca colocar, invertir, apoyar los proyectos e intereses de los socios en cada parroquia, cantón	Extrae capitales para invertirlos donde sea más rentable, donde tenga mayor lucro; no donde sea provechoso al bien común.
Es una sociedad abierta a todos, que crece y se sostiene con la participación social y financiera de los socios y socias	Es una sociedad que se mantiene por el poder económico de los pocos miembros que son dueños y capacidad de lograr altas ganancias
En la sociedad de personas se actúa de forma cooperativa, los depósitos de los que tienen un poco más ayudan a los más pobres	El capital induce a la competencia, el más fuerte aniquila al resto
Una cooperativa está en la economía social, solidaria que toma en cuenta a las personas y pueblos con su saber, su cultura, sus formas económicas, el respeto al medio ambiente.	Una sociedad de capitales está en la economía de mercado movida por el mayor lucro, que excluye, que destruye el medio ambiente. Todo se convierte en mercancía.

Fuente: Módulo Escuela de Cooperativismo Jardín Azuayo

Elaboración: Autoras

En el Sistema Financiero del Ecuador se puede entonces distinguir entre sociedades de personas (cooperativas) y sociedades de capitales (bancos).

Partiendo de esto y según la investigación de campo realizada en el cantón Sígsig se pudo determinar cómo sociedades de capitales a dos instituciones que a continuación se analizan bajo esta perspectiva

- **Banco de Austro**

MISION: “Somos un banco sólido con presencia nacional que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente con un equipo humano comprometido”<sup>59</sup>

VISION: “Ser un banco ágil y seguro que apoya a sus clientes y satisface sus necesidades financieras”<sup>60</sup>

- **Banco Pichincha**

MISION: “Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”.<sup>61</sup>

VISION: “Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas”<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup>[http://www.bancodelaustro.com/emp\\_mision.php](http://www.bancodelaustro.com/emp_mision.php)

<sup>60</sup>[http://www.bancodelaustro.com/emp\\_mision.php](http://www.bancodelaustro.com/emp_mision.php)

<sup>61</sup><https://www.pichincha.com/portal/Soporte/Conozca-a-su-Banco/Mision-y-Vision>

<sup>62</sup><https://www.pichincha.com/portal/Soporte/Conozca-a-su-Banco/Mision-y-Vision>

Ambas instituciones resumen en su misión y misión, promover el desarrollo de las personas, empresas y organizaciones a través del apoyo financiero. Mediante un equipo de trabajo comprometido brindar un eficiente servicio a sus clientes a quienes pretenden fidelizar, y en el caso de Banco Pichincha manifiesta que a través de ello procura obtener rentabilidad sostenible para sus accionistas.

Adicionalmente se debe anotar que las dos instituciones tienen clientes y no asociados. y finalmente a pesar de ser diferentes tipos de organizaciones, los bancos forman parte de la competencia de Jardín Azuayo en Sígsig

Como ya se expuso, la información proporcionada por las instituciones financieras en el Sígsig ha sido limitada. Sin embargo podemos concluir a partir del Grafico 14 con los siguientes considerandos:

- De las dos entidades bancarias presentes en el Cantón Sígsig ninguna de ellas representaría una amenaza en este momento puesto que el nivel de captación que ambas tienen es mínimo comparado al de “Jardín Azuayo”.
- El nivel de captación de “Jardín Azuayo” es mayor que “JEP” y la brecha existente entre estos niveles favorece a la primera.

### ***2.1.2.3 ANÁLISIS DEL SOCIO (PERSPECTIVA: DE COLOCACIÓN / DE CAPTACIÓN)***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo considera a sus socias/os como el elemento primordial para su funcionamiento, el centro de la organización, la Cooperativa valora a la persona, sin discriminación de género, religión, inclinación política, etnia, nacionalidad, condición económica, etc.

Según el artículo 4 del Reglamento Interno de la Cooperativa pueden ser socios (as) las personas naturales legalmente capaces, las personas jurídicas y las organizaciones populares y entes colectivos carentes de personalidad jurídica a través de su respectiva directiva.

Los requisitos para ser socio son:

- Copia de la cedula
- Copia de certificado de votación

- Copia de la planilla de cualquier servicio básico luz, agua o teléfono (actualizada)
- 5,00 para certificado de aportación
- La cantidad que desea ahorrar

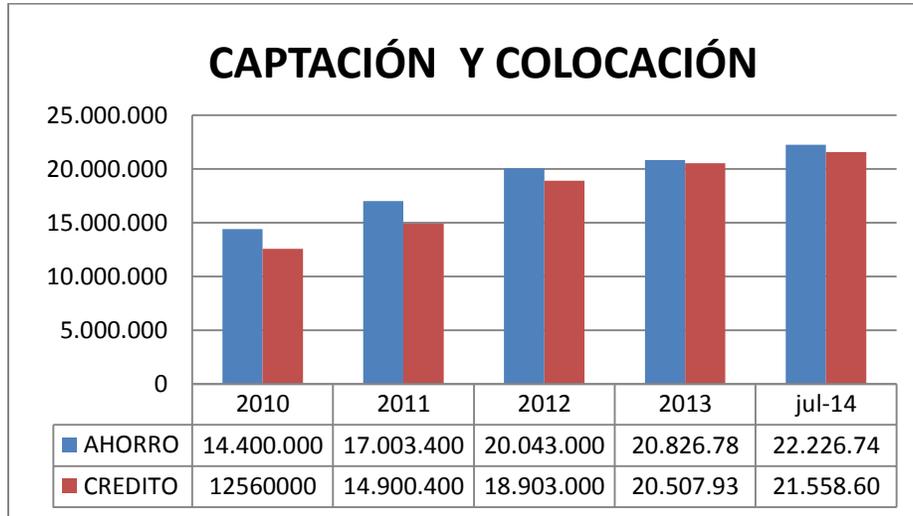
De acuerdo a la clasificación de clientes que maneja la cooperativa se consideran a dos tipos:

- **Cliente de colocación**

Es un socio ya sea persona natural, jurídica u organizaciones de hecho a quien se le presta un crédito, quien a su vez deberá cumplir con "las cinco ces: carácter, capacidad, capital, colateral (garantía) y condiciones"<sup>63</sup>

- **Cliente de captación:** es el socio que deposita los valores ya sea en ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo o ahorro programado, para luego ser reinvertirlos a través de la concesión de créditos consiguiendo con esto la recirculación de los recursos locales.

Gráfico 17 CAPTACIONES Y COLOCACIONES DESDE EL AÑO 2010 HASTA JULIO DE 2014



Fuente: Monitoreo de Servicios de la Oficina Sígsig

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

<sup>63</sup> Gestión de Instituciones Microfinancieras, Craig Churrchill y CherylFrankiewicz

## 2.2.1 TALENTO HUMANO

García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión del talento humano como: “La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”<sup>64</sup>

Mora Vanegas, Carlos (2012) resalta que la gestión del talento humano “es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer”<sup>65</sup>

Definición propia: Gestión de Talento humano es una estrategia administrativa a través de la cual la empresa optimiza el capital humano mediante procedimientos técnicos que permitan crear un armónico clima organizacional y finalmente conseguir beneficios para los actores y la empresa.

En este proceso hay dos actores fundamentales que son Departamento de Talento Humano y Colaboradores

Para la Gestión de Talento Humano la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo cuenta con un Departamento de Talento Humano, cuya misión es “garantizar que la institución, cuente con un equipo humano alineado a la filosofía y principios institucionales, competente, eficiente, efectivo, comprometido y capaz de generar procesos de cambio y asumir responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y la satisfacción de los socios, mediante la implantación y supervisión de políticas, normas y procedimientos de administración del talento humano”<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup><http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.VBzXT9nF-PU>

<sup>65</sup><http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.VBzXT9nF-PU>

<sup>66</sup> Manual Orgánico Funcional JA 2012

Este departamento general se encuentra centralizado, y trabaja en temas muy específicos y no muy de cerca con los colaboradores con el afán de estar al tanto de los aspectos emocionales e incentivos no solo económicos.

En la actualidad existe autonomía el aspecto de talento humano, las competencias han sido transmitidas a los coordinadores para realizar la contratación del personal requerido y con apoyo del coordinador zonal, el área de recursos humanos apoya en el tema de revisión de las evaluaciones.

El Coordinador es el encargado de gestionar y controlar el desempeño de talento humano con el apoyo del dicho departamento.

**Ver anexo 3**

### ***2.2.1.1 MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL***

La Cooperativa Jardín Azuayo ha tenido un alto nivel de crecimiento desde su conformación, crecimiento que exige solidez en la estructura organizativa, en el modelo de gestión y sobre todo en el desarrollo y administración del talento humano, de tal manera que permita una alineación institucional.

La cooperativa cuenta con el Plan Estratégico Institucional mismo que se elabora cada cinco años, orienta en un ejercicio de reflexión y consolidación de conceptos sobre los que debe y como debe hacerla institución; pero sobre todo se constituye también en un instrumento de alineación institucional, entendiéndose según la visión y misión a la cooperativa como una institución segura y participativa que contribuye al crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros incluyentes, de calidad y sostenibles.

A partir de esto surge el Manual Orgánico y Funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo", constituye un instrumento administrativo que fortalece la alineación y modelo de gestión, determinando la forma como se encuentra organizada la Institución para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos en el marco de su filosofía institucional, valores y principios cooperativos.

El manual contiene la estructura orgánica básica de la Institución, la misión de cada una de las unidades administrativas, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación, y el detalle de las principales funciones de las unidades (AZUAYO T. H., 2012)

Gráfico 18 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO



Fuente: Manual Orgánico Funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Elaboración: Autoras

### **Nivel Dirección:**

El nivel de Dirección comprende unidades directivas y administrativas, relacionadas con las funciones estratégicas que orientan el gobierno y la administración de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, así como el control de la gestión. Está conformado por

- NIVEL DIRECTIVO:
  - Asamblea General de Representantes
  - Consejo de Administración
  - Consejo de Vigilancia
- NIVEL EJECUTIVO:
  - Gerencia General
- NIVEL DE ASESORÍA Y CONTROL:
  - Auditoría Interna
  - Asesoría Legal
  - Unidad de Riesgos
  - Unidad de Cumplimiento

## **Nivel Creador de Valor**

El nivel Creador de Valor comprende las áreas, zonas, departamentos y oficinas que aseguran la entrega de los productos y servicios conforme a los requerimientos de los socios y clientes, relacionados con la misión organizacional y los procesos fundamentales o de cadena de valor. Está integrado por:

- ZONAS:
  - Oficinas
  - Balcón de Servicios
  - Captación
  - Crédito
  - Gestión Operativa
  - Caja
  
- SERVICIOS COOPERATIVOS :
  - Promoción de servicios
  - Gestión de servicios

## **Nivel de apoyo**

El nivel de Apoyo comprende las áreas, departamentos y demás unidades requeridas para la gestión y control del talento humano, recursos financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos y servicios demandados por los socios y clientes de acuerdo a la misión institucional y vinculada a los procesos habilitantes o de apoyo. Está integrado por:

- FINANCIERA
  - Presupuestos
  - Contabilidad
  - Tesorería

- **DESARROLLO COOPERATIVO**
  - Comunicación
  - Educación Cooperativa
  - Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo
  - Talento Humano
  
- **PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS**
  - Planificación e Investigación
  - Desarrollo de Servicios
  - Normas y Calidad
  
- **ADMINISTRACIÓN**
  - Operaciones
  - Servicios Administrativos
  - Seguridad Física
  - Seguridad de la Información
  
- **TECNOLOGÍA**
  - Soporte a Usuarios
  - Telecomunicaciones y Centro de Datos
  - Administración de Base de Datos y Aplicativos
  - Ingeniería y Desarrollo de Sistemas (AZUAYO T. H., 2012)

### **2.2.1.2 ORGANIGRAMA**

Según Benjamin Franklin “Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup><http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/07/organigramas-definiciones-y-herramientas-2/>

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"<sup>68</sup>

Definición propia: el organigrama es una forma grafica de representar las areas por las cuales esta compuesta y organizada una empresa, los niveles de mando, jerarquia y dependencia que existe entre cada una de ellas.

La Cooperativa de Ahorro y Credito Jardin Azuayo posee un modelo de gestión horizontal, cálido, solidario, de diálogo, de participación encaminado al desarrollo y a conseguir la visión de su plan.

Gráfico 19 ORGANIGRAMA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

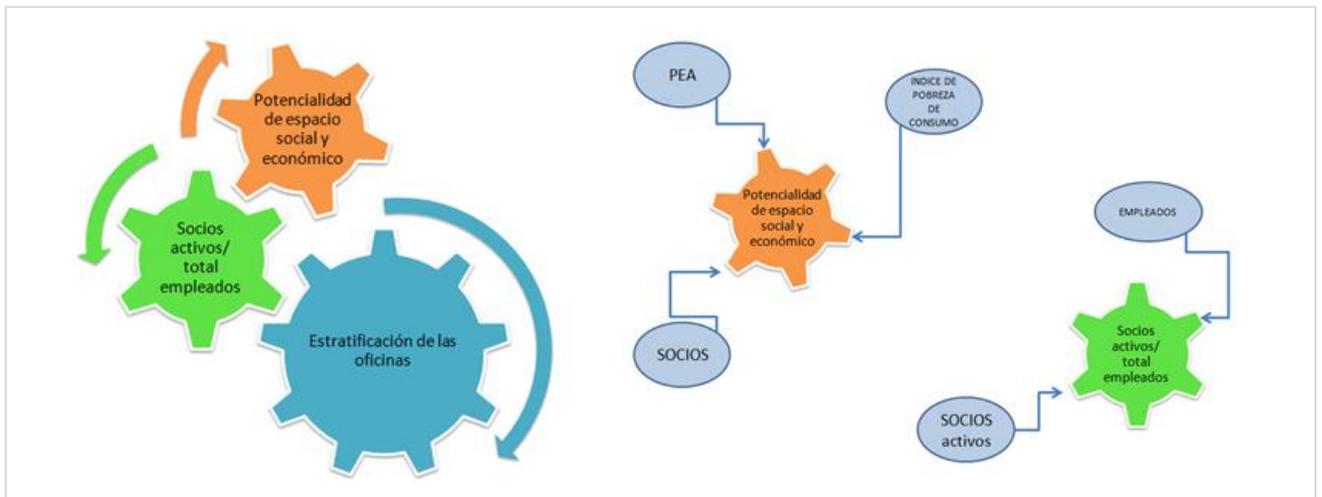


Fuente: [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

<sup>68</sup><http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/organigramas-definiciones-y-herramientas.htm>

En el organigrama se puede ubicar a la Agencia Sígsig como OFICINA. Por supuesto no es la única que posee la institución, por lo cual esta área es estratificada de acuerdo al criterio que explica el siguiente grafico

Gráfico 20 CRITERIO PARA LA ESTRATIFICACION DE OFICINAS JARDIN AZUAYO



Fuente: Documentos internos COAC Jardín Azuayo, Métodos de Estratificación de oficinas 2012

Así, de acuerdo a los Recursos, las oficinas son clasificadas como sigue:

- **Oficina Tipo A:** Son oficinas pequeñas de mercado reducido, principalmente rural. La distribución de la oficina es: Modelo Cajas y Oficina de Crédito. El Coordinador de oficinas con función de oficial de crédito.
- **Oficina Tipo B:** Oficina Mediana de mercado mediano, o con potencial crecimiento, oficina urbana o Sub urbana que puede crecer. La distribución de la oficina es: Modelo Cajas, Información y Oficina de Crédito. El Coordinador de oficina 50% con funciones de oficial de crédito
- **Oficina Tipo C:** Oficina Grande de mercado mediano con alto posicionamiento o mercado amplio en proceso de maduración, oficina urbana. La distribución de la oficina es: Modelo Cajas, información, Balcón de Servicios y Oficina de Crédito. La Coordinación de oficina 100%.

Según datos internos de la COAC Jardín Azuayo, la Agencia Sigsig se encuentra

**Gráfico 21** CLASIFICACIÓN DE OFICINAS DE ACUERDO A LOS RECURSOS

calificada como TIPO



Fuente: Información interna Jardín Azuayo, Métodos de Estratificación de oficinas 2012

El Talento Humano de la oficina Sigsig ha tenido una importante evolución a la par con el crecimiento de la agencia. En sus inicios contaba con una persona y a lo largo del tiempo al ver la necesidad de brindar un mejor servicio al socio se fueron sumando colaboradores.

Hoy en día la oficina se encuentra conformado por 16 personas de entre distintos cargos tal como se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 14** TALENTO HUMANODE LA COAC JARDÍN AZUAYO - AGENCIA SÍGSIG

CARGO	TÍTULO	CANTIDAD
Coordinador de Agencia	Ingeniero Comercial	1
Cajero/a	Bachiller	5
Oficial de Crédito	Ingeniero / Licenciado	6
Asistente de Servicios	Bachiller	2
Oficial de Capacitaciones	Ingeniero / Licenciado	1
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>

Fuente: Información Interna Jardín Azuayo. Nómina de empleados

Elaboración: Autoras

### 2.2.1.3 MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIA

La complejidad del entorno actual en el sector ha hecho que Jardín Azuayo se preocupe por gestionar el Talento Humano mediante una forma que permita el desarrollo de sus capacidades, aptitudes, actitudes y comportamientos.

Por tal motivo ha diseñado el Manual de Perfiles de Cargos por Competencia lo cual le permite obtener criterios, patrones e indicadores que guíen y mejoren y evalúen el desempeño profesional de los colaboradores de la institución.

Sabiendo cómo es la organización en JA Sígsig, se analizará cada uno de los cargos y se representará un resumen basado en el Manual de Perfiles por Competencias.

Tabla 15 MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: COORDINADOR DE OFICINA

CARGO:		COORDINADOR DE OFICINA		
MISIÓN DEL CARGO	Gestionar el desarrollo financiero y social de la oficina a su cargo, en relación directa con los objetivos estratégicos institucionales.			
<b>MATRIZ DE COMPETENCIAS:</b>				
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades	
Controlar y supervisar la disponibilidad y uso de los recursos asignados a su responsabilidad, sean estos: humanos, materiales o tecnológicos	Administración y gestión	Planificación. Manejo de recursos financieros.	Autocontrol. Minuciosidad	
Gestionar el posicionamiento de los servicios de la Cooperativa.	Mercadeo.	Construcción de relaciones. Orientación de servicio.	Proactividad. Perseverancia.	
Gestionar la calidad del servicio en su oficina	Administración y gestión. Gestión de la calidad y mejora continua.	Planificación. Pensamiento analítico.	Razonamiento inductivo. Proactividad. Minuciosidad.	

Gestionar la sostenibilidad y sanidad financiera de la oficina a su cargo.	Banca y finanzas. Administración y gestión.	Recopilación de información. Identificación de problemas.	Minuciosidad. Reconocimiento de problemas.
<b>EDUCACIÓN FORMAR REQUERIDA</b>			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Carrera Universitaria Completa	5	Ingeniero / Licenciado	Administración y gestión de empresas. Economía.
<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>			
Curso / Seminario / Pasantía	Número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Área de conocimientos formales	
Administración financiera	80	Finanzas, banca y seguros	
Ventas y negociación	80	Marketing y publicidad	
Manejo de proyectos	80	Administración y gestión de empresas	
<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
Dimensiones de experiencia			Detalle
1. Tiempo de experiencia:			De 4 Año(s) a 5 Año(s)
2. Experiencia en Instituciones de tipo:			Financiero.
3. Experiencia en Cargos de tipo:			Coordinación
4. Experiencia en otras posiciones internas:			No aplica
Nota: La tabla contiene un resumen de los aspectos más importantes de cada cargo de la Agencia Sígsig de acuerdo al "Manual de Perfiles de Cargos por Competencia" de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo			

Tabla 16 MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: CAJERO

CARGO:	CAJERO		
MISIÓN DEL CARGO	Brindar atención a los socios en ventanilla mediante la realización de las transacciones que ellos soliciten, ofreciendo un servicio de calidad y cumpliendo con la normativa vigente		
<b>MATRIZ DE COMPETENCIAS:</b>			
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Realizar cobros de servicios financieros	Contabilidad. Servicio personal y al cliente.	Orientación de servicio. Destreza matemática	Autocontrol.
Realizar el cierre de caja	Contabilidad. Matemáticas.	Destreza matemática.	Facilidad numérica. Minuciosidad
Realizar pagos de servicios financieros	Servicio personal y al cliente. Contabilidad.	Orientación de servicio. Destreza matemática	Facilidad numérica. Amabilidad.
Realizar transacciones	Servicio personal y al cliente. Contabilidad	Orientación de servicio. Destreza matemática.	Facilidad numérica.
<b>EDUCACIÓN FORMAR REQUERIDA</b>			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Secundaria	6	Bachillerato técnico	
<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>			
Curso / Seminario / Pasantía	Número de horas del curso/seminario/pasantías requerido		Área de conocimientos formales
Técnicas de identificación de billetes falsos	20		Finanzas, banca y seguros

Atención al socio y calidad en el servicio.	20	Servicio al cliente
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dimensiones de experiencia	Detalle	
1. Tiempo de experiencia:	De 1 Año(s) a 2 Año(s)	
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Financiero Servicios	
3. Experiencia en Cargos de tipo:		
4. Experiencia en otras posiciones internas:	No aplica	
Nota: La tabla contiene un resumen de los aspectos más importantes de cada cargo de la Agencia Sígsig de acuerdo al "Manual de Perfiles de Cargos por Competencia" de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo		

Tabla 17 MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: OFICIAL DE CRÉDITO

CARGO:	OFICIAL DE CRÉDITO		
MISIÓN DEL CARGO	Realizar la captación de clientes para servicios de crédito en base a las normas de calidad de servicio a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos financieros y sociales de la Institución		
MATRIZ DE COMPETENCIAS:			
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Analizar solicitudes de crédito	Finanzas. Gestión de crédito.	Pensamiento analítico. Organización de la información	Minuciosidad. Reconocimiento de problemas.
Mantener e incrementar el uso de los servicios de crédito (fidelizar)	Finanzas. Gestión de crédito.	Negociación. Persuasión.	Ordenar información. Velocidad perceptual.
Negociar los créditos	Gestión de crédito. Técnicas de venta.	Negociación. Asertividad / firmeza.	Proactividad. Perseverancia
Promocionar los servicios de crédito, de manera preferente en organizaciones.	Servicio personal y al cliente. Finanzas.	Hablado. Percepción social (empatía).	Amabilidad. Claridad de discurso.

<b>EDUCACIÓN FORMAR REQUERIDA</b>			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Carrera Universitaria Completa	5	Ingeniero / Licenciado	Administración y gestión de empresas. Finanzas, banca y seguros. Contabilidad y Auditoría. Economía.
<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>			
Curso / Seminario / Pasantía	Número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Área de conocimientos formales	
Gestión de cartera	40	Administración y gestión de empresas	
Avalúos y catastros	20	Finanzas, banca y seguros	
Gestión de captaciones	40	Finanzas, banca y seguros	
Técnicas de servicio al socio	8	Trabajo social y orientación	
<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia:		De 2 Año(s) a 2 Año(s)	
2. Experiencia en Instituciones de tipo:		Financiero.	
3. Experiencia en Cargos de tipo:			
4. Experiencia en otras posiciones internas:		No aplica	
Nota: La tabla contiene un resumen de los aspectos más importantes de cada cargo de la Agencia Sísig de acuerdo al "Manual de Perfiles de Cargos por Competencia" de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo			

Tabla 18 MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: ASISTENTE DE SERVICIOS

<b>CARGO:</b>		<b>ASISTENTE DE SERVICIOS</b>	
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Atender de mejor manera a los socios, explicar detalladamente los servicios que presta la cooperativa y descongestionar el área de cajas.		
<b>MATRIZ DE COMPETENCIAS:</b>			
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Realizar transferencias bancarias e internacionales.	Contabilidad. Servicio personal y al cliente.	Recopilación de información. Hablado.	Minuciosidad.
Realizar certificados de depósito.	Servicio personal y al cliente. Contabilidad	Persuasión. Orientación de servicio.	Amabilidad.
Realizar apertura de cuentas.	Servicio personal y al cliente. Contabilidad	Escucha activa. Orientación de servicio.	Ordenar información
Realizar retiros en cheques.	Contabilidad. Servicio personal y al cliente.	Orientación de servicio. Hablado	Ordenar información.
<b>EDUCACIÓN FORMAR REQUERIDA</b>			
Nivel de educación formal		Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos
Secundaria		6	Bachiller
<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>			
Curso / Seminario / Pasantía	número de horas del curso/seminario/pasantías requerido		área de conocimientos formales
Atención al cliente	20		Servicio al cliente
Grafología	20		Grafología
<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
Dimensiones de experiencia			Detalle
1. Tiempo de experiencia:			De 1 Año(s) a 2 Año(s)
2. Experiencia en Instituciones de tipo:			Financiero.

3. Experiencia en Cargos de tipo:	Auxiliar
4. Experiencia en otras posiciones internas:	No aplica
5. Otro:	No aplica
Nota: La tabla contiene un resumen de los aspectos más importantes de cada cargo de la Agencia Sígsig de acuerdo al "Manual de Perfiles de Cargos por Competencia" de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	

Tabla 19 MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA. CARGO: OFICIAL DE CAPACITACIONES

CARGO:	OFICIAL DE CAPACITACIONES		
MISIÓN DEL CARGO	Ejecutar las herramientas de captación en base a las estrategias y políticas institucionales para el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación.		
<b>MATRIZ DE COMPETENCIAS:</b>			
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
Ejecutar la planificación realizada en base a las metas de captación establecidas.	Servicio personal y al cliente. Técnicas de venta.	Orientación / asesoramiento. Orientación de servicio	Perseverancia. Amabilidad.
Ejecutar las herramientas y estrategias de captación de acuerdo a la base de datos de socios actuales y potenciales	Técnicas de venta.	Negociación. Persuasión.	Autocontrol.
Elaborar y organizar la base de datos de actuales y potenciales socios.	Técnicas de negociación.	Percepción social (empatía). Persuasión	Expresión oral. Ordenar información.
<b>EDUCACIÓN FORMAR REQUERIDA</b>			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Carrera Universitaria Completa	5	Licenciatura o Ingeniería	Administración y gestión de empresas. Marketing y publicidad

<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>		
Curso / Seminario / Pasantía	Número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Área de conocimientos formales
Atención al cliente	20	Servicio al cliente
Técnicas de negociación	20	Administración y gestión de empresas
<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Dimensiones de experiencia		Detalle
1. Tiempo de experiencia:		De 2 Año(s) a 2 Año(s)
2. Experiencia en Instituciones de tipo:		Financiero.
3. Experiencia en Cargos de tipo:		Auxiliar
4. Experiencia en otras posiciones internas:		No aplica
Nota: La tabla contiene un resumen de los aspectos más importantes de cada cargo de la Agencia Sígsig de acuerdo al "Manual de Perfiles de Cargos por Competencia" de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo		

## 2.2.2 TECNOLOGÍA

Las Instituciones Microfinancieras buscan formas rentables para prestar sus servicios es por ello que la tecnología juega un papel importante ya que es la solución para agilizar el funcionamiento de los servicios y mejorar resultados.

La tecnología tiene varias ventajas:

- Aumentar la eficiencia.
- Alcance con mayor amplitud y profundidad.
- Mejorar e incrementar la satisfacción de los socios.
- Dar una ventaja competitiva.

Por medio de la tecnología se puede llegar a zonas rurales o a las zonas afectadas por conflictos, donde por motivos de seguridad del personal, de escasa infraestructura o de baja densidad poblacional, la entrega del servicio no ha podido ser sostenible.(AZUAYO C. D., 2012)

La tecnología con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig para brindar un buen servicio es la siguiente:

### **2.2.3 SERVICIOS VIRTUALES**

Por medio del Internet se puede tener información de la Cooperativa y además se tiene los siguientes servicios en línea:

- Consultar el saldo de sus cuentas
- Revisar los movimientos de las cuentas
- Revisar sus créditos
- Transferencias entre cuentas de la Cooperativa
- Transferencias Bancarias
- Pago de tarjetas de Crédito
- Cambiar su clave personal
- Recargas celulares
- Pagar el sueldo a sus empleados
- En caso de pérdida o robo puede bloquear su tarjeta de débito y los fondos de su cuenta de ahorro
- Transferencia de su cuenta de ahorros a su cuenta mi Alcancía Segura.

#### ***2.2.3.1 TARJETA DE DÉBITO JA***

A través de la tarjeta de débito se puede retirar dinero y consultas de saldos en cualquier cajero del país, cuando el socio retira de un cajero del Jardín Azuayo no tiene costo, también la tarjeta se puede utilizar en otros cajero Banred y Coonecta.

Los beneficios para el socio son:

- Retiro sin costo en los cajeros propios de la Cooperativa.
- Dispone de su dinero las 24 horas del día.
- Consulta de saldo de su cuenta.
- El valor máximo de retiro diario es de 200 dólares.
- Acceso a otros cajeros en cualquier lugar del Ecuador por las redes BANRED o COONECTA.

### **2.2.3.2 CAJERO AUTOMÁTICO**

Con el propósito de mejorar el servicio a sus socios se tiene un cajero automático el cual está disponible las 24 horas del día, el socio con su tarjeta JA puede retirar un monto de hasta 200,00, también puede consultar su saldo disponible, el cajero está ubicado en la entrada de la Cooperativa de la Agencia Sígsig.

Para la Cooperativa un beneficio de esta tecnología es que reduce los costos en empleados y aumenta el horario de atención en la Institución.

### **2.2.3.3 MENSAJES A TRAVÉS DE CELULAR JA MÓVIL**

“El Socio a través del uso de mensajes SMS al 2252 puede acceder a:

- Utilizando su celular y su Clave única entregada por la Cooperativa para el uso de los servicios virtuales @toda hora. Las transacciones que realice el socio por este medio, serán tomadas “en firme” y el socio debe revisarlas en su estado de cuenta
- Para acceder al servicio de mensajes SMS, el Socio debe registrar en la Cooperativa el número de su celular; este número quedará atado a todas las cuentas del Socio, por tanto será de absoluta responsabilidad del socio todas las transacciones o consultas que se hicieren con ese número. Por la misma razón, si el Socio cambia de número telefónico, debe actualizar esta información en la Cooperativa.



Al momento de contratar este servicio, el socio definirá el monto diario y el monto acumulado mensual de sus transacciones. Los límites máximos que el socio puede definir para este servicio son máximo diario 8.000 dólares y 40.000 dólares mensuales

En el tema de seguridades deberá aumentarse lo siguiente:

- La primera vez que la Cooperativa le provee al socio la clave para JAMóvil, esta será provisional, es decir que antes de comenzar a operar con ella tendrán que cambiarla, este cambio podrá hacerlo en el celular o en la Web.
- Al menos una vez al año el socio deberá cambiar la clave de la mensajería celular poniendo una clave diferente a la que tiene en ese momento y diferente del resto de los otros servicios virtuales, caso contrario no podrá operar con la misma.

Este servicio está disponible las 24 horas del día desde el lugar en que se encuentre el socio lo cual le permite ahorrar tiempo y movilización y dinero ya que no tiene costo.

Para la cooperativa esto se convierte en un beneficio ya que contribuye a descongestionar cajas y a brindar servicios de calidad a sus socios

#### ***2.2.3.4 RED PRIVADA VIRTUAL VPN***

“VPN permite conectar de manera segura entre las oficinas y usuarios remotos por medio de un acceso a Internet suministrado por un tercero. Es decir con el solo acceso a internet los colaboradores podrán acceder al sistema de la Cooperativa en cualquier lugar de influencia y podrán ofertar servicios financieros a los socios y no socios de la Cooperativa. Estos puntos de información y promoción ofertarán servicios complementarios a los corresponsales solidarios, es decir con un corresponsal se podrá ofertar servicios relacionados a la entrega y recepción de efectivo, mientras tanto los puntos de información y promoción ofertarán servicios que no pueden ofertar los corresponsales.

- **Servicios a ofertar en los puntos de información y promoción VPN**

Por aspectos de seguridad y por la normativa del ente de control (SEPS) en estos puntos no se podrá ofertar servicios que estén relacionados con la recepción y entrega de efectivo, en caso de hacerlo será de exclusiva responsabilidad del Coordinador de oficina.

Los servicios recomendados son:

- Información (servicios, crédito, etc.)
- Precalificación de crédito
- Llenado de solicitud de crédito
- Liquidación de créditos.

- Apertura de cuenta vía página web (servicio en desarrollo)
- Contratación de servicios virtuales(JA Tarjeta y JA Web)
- Entrega de claves
- Contratar la acreditación de BDH en cuenta de ahorros.
- Contratación de débito automático (empresa eléctrica y CNT)
- Ingresar DNI (Transferencias de otras Instituciones)
- Contratación de ahorro Jardín Azuayo
- Transferencias bancarias
- Activación de Cuentas”<sup>69</sup>

## 2.2.4 SERVICIO

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, en su Agencia Sígsig, cuenta con un amplio portafolio de servicios financieros y no financieros. Periódicamente realiza estudios para conocer cuál es el nivel de satisfacción del socio en cuanto a los servicios brindados y si es necesario implementar nuevos. De esta forma se han ido sumando los servicios de acuerdo a las exigencias de los socios en el cantón.

Tabla 20DETALLE DE SERVICIOS COAC JARDÍN AZUAYO – AGENCIA SÍGSIG

SERVICIOS QUE PRESTA COAC JARDÍN AZUAYO - SÍGSIG		
DENOMINACIÓN	DETALLE	OBSERVACIÓN
<b>AHORRO Y CERTIFICADO DE DEPÓSITOS</b>	El hecho de que las personas guarden parte de los bienes monetarios destinados a los gastos ordinarios, se denomina ahorro. Por lo cual la cooperativa brinda el servicio de resguardar estos valores a cambio de rendimientos sobre los mismos	Jardín Azuayo nomina a dos formas de ahorro como: Mi pequeña alcancía segura y Mi gran alcancía segura

<sup>69</sup> Informe de área de servicios cooperativos

<b>CRÉDITO</b>	Crédito viene de la palabra creer. Otorgar confianza a una persona.	Pueden ser: Ordinario, Emergente, Sin Ahorro y Para el Desarrollo
<b>COBROS Y PAGOS</b>	Consiste en realizar la recaudación o pago de ciertos rubros que le permiten al socio ahorrar su tiempo	Algunos ejemplos son: Bono de desarrollo humano, Planillas de teléfono, Acreditaciones IESS, entre otros
<b>JA WEB</b>	Es el portal web para socios de la Cooperativa Jardín Azuayo en el cual se puede consultar movimientos de cuenta, realizar transferencias, compra de tiempo aire, pago de servicios, etc.	Es un servicio muy útil para el socio ya que puede acceder a los servicios de Jardín Azuayo las 24 horas del día y los 365 días del año
<b>TARJETA DE DEBITO</b>	Mediante esta tarjeta los socios pueden realizar retiros de efectivo en los cajeros de la cooperativa o en cualquier cajero de la Red CONECTA. Además es posible consultar saldos	Este servicio está disponible 24/7 y sujeto a los montos mínimos diarios de retiro de efectivo
<b>JA MÓVIL</b>	Servicio mediante el cual el socio puede realizar consultas de saldos y transferencias mediante el envío de un mensaje de texto al 2252	El costo es módico y lo pueden acceder con solo disponer de un celular que envíe mensajes de texto, indistintamente de la operadora a la que pertenezcan
<b>SERVICIOS SOLIDARIOS</b>	<b>FONDO MORTUORIO</b> Es un apoyo para los gastos funerales por 300 dólares, cubre fallecimiento por cualquier causa del asegurado principal con cobertura en cualquier parte del mundo.	Aplica a personas naturales socios de la Cooperativa de hasta 90 años de edad

	<b>SEGURO DE DESGRAVAMEN</b>	Si un socio(a) fallece o sufre una incapacidad total o fallece su cónyuge, su familia o garantes no tendrán que asumir la deuda	La cobertura es de hasta 50.000 mil dólares y como condiciones es el estar al día en los pagos, estar dentro de la edad asegurable que es de 18 a 80 años de edad y presente la documentación requerida.
--	------------------------------	---	--

Fuente: [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

Elaboración: Autoras

Es necesario indicar que en la Agencia Sígsig los servicios están distribuidos por áreas, en las cuales se desarrollan las actividades descritas a continuación

Tabla 21 ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DENTRO DE LA OFICINA SÍGSIG

## INFORMACIÓN

- *\*Actualización de libreta*
- *\*Consulta de saldos, giros, cuentas, etc*
- *\*Emisión de certificados*
- *\*Reimpresión de libretas*

## BALCÓN DE SERVICIO

- *\*Apertura de cuenta*
- *\*Activación de cuenta*
- *\*Contratación de ahorro programado*
- *\*Contratación de DPF*
- *\*Contratación de recaudaciones*
- *\*Bloqueo y desbloqueo de cuentas*
- *\*Cambio de oficinas*
- *\*Cheques*

## CAJA

- *\*Depósitos*
- *\*Retiros*
- *\*Recaudaciones (CNT, EERCS, RISE, OTECEL, Convenios locales, Servipagos)*
- *\*Pagos (Giros, Bono, etc)*
- *\*Cobros (Matriculación vehicular,*

## CRÉDITO

- *\*Llenado de solicitudes de Crédito*
- *\*Recuperación de cartera*

Fuente: Información interna Jardín Azuayo Agencia Sígsig

## 2.2.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

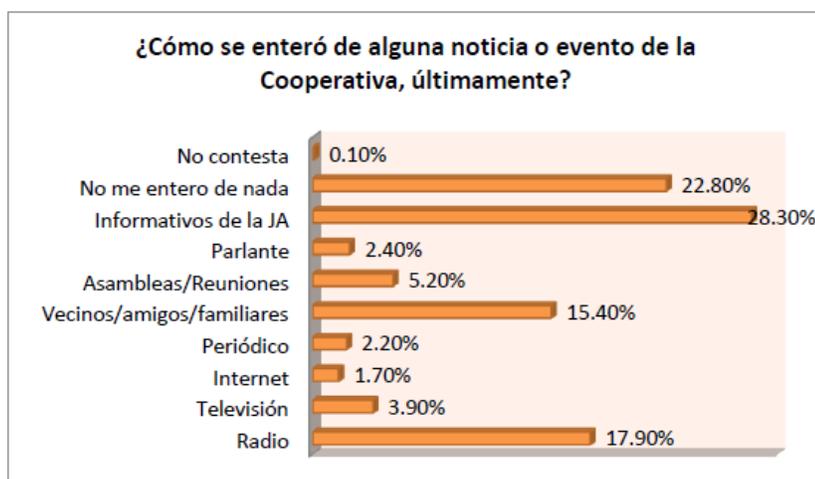
“Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos”<sup>70</sup>

“Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.”<sup>71</sup>

Los Canales de Distribución son los medios a través de los cuales los socios y ciudadanía en general llegan a conocer y adquirir los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

De acuerdo al Estudio de Percepción del Servicio, realizado por la Cooperativa Jardín Azuayo a sus socios a finales del año 2012, se pudo determinar los resultados que siguen en el grafico

Grafico 1 ENCUESTA A SOCIOS JARDIN AZUAYO 2012.



Fuente: Documentos internos de JA, Estudio de Percepción del Servicio 2012

<sup>70</sup><http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml#ixzz3DzibLxzG>

<sup>71</sup><http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.htm>

### **2.2.5.1 MINUTO COOPERATIVO**

Grafico 2Minuto Cooperativo



Es una cuña radial en la cual se dan a conocer actualidades de Jardín Azuayo, así como también se convoca a asambleas, y en general se da a conocer a la ciudadanía sobre la labor que

cumple la cooperativa.

Estos informativos contienen una característica propia de la cooperativa, personajes populares, anécdotas del día a día fusionados con un mensaje cooperativo. La finalidad es que sea comprensible tanto en las ciudades como a las comunidades rurales.

Cabe recalcar que la cooperativa no publica de forma comercial los servicios sociales y financieros. Consideran que el **MARKETING MOTIVA EL CONSUMISMO Y LA COMPETENCIA** y solo se premia al que más tiene y al que menos tiene se le discrimina y se les excluye

### **2.2.5.2 ASAMBLEAS DE DELEGADOS LOCALES**

“En Jardín Azuayo todos son dueños de la cooperativa todos los socios tienen la posibilidad de voz y voto, por eso apostamos por la profundización del buen gobierno cooperativo”<sup>72</sup>

Las Asambleas de Delegados locales permiten socializar acerca de temas cooperativos. Esto constituye un canal de distribución puesto que mediante las Asambleas el socio conoce a Jardín Azuayo. Además permite recoger sus opiniones, los socios se sienten escuchados y que sus sugerencias son bienvenidas.

---

<sup>72</sup> Información Interna Jardín Azuayo - Oficina Sígsig

Grafico 3ASAMBLEAS DE DELEGADOS JA SÍGSIG 2012



Fuente: Información interna JA Sígsig

### 2.2.5.3 CANALES ELECTRÓNICOS

La Cooperativa posee un portal Web en donde se encuentran integrados los servicios electrónicos pero además sirve como informativo para dar a conocer aspectos importantes de Jardín Azuayo tales como Identidad, Estructura, Oficinas, Noticias, Convocatoria a Asambleas, Balances, Enlaces de interés, etc.

Del portar además se puede descargar Formularios de reclamo y Solicitudes de empleo.

Grafico 4PAGINA WEB JARDÍN AZUAYO.



Fuente: [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

#### 2.2.5. 4 EDUCACIÓN COOPERATIVA

Jardín Azuayo cuenta con una red de aprendizaje que consiste en Programas de Formación permanentes que llega a socios, directivos y empleados como mecanismo de desarrollo de los principios cooperativos dentro de la institución. Estos a su vez son monitoreados y evaluados, identifican deficiencias y proponen mejoras.

Dentro de la Educación Cooperativa es necesario mencionar a EDUCOPE que es el área encargada de la educación tanto a socios como a empleados y directivos.

#### 2.2.6 INFRAESTRUCTURA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Sígsig es considerada según sus recursos como Oficina Tipo C ya que es una oficina grande, con un mercado mediano con alto posicionamiento o mercado, amplio en proceso de maduración y es una oficina urbana.

La Distribución de la oficina: Modelo Cajas, información, Balcón de Servicios y Oficina de Crédito, Coordinador de oficina 100%.

Layout de la Oficina Sígsig:

Grafico 5 LAYOUT DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO OFICINA SÍGSIG



Fuente: Información interna Jardín Azuayo. Métodos de Estratificación de oficinas 2012

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Sígsig tiene su establecimiento propio, está ubicado en la calle Rodil y General Torres frente al Parque Central, la infraestructura es de dos plantas en la primera planta esta Información, Balcón de Servicios y Cajas, toda esta área tiene una área de espera la cual funciona con un sistema de tickets, en la segunda planta esta Coordinación, Crédito, Sala de Delegados y una sala de espera para el área de crédito.

## CAPÍTULO III:

### PROPUESTA DEL BALANCE SOCIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO- AGENCIA SÍGSIG

Según define la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo máximo del Movimiento Cooperativo a nivel mundial: *“Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”*

Bajo esta perspectiva y fundamentada en el principio de transparencia Jardín Azuayo cuenta con una herramienta de Gestión Social llamada Balance Social, que en el 2013 le permitió dar cumplimiento a la normativa establecida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) según resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000126, además de contar con un análisis de la gestión socio-económica con sus asociadas/os, grupos de interés y comunidad en general

El presente Balance Social contiene indicadores a nivel económico y social los cuales han sido contruidos en base a los lineamientos generales establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), y han sido adaptados a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig.

Así también los formatos, grillas e indicadores que aquí se presentan, han sido desarrollados desde las propuestas realizadas por UCACSUR.

Si bien la SEPS exige la presentación del Balance Social a nivel institucional, se propone que esta herramienta se aplique también en cada agencia de la Cooperativa, como forma de aprovechar esta importante herramienta que permitirá evaluar el nivel de cumplimiento de los principios cooperativos como base para la toma de decisiones enfocadas a incrementar el nivel de cumplimiento de los Principios Cooperativos.

### 3.1 PRIMER PRINCIPIO:

#### “MEMBRESÍA ABIERTA Y VOLUNTARIA”

---

*“Las Cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa”<sup>73</sup>*

---

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig la ponderación del cumplimiento de este principio se ha realizado en base a las siguientes dimensiones:

- Apertura Cooperativa.
- Salida Voluntaria.
- No Discriminación.

Dichas dimensiones fueron analizadas desde la perspectiva de las variables que contiene el levantamiento en las Grillas<sup>74</sup> de procesamiento de información

Por lo expuesto a continuación se presenta el análisis de las dimensiones

#### 3.1.1 Dimensión 1: Apertura Cooperativa

De acuerdo al Reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, el ingreso de socios a la cooperativa es voluntario y su número ilimitado.

---

<sup>73</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

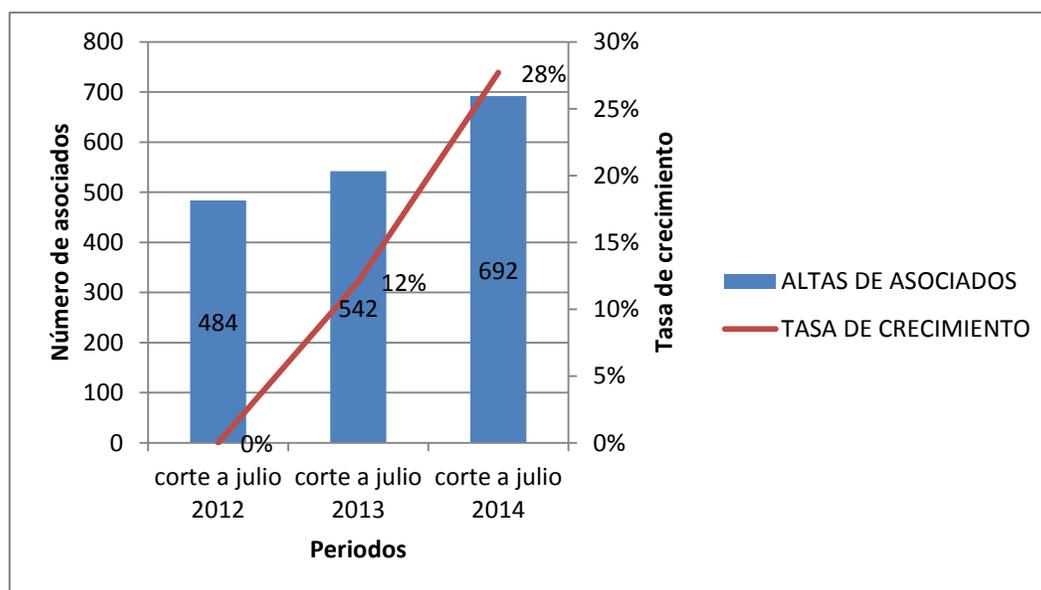
<sup>74</sup> Grilla, es el nombre técnico que se da al documento de Excel en donde constan los formatos de las matrices para la recolección de información y cálculos de indicadores para cada Principio Cooperativo. Formato recomendado por la UCACSUR.

Así también establece quienes pueden pertenecer a la cooperativa en calidad de socios: personas aptas para las personas naturales legalmente capaces, las personas jurídicas y organizaciones populares y por último los entes colectivos carentes de personalidad jurídica a través de su respectiva directiva.

➤ Ingreso de nuevos Socios

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig el número de nuevos socios al 31 de julio del año 2014 fueron de 692. Considerando que no finaliza el periodo anual, presenta un crecimiento porcentual con relación a la misma fecha corte del año 2013 siendo la tasa de crecimiento el 28%.

Gráfico 22 CRECIMIENTO ANUAL DE NUEVOS ASOCIADOS/AS EN LA COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG



Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

De igual forma la tasa de crecimiento de nuevos socios del año 2013 con relación al 2012 fue del 12%. Ingreso de nuevos socios en la Agencia Sígsig periodo 2012 y 2013 se puede diferenciar entre género, siendo superior el número de socios varones con respecto a las mujeres, cuya diferencia refleja el 5%.

Tabla 22 INGRESOS DE NUEVO SOCIOS COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG

VARIABLES (Altas = Nuevos Socios/as)	31/07/2013	31/12/2013	31/07/2014	ESTRUCTURA POR VARIABLE
<b>Altas Asociados/as</b>	<b>539</b>	<b>929</b>	<b>692</b>	<b>100%</b>
• <i>Mujeres</i>	252	435	328	47%
• <i>Varones</i>	273	470	357	52%
• <i>Personas Jurídicas</i>	14	24	7	1%

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

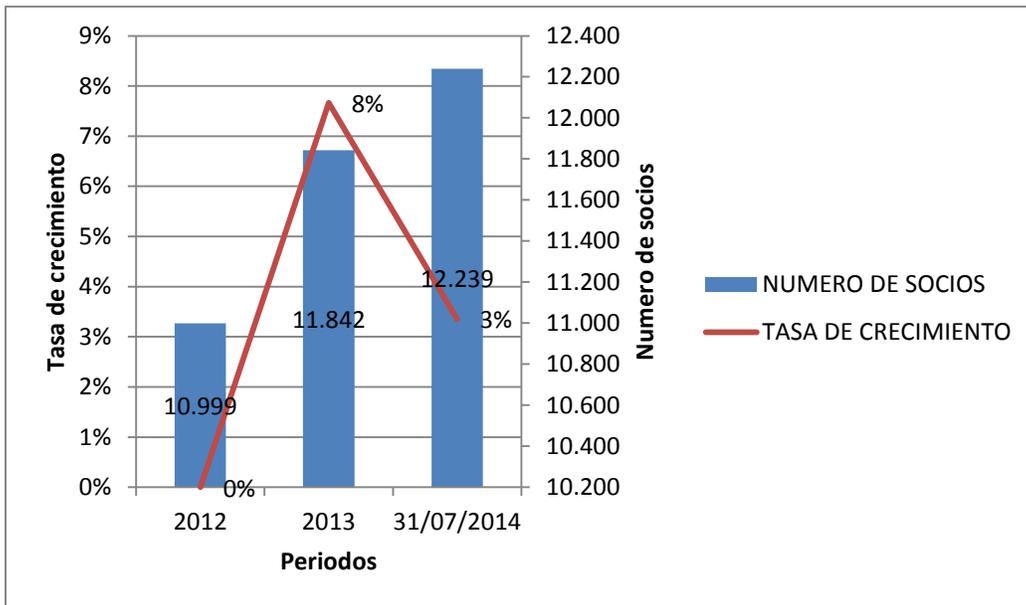
Por otra parte las altas de asociados de personas jurídicas, disminuyó en comparación al año 2012 en un 50%.

➤ Crecimiento de la Cooperativa

Esta dimensión permite medir el crecimiento en volumen de socios de la Cooperativa en la Agencia Sígsig.

En efecto, al realizar la comparación del número de socios de la Agencia Sígsig al cierre del período 2012 y 2013 se observa un crecimiento del 8%. En tanto que al aplicar este mismo criterio pero con corte 31 de julio de 2014 se observa un crecimiento de apenas el 3%.

Gráfico 23 EXPANSIÓN COOPERATIVA. COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG



Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

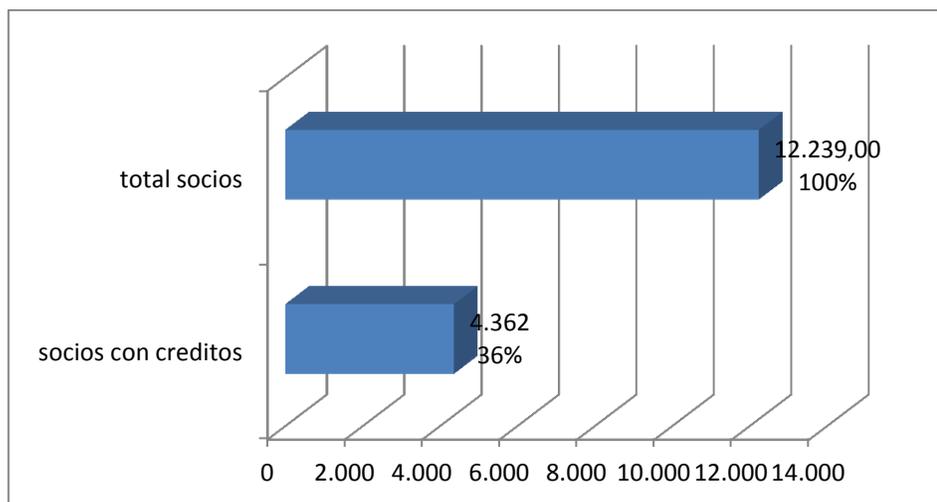
Elaboración: Autoras

- Número de socios/as con operaciones crediticias

Al 31 de julio de 2014 existen un 36 % de socios que mantienen operaciones de crédito con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig, lo que significa que por cada 100 socios 36 acceden a créditos en la institución financiera.

**Gráfico 24** TOTAL DE SOCIOS FRENTE A SOCIOS CON OPERACIONES CREDITICIAS. COAC JA AGENCIA SÍGSIG

Información al 31 de julio de 2014



**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

➤ Edad promedio de socios/as

Se puede observar que al 31 de julio de 2014 la edad promedio por género es de 37 años de las mujeres y de los hombres es de 39 años, la edad promedio de los Asociados es de 38 años considerando que en esta edad el socio está en condiciones de trabajar y ser productivo lo cual beneficia a la Cooperativa.

**Tabla 23** DETALLE DEL NÚMERO DE SOCIOS POR EDADES COAC JA AGENCIA SÍGSIG

Rango de Edades	EDAD PROM. HOMBRES	HOMBRES	% del total	EDAD PROM MUJERES	MUJERES	% del total
Menos de 20 años	13	665	5%	13	653	5%
De 20 a 30 años	25	1668	14%	25	1765	14%
De 31 a 40 años	35	1168	10%	35	1448	12%
De 41 o más años	57	2180	18%	57	2692	22%
<b>TOTAL ASOCIADOS</b>	1.2239 asociados					
Edad promedio por Género	37 años			39 años		
Edad promedio de Asociados/as	38 años					

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

➤ Depósitos Per cápita por Socios/as

Mediante este indicador se puede obtener el valor per cápita que un socio mantiene depositado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig.

AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
\$ 1.825,92	\$ 1.758,66	\$ 1.815,80

Entonces tenemos que en el año 2013 el ahorro promedio per cápita de un socio es \$1.1758, 66 valor inferior al año 2012 en donde fue \$1.825,92 lo cual significa que el nivel de captación bajó en alrededor del 4%.

Para el año 2014 (corte al 31 julio) el ahorro promedio por socio corresponde \$1.815,80 que representa un incremento aproximado del nivel de captación del 3% en relación al 2013.

Tabla 24 SALDO DE DEPÓSITOS Y PRESTAMOS COAC JA AGENCIA SÍGSIG (En dólares americanos)

VARIABLE	2012	2013		31-jul-14	
	Valor	Valor	Tasa de crecimiento	Valor	Tasa de crecimiento
Saldo vivo Depósitos de Asociados/as	\$ 7.959.886,28	\$ 8.293.737,55	4%	\$ 8.880.483,37	7%
Saldo vivo Préstamos a Asociados/as	\$ 18.903.427,70	\$ 20.507.935,18	8%	\$ 21.542.426,39	5%
Saldo Depósitos totales	\$ 20.083.312,00	\$ 20.826.000,00	4%	\$ 22.223.519,00	7%
Saldo Préstamos totales	\$ 18.903.428,00	\$ 20.507.935,00	8%	\$ 21.542.426,00	5%

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

En cuanto a la relación entre el nivel de las captaciones en ahorro a la vista y al nivel de la cartera por vencer, es importante mencionar que de ello se obtiene la afirmación de que por cada USD \$ 0.41 ctvs. de dólar que capta la Institución, se otorga USD \$1,00 en crédito a sus asociados.

También se puede observar que en el año 2014 al mes de julio la cartera total supera en un 143% a las captaciones totales.

➤ Apertura a Trabajadores.

En el año 2013 la oficina Sígsig estuvo conformada por 15 colaboradores, esto no ha tenido variación para el año 2014 puesto que este número de trabajadores se mantiene.

No ocurre lo mismo con el valor de remuneraciones mensuales que de acuerdo a los estados financieros de la agencia, esta cantidad se ha incrementado.

➤ Salario Mínimo Interprofesional.

En el Ecuador, el salario básico unificado al período 2014, se ubicó en un valor de \$340,00 mientras que el promedio de la remuneración mínima interprofesional de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig al mes de julio de 2014 fue de \$676,00 lo que representa un 99% por encima de la remuneración básica.

➤ Años de Vida de la Cooperativa.

En el mes de octubre del 2014 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo conmemoró 18 años de vida institucional, en tanto que su oficina Sígsig tiene 17 años.

➤ Desembolso Inicial Exigido a Nuevos Socios/as

Este indicador evalúa el valor exigido por efectos de Certificados de Aportación que los nuevos asociados hacen en la Cooperativa. Para año 2014, este aporte es de US\$ 5,00 dólares americanos por socio mismo que fue en el 2013

Lo que este indicador pretende es medir que tan accesible es para las personas formar parte de la Cooperativa, entonces se puede afirmar que Jardín Azuayo es sensible a las necesidades del entorno siendo flexible con este aporte.

### 3.1.2 Dimensión 2: Salida Voluntaria de la Cooperativa

Las salidas voluntarias de los socios pueden ser por muerte, asuntos personales, cierre de cuenta, por que no se les concedió un crédito, por disposiciones de la Superintendencia de Escomía Popular y Solidaria entre otras razones como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 25BAJAS DE ASOCIADOS COAC JA AGENCIA SÍGSIG (Número de socios que se retiran)

Dimensión 2: SALIDA VOLUNTARIA DE LA COOPERATIVA	AÑO 2013	AÑO 2014
Bajas de Asociados/as	109	50
Principales Motivos de las Bajas:		
Por muerte	38	26
Asuntos personales, cierre de cuenta	10	4
Por cambio de domicilio	0	0
Por otras razones(oficio)	53	16
Porque no se le concedió un crédito	0	1
Por disposición de la SEPS prohibición mantener cuentas a menores de edad	8	3
Certificados de Aportación comprometidos por devolver a la salida del socio/a	\$ 849.558,33	\$ 969.494,49
Total Capital devuelto a los Asociados	\$ 9.086,00	\$ 5.110,00

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

#### ➤ Devolución del Capital.

Al 31 de julio de 2014 la Institución Financiera devolvió un valor del capital de los asociados de \$5110 que representa el 1% del Capital Total de la Cooperativa, por tal razón se podría decir que por cada baja de asociados se volvieron un valor promedio de aproximadamente de \$ 102 dólares

➤ **Ritmo de Devolución del Capital.**

El Ritmo de Devolución del Capital se da mediante el total capital devuelto a los Asociados para el Capital Social, el cual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 26 Ritmo Devolución del Capital en JA Agencia Sígsig**

Ritmo en la devolución de capital		
Total capital devuelto a los Asociados / Capital Social	2013	31/07/2014
	1,07%	0,53%

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

Esta variable disminuyó en el Ritmo de devolución de capital en un 0,53%, cabe mencionar que este análisis está hecho al 31 de julio de 2014.

**3.1.3 Dimensión 3: No discriminación.**

Esta dimensión fundamenta su análisis desde una perspectiva a nivel interno de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, básicamente está centrado en que no debe existir ningún tipo de discriminación para el/la asociado/a.

El análisis de esta dimensión es como sigue:

**Tabla 27 VARIABLES ANALIZADAS PARA LA NO DISCRIMINACIÓN COAC JA AGENCIA SÍGSIG**

<b>Dimensión 3: NO DISCRIMINACIÓN</b>	<b>2013</b>	<b>31/07/2014</b>
<b>Total de asociados</b>	<b>11842</b>	<b>12239</b>
Mujeres Asociadas	5457	5641
Hombres Asociados	6328	6535
Personas Jurídicas Asociados	57	63
Total Trabajadoras Mujeres	10	10
Total Trabajadores Hombres	6	6
Población económicamente activa de la localidad (PEA TOTAL)	15593	16025
Mujeres económicamente activas de la localidad (PEA MUJERES)	8888	9134
Hombres económicamente activos de la localidad (PEA HOMBRES)	6705	6891

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

De acuerdo a las variables citadas, se derivan los siguientes indicadores:

- Porcentaje de Mujeres del total de Socios de la Cooperativa

Es el indicador que permite medir porcentaje de Mujeres socias en la Cooperativa Jardín Azuayo.

Para el período 2014 al igual que 2013 se puede evidenciar un 46% de mujeres asociadas frente a un 54% de hombres asociados.

- Porcentaje relativo en la relación Mujeres Socias y Mujeres económicamente activas de la localidad de la zona de influencia de la cooperativa.

Con la aplicación de este indicador se mide relación de las Mujeres socias a la Cooperativa, frente a la Población económicamente activa femenina del Cantón Sígsig.

AÑO 2013	AÑO 2014
61%	62%

En el año 2014 se pudo observar que 6 de cada 10 Mujeres de la Población Económicamente Activa (PEA) del cantón Sígsig son actualmente socias de la Cooperativa Jardín Azuayo de esa localidad.

- Porcentaje relativo en la relación Hombres Socios y Hombres económicamente activos de la localidad.

Este indicador mide la relación Hombres Asociados a la Cooperativa frente a la Población masculina Económicamente Activa del Sígsig.

AÑO 2013	AÑO 2014
94%	95%

Entonces se puede evidenciar en ambos períodos que 9 de cada 10 varones de la Población Económicamente Activa (PEA) del cantón Sígsig son actualmente socios de la Cooperativa Jardín Azuayo.

- Porcentaje de Mujeres trabajadoras en relación a trabajadores Hombres.

Año 2013	Año 2014
1,67	1,67

Este porcentaje permite medir a través del indicador cual es el nivel de oportunidades que tienen las Mujeres de trabajar dentro de la cooperativa frente a los Hombres. En esta Institución Financiera ambos periodos no varía por lo tanto se puede concluir que por cada hombre trabajador existe aproximadamente 2 mujeres trabajadoras.

#### **CONCLUSIÓN DEL PRIMER PRINCIPIO:**

- Cumplimiento total del principio de membrecía abierta y voluntaria ya que facilita el ingreso de los asociados sin poner obstáculo alguno que lo impida.
- La Agencia Sígsig ha mantenido un crecimiento constante hasta llegar a un alto porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) de esta localidad
- Las bajas de socios existentes en el período son irrelevantes para composición patrimonial, sin embargo se recomienda hacer un seguimiento de los motivos que produjeron su salida y tomar correctivos a fin de que este nivel se incremente
- La apertura a trabajadores en el cantón Sígsig no existe por parte de la Cooperativa en el último periodo. Se recomienda empezar por realizar un estudio de satisfacción al socio que refleje si es necesario aumentar el personal a fin de servir de forma más eficiente.
- Existe discriminación de género puesto del total de asociados el 46% corresponden a mujeres frente a un 54% de asociados hombres.
- No existe discriminación de género en cuanto a los trabajadores de la Agencia Sígsig ya que por cada hombre que trabaja hay dos mujeres empleadas.

### 3.2 SEGUNDO PRINCIPIO:

#### “CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS”

---

*“Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los Hombres y Mujeres elegidos para representar a su Cooperativa responden ante los miembros. En las Cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (1 miembro = 1 voto), mientras en las Cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos”.<sup>75</sup>*

---

Según artículo 24 del Reglamento Interno: El gobierno de cada oficina está formado por la Asamblea de Delegados Locales, un directorio de la Asamblea de Delegados Locales, la Comisión de Crédito, Comisión de Seguimiento, Comisión de Educación Cooperativa, y la administración local representada por el coordinador de la oficina. Existe, además, una Junta Consultiva asesora del Consejo de Administración, conformada por los presidentes de las oficinas, y Asambleas Zonales de Representantes.

En el cumplimiento de este principio se verifica en el análisis de las siguientes dimensiones:

- Participación en las Asambleas
- Gobierno Oficina Sígsig
- Equilibrio real de poder entre los Asociados
- Democracia en el trabajo (clima laboral)

---

<sup>75</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

### 3.2.1 Dimensión 1: Participación en Asambleas.

➤ Participación Asambleas Locales

La Asamblea de Delegados Locales elegirá de entre sus miembros, a seis personas las cuales según los votos recibidos serán Presidente, Vicepresidente, y vocales principales. Los elegidos a su vez serán los representantes a la Asamblea General de la cooperativa de acuerdo al número a los que tenga derecho la oficina y en orden de la votación recibida. Art. 18 RE.

La Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Sígsig en el año 2013 contó con 40 Delegados y en el 2014 con 20 Delegados, para el 2014 de acuerdo al número de socios se puede decir que cada delegado presente en asamblea representa a 612 socios.

Tabla 28 PARTICIPACIÓN DE SOCIOS EN LAS ASAMBLEAS LOCALES (Número de socios asistentes)

Dimensión 1: PARTICIPACIÓN EN ASAMBLEAS	AÑO 2013	AÑO 2014
Total Asociados/as	11.842	12.239
Total Delegados en Asamblea	40	20
Número de Asociados representados por Delegado	296	612

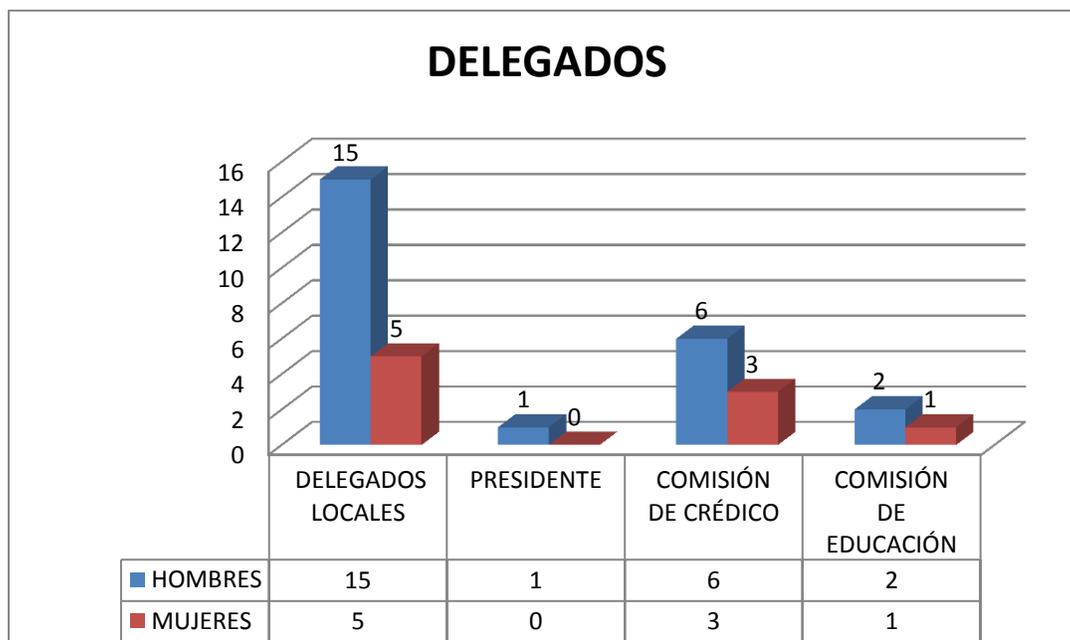
Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

### 3.2.2 Dimensión 2: Gobierno Oficina Sígsig

Según artículo 24 del Reglamento Interno: El gobierno de cada oficina está formado por la Asamblea de Delegados Locales, un directorio de la Asamblea de Delegados Locales, la Comisión de Crédito, Comisión de Seguimiento, Comisión de Educación Cooperativa, y la administración local representada por el coordinador de la oficina. Existe, además, una Junta Consultiva asesora del Consejo de Administración, conformada por los presidentes de las oficinas, y Asambleas Zonales de Representantes.

Tabla 29 CONFORMACIÓN DE LA DIRECTIVA LOCAL COAC JA AGENCIA SÍGSIG (AL 31 DE JULIO DE 2014)



**Nota:** Algunos Delegados ocupan más de un cargo

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

La Oficina Sígsig cuenta con un total de 20 Delegados de los cuales 15 son hombres y 5 son mujeres, está representado por un Presidente, la Comisión de Educación y Comisión de Crédito.

### 3.2.3 Dimensión 3: Equilibrio Real de Poder entre los Asociados.

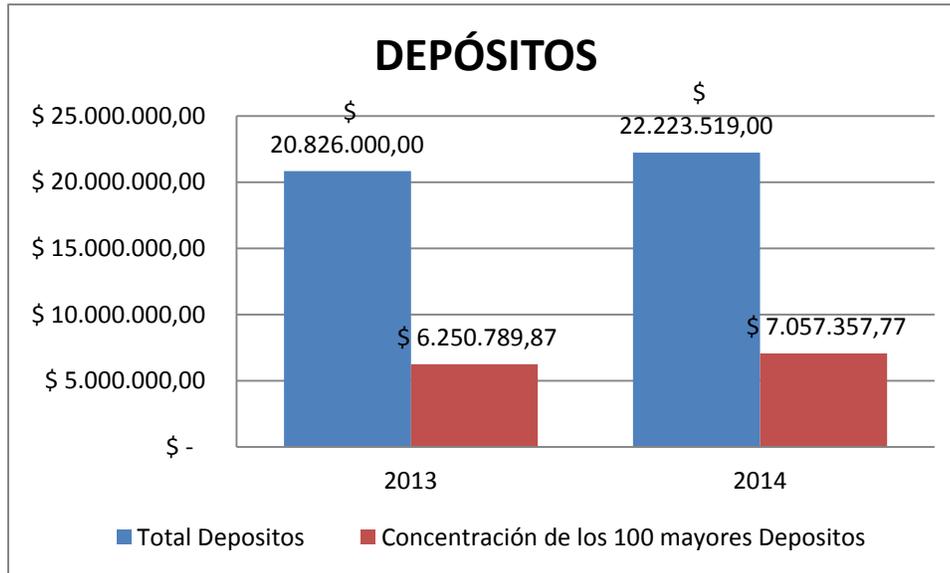
Esta dimensión identifica el grado de dependencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig sobre sus 100 principales depósitos y 100 principales créditos.

#### ➤ Presión Real sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

En el año 2014, el saldo de los 100 mayores depósitos representan el 32 % del total de depósitos que posee la Cooperativa durante ese año. Resultado que indica que

existe un equilibrio real de poder entre Asociados y no existe riesgo de concentración de depósitos en pocas manos

Gráfico 25 CONCENTRACIÓN DE 100 MAYORES DEPÓSITOS COAC JA AGENCIA SÍGSIG

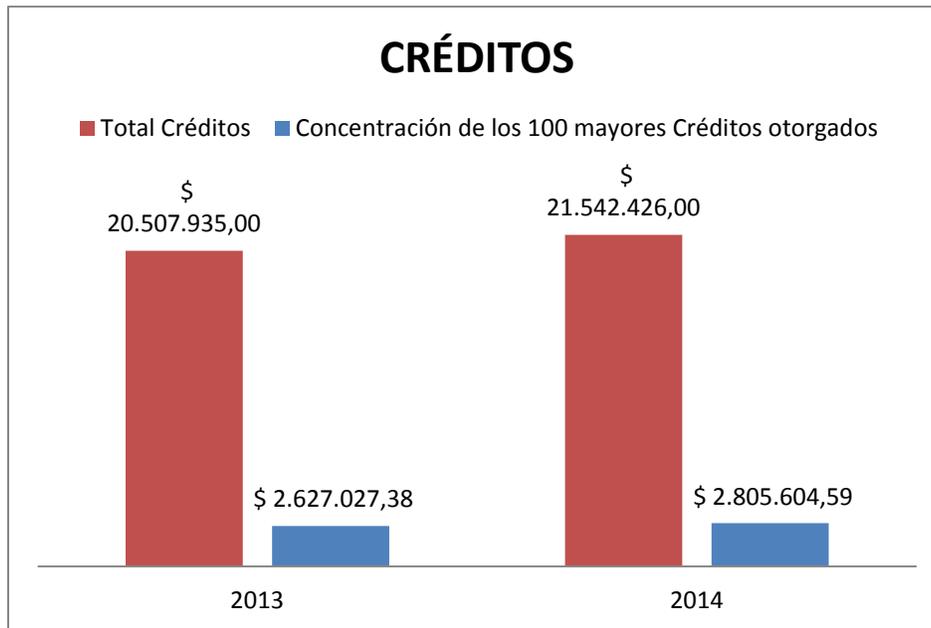


Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

La concentración de los 100 mayores créditos otorgados a los socios en Sígsig alcanzan un 13% en el año 2014, reflejando que no existe ningún desequilibrio real de poder entre Asociados y cumpliendo con el objetivo Cooperativo de servir a todos por igual.

Gráfico 26 CONCENTRACIÓN DE 100 MAYORES CRÉDITOS COAC JA AGENCIA SÍGSIG



Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

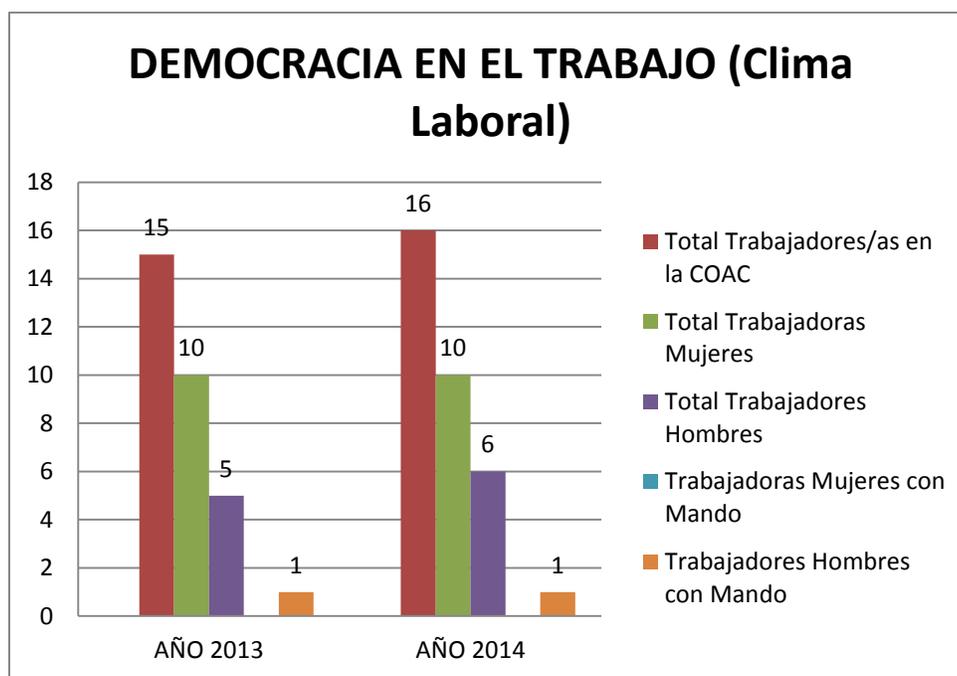
Elaboración: Autoras

### 3.2.4 Dimensión 4: Democracia en el Trabajo (Clima Laboral)

Con esta dimensión lo que se pretende es demostrar que en el ambiente laboral existe también un control democrático por parte de los trabajadores.

El personal que labora en la Cooperativa hasta el 31 de julio de 2014 el 94% pertenece a las oficinas y el 6% a Coordinación.

Gráfico 27 COMPOSICIÓN DEL CLIMA LABORAL COAC JA AGENCIA SÍGSIG



Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

- No discriminación por género en acceso a puestos de trabajo

Este indicador hace una relación entre Mujeres trabajadoras de la Cooperativa frente al número total de trabajadores y este resultado se divide para la relación de las Mujeres de la Población Económicamente Activa para el total de la Población Económicamente Activa.

AÑO 2013	AÑO 2014
1,17	1,10

Como se muestra en el cuadro, los resultados del año 2014 son menores al período anterior. Sin embargo no está por demás anotar en la COAC Jardín Azuayo Agencia Sígsig el 60% de trabajadores son mujeres.

- No discriminación por género en acceso a puestos de mando.

En la Oficina Sígsig existe un puesto de mando que este caso es el Coordinador de la Oficina, por lo tanto los resultados indican que si existe discriminación, sin embargo al ser único el cargo el resultado no necesariamente es discriminatorio.

➤ Duración de la jornada laboral regular relativa por género

La Cooperativa garantiza la equidad en la duración de la jornada laboral tanto a Hombres como a Mujeres.

El horario de cada colaborador está definido por su tipo de cargo y conforme lo establece el código de trabajo en lo que respecta a la duración de la jornada laboral.

➤ Evolución del poder adquisitivo de los salarios.

El criterio de la Institución para fijar las remuneraciones es a partir de la cobertura de la Canasta básica, ajustando luego según la tasa de inflación. Por políticas internas de la Cooperativa la pérdida del poder adquisitivo del salario por la inflación debe ser compensada en similar porcentaje, con un incremento salarial.

## **CONCLUSIÓN DEL SEGUNDO PRINCIPIO:**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig es una sociedad de personas controlada por sus miembros
- Un 3% de socios asisten a las asambleas locales lo cual es factor negativo para la Cooperativa por lo que sugerimos aplicar estrategias enfocadas a aumentar el interés del socio en participar en este tipo de eventos.
- En cuanto a Delegados Locales el 75% son hombre y un 25% mujeres por lo que se considera importante motivar a las mujeres para que sean parte de estos cargos y así exista una equidad de género.
- La Cooperativa no concentra sus depósitos ni sus créditos en pocas manos de esta manera democratiza el capital y cumple el objeto cooperativo de servir a todos por igual. Así también garantiza liquidez y solvencia a quienes confían sus ahorros.

### 3.3 TERCER PRINCIPIO:

#### “PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS”

---

*“Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la Cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada si es que la hay sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la Cooperativa mediante la posible creación de reservas de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía”.<sup>76</sup>*

---

Para evaluar el cumplimiento del tercer principio se realiza la ponderación mediante las siguientes dimensiones:

- Capital como propiedad común.
- Compensación Limitada al Capital.
- Asignación de Excedentes
- Distribución del V.A.C. (Valor Agregado Cooperativo).

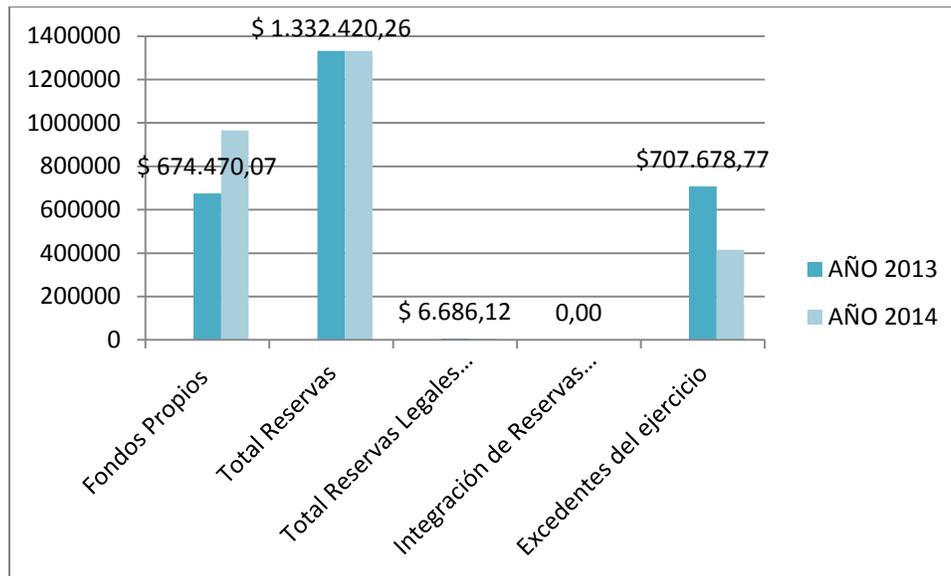
#### 3.3.1 Dimensión 1: Capital como Propiedad Común

Esta dimensión estudia el patrimonio de la Cooperativa que es de propiedad común de los asociados. Partiendo de esto, se presenta el cuadro como sigue:

---

<sup>76</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

**Gráfico 28 PRINCIPALES CUENTAS QUE CONFORMAN EL CAPITAL COMO PROPIEDAD COMÚN COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG**



**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

- Capital común cooperativo individualizado.

También conocido como Fondos Propios es decir el fondo que dispone la Cooperativa que no es divisible para sus socios.

En el periodo 2014 los Fondos Propios de la Agencia Sígsig representan el 41% del Patrimonio Neto, lo cual indica que la diferencia es decir 59% de los fondos pertenecen a terceros y no son de propiedad de la cooperativa.

Los fondos propios de 2014 han incrementado un 43% en relación al 2013 lo cual es una ventaja ya que se depende menos de su capital social

- Capital común cooperativo individualizado + indivisible.

Este indicador considera Capital Común Cooperativo Individualizado y el Capital Común Cooperativo Indivisible que para el año 2014 es de 2.298.483,75 de la agencia Sígsig lo cual representa un 97% del Patrimonio Neto.

Nota: El valor de Reservas del periodo 2014 se toma el mismo del periodo anterior en vista de que el ejercicio fiscal no termina.

- Aportación al capital común cooperativo indivisible.

En vista de que no existen datos completos del periodo 2014, el presente indicador no puede ser medido.

### **3.3.2 Dimensión 2: Compensación Limitada al Capital**

Esta dimensión estudia el grado de compensación que reciben los socios de la cooperativa por recursos integrados al Capital Institucional

- Interés pagado a la aportación.

Este indicador realiza una comparación entre la tasa que paga la Cooperativa a los Certificados de aportación, frente a la tasa que paga el mercado.

De acuerdo al artículo 106 del Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, vigente al 2014, no paga interés a los certificados de aportación.

- Poder Adquisitivo de la aportación.

Este indicador realiza una comparación de la tasa que paga la Cooperativa a los Certificados de Aportación, frente a la tasa de inflación.

De la misma forma, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo no paga el interés por a los Certificados de aportación como se mencionó anteriormente.

### **3.3.3 Dimensión 3: Asignación de Excedentes.**

- Dotación y Monetización directa a Asociados/as.

Este indicador no se considera para el análisis del Balance Social debido a que en el año 2014 la Cooperativa no pagó interés al capital integrado de sus asociados.

En tanto que la Monitorización directa a asociados es el total de excedentes que fueron trasladados a la cuentas de los asociados. Por lo tanto este indicador no es analizado en virtud de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo no tiene como política distribuir el excedente a sus asociados.

- Destino a Fondo de Educación.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo invierte recursos suficientes en la educación de sus socios, directivos y empleados, sin embargo por disposición del órgano de control estos recursos no son tomados de los excedentes.

- Destino a Fondos de Reserva Legal.

De acuerdo al artículo 50 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo debe destinar el 50% de sus excedentes a la Reserva Legal.

Es así que a nivel institucional en el año 2013 se destinó a Reserva Legal \$ 2.621.711,72.

### **3.3.4 Dimensión 4: Distribución del Valor Agregado cooperativo (V.A.C).**

El Valor Agregado Cooperativo (VAC) es un importante indicador dentro del Balance Social puesto que refleja los resultados de operación de la Cooperativa desde el punto de vista financiero como social.

*“La cuenta de valor agregado calcula la totalidad de incremento de valor generado como consecuencia de las actividades de la Cooperativa y muestra cómo se reparte dicho valor entre los diferentes agentes implicados: los trabajadores a través de sus salarios y otras ventajas sociales concedidas, el Estado a través de los impuestos y tasas pagados, los propietarios a través de la distribución de sus excedentes y la comunidad a través del compromiso social de la Cooperativa con su comunidad” comunidad.”(A.C.I. Américas)*

El Valor Agregado Cooperativo se compone de:

- **VAC Visibilizado.-** Calcula la totalidad de incremento de valor generado como consecuencias de las actividades de la Cooperativa (tangibles), se refleja de manera financiera – registros contables, Balances Financieros
- **VAC Invisibilizado.-** Valor Agregado Cooperativo que genera la Cooperativa, pero que no surge de la contabilidad tradicional, por lo que significa un beneficio no contable (intangibles) que se traduce en ahorro para sus Asociados en algunos casos y en otros como generador de riqueza en la región.

Desde estas dos perspectivas se calculará el Valor Agregado Cooperativo

- Valor Agregado Cooperativo Visibilizado Período 2014.

Para analizar este indicador se considera algunas cuentas de gastos del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Cooperativa Jardín Azuayo - Agencia Sígsig como se detalla a continuación:

- **Potencial Humano.-** Se consideran los gastos que contribuyen a mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida del personal.
- **Sector Financiero.-** Se consideran aquellas cuentas que para la Cooperativa se reflejan como gastos y para el sector financiero como ingresos, debido al aporte que hace la Cooperativa por pertenecer al Sector Financiero o establecer relaciones con entidades de esta categoría.

- **Comunidad.-** Se detallan las cuentas contables que para la Cooperativa son gastos y para la Comunidad se convierte en un ingreso al prestar su servicio a la Jardín Azuayo.
- **Asociados (socios).-** Se especifican las cuentas de gastos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus asociados por ejemplo: el pago de interés por sus depósitos.
- **Patrimonio Común.-** dentro de este se considera la cuenta de reserva legal, es decir la cantidad de activos en dinero que la Cooperativa deposita en el Banco Central como garantía de su pasivo.

En el siguiente cuadro se representa los valores obtenidos en el VAC visibilizado del año 2013 y 2014:

Tabla 30 VARIABLES QUE CONFORMAN EL VALOR AGREGADO COOPERATIVO VISIBILIZADO

VALOR AGREGADO COOPERATIVO VISIBILIZADO (VAC)	AÑO 2013	2014
Valor agregado cooperativo distribuido al Potencial Humano	\$ 230.307,45	\$ 157.501,30
Valor agregado cooperativo distribuido al Sector Financiero	\$ 208.112,73	\$ 120.409,05
Valor agregado cooperativo distribuido a la Comunidad	\$ 163.752,80	\$ 115.546,88
Valor agregado cooperativo distribuido a los Asociados/as	\$ 1.473.450,24	\$ 925.390,78
Valor agregado cooperativo distribuido al Patrimonio Común	\$ -	\$ -

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

El VAC visibilizado del período 2014 (corte al mes de julio) es de \$1318.818,01 mismo que comparado con el año 2013 (corte al mes de julio) presenta un incremento del 10% lo cual es reflejo del aporte que hace la cooperativa con todos los entes involucrados a su gestión

El valor asignado para en remuneraciones al personal, beneficios sociales, aportes al IESS, pensiones y jubilaciones, pago de bonos, uniformes para el personal, capacitación, refrigerios, entre otros tuvo un aumento del 18% en el 2014 con relación al año anterior.

El aporte que hace Jardín Azuayo a través de la oficina Sígsig al sector Financiero principalmente con el pago de intereses causados por obligaciones financieras a Instituciones del Exterior, País, Sector Público, entre otros; por el pago de seguros contra accidentes, seguro de vehículos, operaciones, aportes a la Superintendencia, aportes a la COSEDE, pago por servicio de ventanillas compartidas, retiros en cajeros automáticos, etc., considerando corte al mes de julio de ambos periodos, no presenta variación porcentual. Cabe la probabilidad de que este resultado pueda variar al realizar una comparación de dos periodos de año completos.

De acuerdo a las ponderaciones con datos de los estados financieros, específicamente con cuentas relacionadas a gastos de servicios de guardianía, publicidad y propaganda, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono, telecomunicaciones), arrendamientos, encomiendas, pago de impuestos Fiscales, impuestos Municipales, impuestos y aportes a otros Organismos e Instituciones, gastos de suministros, pago de mantenimiento y reparaciones, Aniversario de la Cooperativa, etc. Se ha determinado un crecimiento del aporte de Jardín Azuayo en el cantón Sígsig de un 22% en el período enero – julio 2014 con relación al período enero – julio 2013

Por otra parte la contribución de Jardín Azuayo a los socios del cantón Sígsig en el período 2014 creció un 8% frente al período 2013. Las cuentas contables analizadas para esta afirmación son pago de interés a los socios por sus depósitos, honorarios profesionales a Directivos, pago a Notarios y Registradores de la Propiedad, Gastos judiciales, gastos por pago del Bono de Desarrollo Humano, entre otras.

Para conocer con mayor detalle el desglose de cuentas utilizadas para la Construcción del VAC Visibilizado **ver anexo 4**

- Valor Agregado Cooperativo Invisibilizado Período 2014.

El VAC Invisibilizado “es el valor agregado cooperativo que genera la Cooperativa, pero que no surge de la contabilidad tradicional, por lo que significa un beneficio no contable que se traduce en ahorro para sus asociados en algunos casos y en otros como generador de riqueza en la región” (A.C.I. Américas).

- Servicios brindados a menor costo

En el año 2014 (corte al mes de julio) la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig ha otorgado créditos con un monto total de \$ 21.000.000 a una tasa del 12,77 %.

Si aplicamos el mismo monto de crédito otorgado, a la tasa que coloca otra institución en el cantón 15%; el ahorro que representa para los socios es de \$ 413.700

De la igual forma se aplicó el mismo criterio en el período 2013. Por lo tanto tenemos:

**Tabla 31** Valor Agregado Cooperativo Invisibilizado de JA Agencia Sígsig

VAC INVISIBILIZADO		
VALOR AHORRADO POR SOCIOS DE J. A.	AÑO 2013	AÑO 2014
SERVICIOS BRINDADOS A MENOR COSTO	\$ 401.880,00	\$ 413.700,00

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

Como se puede evidenciar en ambos períodos el socio del cantón Sígsig tuvo un ahorro siendo el último período ligeramente mayor al anterior.

- RESUMEN VALOR AGREGADO COOPERATIVO (VAC)

Tabla 32 VALOR AGREGADO COOPERATIVO TOTALIZADO

DETALLE	AÑO 2013 (corte 31 julio)	AÑO 2014 (corte 31 julio)
Valor Agregado Cooperativo Visibilizado	\$ 1.203.861,47	\$ 1.320.862,01
Valor Agregado Cooperativo Invisibilizado	\$ 401.880,00	\$ 413.700,00
<b>VALOR AGREGADO COOPERATIVO TOTAL</b>	<b>\$ 1.605.741,47</b>	<b>\$ 1.734.562,01</b>

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

El Valor Agregado Cooperativo del año 2014 es superior al del año 2013 con un 8% lo que significa que la Cooperativa Jardín Azuayo está cumpliendo con el enfoque social que la identifica y que los productos financieros que brinda a sus socios contribuyen a mejorar su calidad de vida.

Gráfico 29 VALOR AGREGADO COOPERATIVO (VAC) DE LA COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG



Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

## CONCLUSIONES DEL PRINCIPIO TRES:

De los indicadores ponderados al cumplimiento del tercer principio se concluye:

- Se concluye que el capital es común de los asociados y para ello la cooperativa ejecuta políticas y estrategias promuevan el fortalecimiento del mismo
- En cumplimiento con la normativa legal vigente se ha destinado el 50% de los excedentes a la Reserva Legal en el período 2013 y se espera lo mismo en el 2014
- El Valor Agregado Cooperativo Visibilizado en el 2014 es \$ 1.320.862,01 superior en 10% al del año 2013 que fue de \$1.203.861,4676 lo cual indica que la cooperativa contribuye al desarrollo del personal, sector financiero, comunidad y asociados
- El Valor Agregado Cooperativo Invisibilizado en el periodo 2014 es de \$413.700 y a pesar de que este valor no aparece en ningún estado financiero de la Cooperativa, es un valor invisible que representa un ahorro para los socios. Con esto Jardín Azuayo afirma sus convicciones e ideología que la identifica.

### 3.4 CUARTO PRINCIPIO:

#### “AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA”

---

“Las Cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdo con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la Cooperativa”.<sup>77</sup>

---

Este principio es analizado a partir de dos dimensiones:

- Independencia financiera/económica.
- Autonomía de Partícipes No Asociados.

#### 3.4.1 Dimensión 1: Independencia Financiera / Económica.

Este principio analiza la autonomía de la Cooperativa en el aspecto económico – financiero de tal manera que permita prevenir alterar socialmente su autonomía e independencia

Se analiza de acuerdo a las variables de la siguiente tabla:

Tabla 33 VARIABLES QUE ANALIZAN LA INDEPENDENCIA FINANCIERA

	AÑO 2013	AÑO 2014
Fondos propios	\$ 674.470,07	\$ 966.063,49
Total Activo	\$ 24.160.789,48	\$ 25.384.437,59
Capital cooperativo integrado	\$ 175.359,72	\$ 119.936,16
Donaciones recibidas en el período	\$ -	\$ -
Donaciones entregadas en el período	\$ -	\$ -

---

<sup>77</sup> www.jardinazuayo.fin.ec

Excedentes	\$ 707.678,77	\$ 416.085,35
Activo Corriente	\$ 7.091.450,79	\$ 7.173.720,91
Total Pasivo	\$ 21.221.403,54	\$ 22.616.708,91
Pasivo corriente	\$ 11.459.557,91	\$ 12.213.022,81
Total Patrimonio Neto	\$ 2.939.385,94	\$ 2.767.728,68

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

Entonces, de estas variables se derivan los siguientes indicadores:

- Independencia financiera 'estrecha'.

Establece relación entre Fondos Propios y Activo Total. En el período 2014 el indicador es 3.81% porcentaje mayor en 1.01% con relación al obtenido en el período 2013

Esto indica que la agencia Sígsig disminuyó la dependencia hacia recursos de terceros tales como las captaciones que se concentran en la cuenta del pasivo y específicamente en las denominadas obligaciones con el público

Mientras la COAC Jardín Azuayo Agencia Sígsig) alcance un fondo propio más alto que los activos, menor será la dependencia que ésta tenga con terceros.

- Independencia financiera 'amplia'.

Hace relación entre la suma de los Fondos Propios más el Capital Social y el Activo Total

AÑO 2013	AÑO 2014
31,04%	41,76%
INCREMENTO:	10,72%

En el período 2014 este indicador se ubica en 41,76%; porcentaje que ha crecido en 10,72% con relación al periodo 2013.

Mientras el resultado de este indicador más se acerca a cero, mayor desfavorable es para la Cooperativa ya que esto significa una mayor dependencia de terceros.

- Peso histórico de los donativos y Aporte relativo de los donativos en el ejercicio.

La cooperativa en ningún período refleja valores por concepto de donaciones ya que esto no está dentro de las políticas institucionales.

- Estructura y Calidad de Activo.

Con los resultados obtenidos mediante este indicador se puede definir la estructura de los Activos y Pasivos, así como la posición del riesgo crediticio, y el nivel de cobertura para créditos irrecuperables

**Tabla 34 RESULTADO DE INDICADORES ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVO**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>ÓPTIMO</b>
Activos Productivos / Total Activos	<b>82,16%</b>	<b>82,01%</b>	<b>&gt;=95%</b>
Morosidad de la Cartera	<b>0,51%</b>	<b>0,62%</b>	<b>&lt;= 3%</b>
Morosidad Global de la Cartera	<b>3,07%</b>	<b>1,80%</b>	<b>&lt;= 5%</b>
Cobertura de Cartera en Riesgo	<b>110,45%</b>	<b>234,82%</b>	<b>&gt; 60%</b>
Cobertura de Cartera Vencida	<b>667,30%</b>	<b>675,78%</b>	<b>&gt; 100%</b>
Cartera Neta / Activo	<b>84,86%</b>	<b>83,58%</b>	<b>70 - 80%</b>
Depósitos / Activo	<b>136,69%</b>	<b>86,76%</b>	<b>70 - 80%</b>

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

En relación a la estructura y calidad de los activos se observa que de acuerdo al indicador (**Activos productivos / Total activos**), se observa que en el año 2014, la Agencia Sígsig utilizó el 82.01% de sus activos totales en rubros que generan ingresos para la Institución, valor que se encuentra cercano al nivel óptimo sugerido por la UCACSUR.

El alto resultado de este indicador es beneficioso, en razón de que dentro de los activos productivos se refleja la principal fuente que es la Cartera la Cooperativa, y por consiguiente la generación de ingresos a causa de la recaudación de intereses por préstamos otorgados.

En cuanto a la morosidad de la cartera se aprecia en 2014 se parecía que existe un 0,62% de morosidad del total de créditos otorgados a los socios. Por su parte la morosidad global de la cartera se ubica en 1,8%. Estos resultados son óptimos de acuerdo a la UCACSUR.

La cobertura que tiene la cartera de riesgo en 2014 se ubica en 234,82% mientras que la cobertura de la cartera vencida tiene un 675%. Ambos porcentajes muy satisfactorios.

➤ Capitalización

Mide la suficiencia o solvencia Patrimonial de la Cooperativa para respaldar sus actividades de intermediación financiera.

**Tabla 35 RESULTADO DE INDICADORES DE CAPITALIZACIÓN**

	2013	2014	ÓPTIMO
Patrimonio / Total Pasivos	10,52%	10,40%	> 11%
Patrimonio / Activo Total	9,24%	9,26%	> 10%
Patrimonio / (Activo Total - Fondos Disponibles)	9,31%	9,34%	> 12%

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

Se observa que en el periodo 2014, la cooperativa Jardín Azuayo refleja un nivel de solvencia del 10,40% en su patrimonio que le permiten cubrir sus pasivos, es decir que por cada dólar que la cooperativa adeuda a sus socios y terceros tiene cerca de 10 ctvs. para cubrirlos, los cuales, son solventados por cada dólar que la cooperativa mantiene en

su patrimonio. Este indicador refleja lo que dispone la Institución frente a lo que está debiendo (deudas con terceros). En el año 2014 este indicador disminuye con respecto al año anterior, lo que da a entender que la Cooperativa incrementó su financiamiento con terceros y también que al no distribuir sus resultados del año anterior incrementó su patrimonio.

Por otro lado el porcentaje de los activos de la Institución que están cubiertos o solventados por el patrimonio Institucional es del 9.31%. Valor que aumenta levemente en el 2014. Este es el nivel en el que la Cooperativa depende de terceros, es decir de otras Instituciones financieras.

**NOTA:** Los criterios utilizados para el análisis de los indicadores financieros anteriormente descritos, toman como referencia la metodología propuesta por la UCACSUR.

➤ **Liquidez**

Se puede apreciar que en el periodo 2014 la Liquidez Global de la Agencia Sígsig fue de 0,69%. Esto quiere decir que por cada \$1,00 que el socio depositó en la cooperativa ésta mantuvo una reserva de liquidez de \$0,007.

➤ **Rentabilidad.**

Mide el nivel de rendimiento o retorno del capital social de la institución y por tanto de los socios y los resultados obtenidos por la gestión operativa de la cooperativa.

El nivel de rentabilidad sobre el patrimonio ROE en el año 2014 disminuyó en relación al 2013 en 14,01% pero a pesar de eso, se encuentra dentro del nivel óptimo.

**Tabla 36 RESULTADO DE INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Rentabilidad	2013	2014	óptimo
ROE	31,71%	17,70%	> 1%
ROA	2,93%	1,64%	> 1%

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

El nivel de Rentabilidad sobre los activos totales ROA fue menor en el año 2014 en relación al 2013. Asimismo se evidencia que dicho resultado es óptimo.

➤ Eficiencia Financiera

Indicadores que permiten determinar la productividad financiera de la cooperativa en determinado ejercicio económico.

**Tabla 37 RESULTADO DE INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIERA**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>ÓPTIMO</b>
Margen Financiero / Activos Productivos	<b>6,57%</b>	<b>3,69%</b>	<b>&gt; 0.90%</b>
Sostenibilidad Operacional	<b>129,63%</b>	<b>127,34%</b>	<b>&gt;111%</b>
Ingresos Préstamos / Promedio de Préstamos	<b>13,68%</b>	<b>7,89%</b>	<b>&gt;1.47%</b>
Ingresos Inversiones / Promedio de Inversiones	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>&gt; 0.36%</b>
Costo Financiero por Depósitos / Promedio Depósitos	<b>4,40%</b>	<b>4,10%</b>	<b>&gt; 0.83%</b>

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

El indicador Margen Financiero / Activos Productivos, se refiere a los intereses que paga la Cooperativa por los depósitos de sus socios o clientes en relación a los intereses que se cobra por los créditos otorgados. En el año 2014 este indicador ha disminuido con respecto al año 2013 sin embargo se encuentra dentro del nivel recomendado por la UCACSUR, por tanto significa que la Agencia Sígsig dispone de ingresos suficientes para cubrir el pago del costo de sus captaciones. Es mejor que los intereses generados por los créditos sean siempre mayores a los intereses que se paga por las captaciones.

El indicador de sostenibilidad operacional supera al valor óptimo recomendado por la UCACSUR, significando que los ingresos de la Cooperativa son mayores a los gastos, debido a que la Jardín Azuayo ha incrementado la colocación de sus créditos.

Los Ingresos Préstamos / Promedio de Préstamos, se refiere a la tasa promedio ponderada del rendimiento de los créditos. En este caso para el año 2014 es del 7.89%, superior a lo sugerido como óptimo por la UCACSUR.

Los Ingresos Inversiones / Promedio de Inversiones, es el valor promedio del interés anual invertido en certificados de depósito a plazo fijo en otras Instituciones que conforman el Sistema Financiero. Las inversiones se realizan desde la cooperativa más no desde una agencia, por tal motivo este indicador no aplica.

El Costo Financiero por Depósitos / Promedio Depósitos, es la tasa promedio de las captaciones, misma que alcanza el 4.10% para el año 2013, porcentaje de acuerdo con lo recomendado como óptimo por la UCACSUR. El 4.10% es el costo del dinero que la Cooperativa paga a sus socios o clientes porque han depositado en la Institución.

➤ Eficiencia Administrativa.

Este indicador mide la productividad operativa de la institución en relación a los recursos captados y los activos totales

**Tabla 38 RESULTADO DE INDICADORES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**

	2013	2014
Gastos Operacionales / Activo Total Promedio	2,24%	1,37%
Gastos Operacionales / Recursos Captados Promedio	1,64%	1,57%

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

Para el periodo 2014, los gastos operacionales en relación a los activos totales alcanzan un valor del 1,37%, lo que significa que por cada cien dólares de activos, la Cooperativa destina operacionalmente \$ 1.81

En el año 2014 la Jardín Azuayo es menos eficiente con respecto al 2013, debido a que se ha incrementado el gasto operacional. A pesar de esto el resultado obtenido en el último año, se encuentra dentro del rango óptimo sugerido por la UCACSUR.

Los Gastos Operacionales en relación a los Recurso Captados Promedio, es el promedio de lo que le cuesta a la Institución captar el dinero de sus socios. Para el año 2014, por cada \$100 en promedio que capta la Cooperativa, incurre un gasto de \$1,57. Indicador que se encuentra dentro del rango óptimo recomendado por la UCACSUR

## **CONCLUSIÓN DEL CUARTO PRINCIPIO**

De los indicadores ponderados al cumplimiento del tercer principio se concluye:

- De los indicadores de Independencia Financiera se puede observar que en su mayoría están dentro de los parámetros óptimos, por tal razón se puede concluir que la Agencia es independiente en términos financieros. El indicador de Activos Productivos / Total Activos aunque no está dentro de los antes mencionados, el porcentaje resultante está muy cercano al nivel óptimo.
- Un resultado muy positivo para la Agencia Sígsig es el nivel de morosidad en su cartera, cuyo índice refleja un bajo nivel que no llega siquiera a un punto. En el periodo 2013 0,51% y 0,62% en 2014.  
Sin embargo, se nota un incremento entre ambos períodos por lo cual se sugiere aplicar las medidas correctivas a fin de que este indicador no continúe con la tendencia de incremento en futuros períodos sino todo lo contrario.
- Los indicadores de solvencia Patrimonial de la Cooperativa tienen resultados muy próximos al nivel óptimo. Por lo cual se puede concluir que la Agencia Sígsig puede respaldar en un buen porcentaje los depósitos de sus socios con su patrimonio.
- El indicador de liquidez presenta un valor no favorable puesto que por cada \$1,00 dólar que el socio deposita la Agencia tiene una reserva de liquidez de 0,007 ctvs
- La COAC Jardín Azuayo, es una organización autónoma de ayuda mutua que depende exclusivamente de sus socias y socios, pues no se evidencia significativamente la vinculación de agentes externos que pongan en riesgo su autonomía. La Institución demuestra ser una Cooperativa autónoma y comprometida con sus socios, pues no admite en ningún caso, la asignación de recursos a terceras personas.

### 3.5 QUINTO PRINCIPIO:

#### “EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN”

---

*“Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal manera que contribuyan eficazmente al desarrollo de su Cooperativa. Las Cooperativas informan al público en general - particularmente a jóvenes creadores de opinión - acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo”*

---

El quinto principio se analiza mediante las siguientes dimensiones:

\*Inversión en educación.

\*Contribución al desarrollo por parte de los procesos de educación y entrenamiento.

\* Inversión en información

#### 3.5.1 Dimensión 1: Inversión en Educación

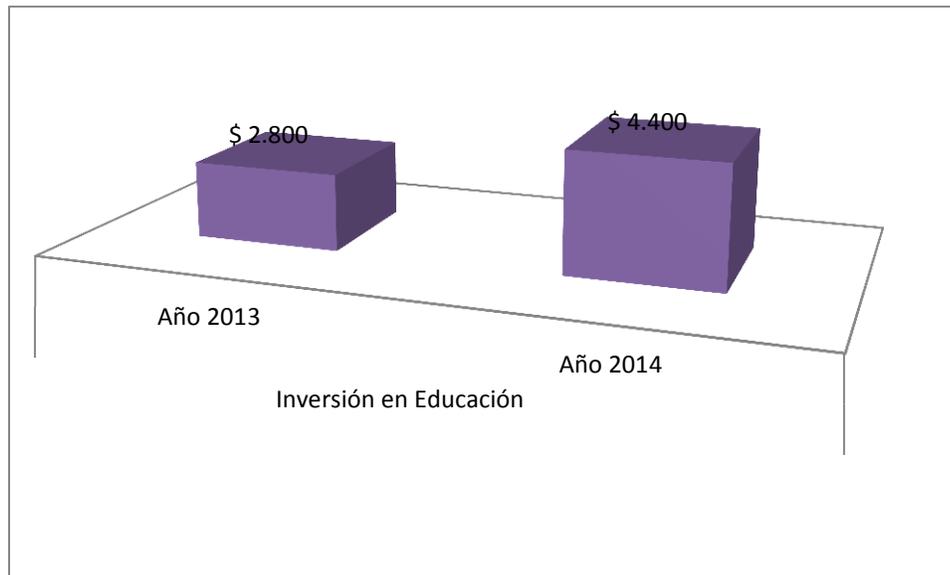
La Cooperativa de acuerdo a sus políticas generales todos los Socios, Directivos o Empleados pueden participar en programas de formación y capacitación a través de la Escuela de Educación Cooperativa EDUCOPE consolidada dentro de la misma institución.

En noviembre de 2013 se inicia la Escuela de Educación Cooperativa EDUCOPE para lo cual en la oficina existe un educador cooperativo con el propósito de capacitar y formar a socios y Delegados.

##### ➤ Inversión en Educación y Capacitación

Este indicador da a conocer el valor invertido en educación y capacitación de los Colaboradores y Socios de la Cooperativa

Gráfico 30 INVERSIÓN EN EDUCACIÓN COAC JA AGENCIA SÍGSIG



**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

En el año 2014 se invirtió \$ 4400 en capacitación para empleados de mandos medios, empleados mandos base y en sus socios, valor que es superior en un 54% con comparación del año 2013.

La Cooperativa capacitó a 10 de sus colaboradores y a 150 socios en el año 2014.

El valor invertido para las capacitaciones de sus empleados es de \$ 3600 y la inversión en capacitación de los socios es de \$ 800.

### **3.5.2 Dimensión 2: Contribución al desarrollo por parte de los procesos de educación y entrenamiento.**

En esta dimensión se da a conocer el índice de permanencia de las personas que han sido beneficiarias en Educación. Para el año 2014 este índice es del 100%, ya que todos los colaboradores terminaron su capacitación.

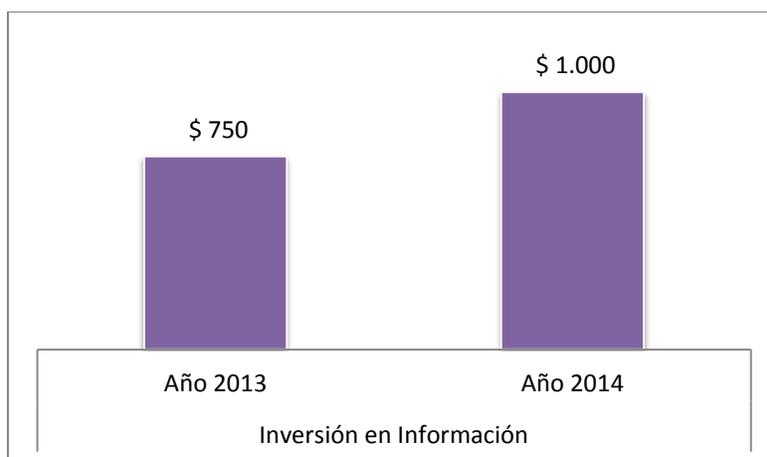
### 3.5.3 Dimensión 3: Inversión en Información.

La comunicación y la información es de suma importancia para la cooperativa es por ello que los colaboradores, directivos y socios necesitan estar bien informados en cuanto a lo financiero y social.

Para comunicar e informar de una forma efectiva la Cooperativa utiliza varios canales, como la difusión en radio, videos, página web, redes sociales, mensajería (e-mail, sms), folletería, publicaciones en periódicos, y el impulso de eventos culturales.

A continuación en el siguiente grafico se muestra la inversión realizada en información:

Gráfico 31 INVERSIÓN EN INFORMACIÓN COAC JA AGENCIA SÍGSIG



Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

Hasta julio de 2014 la oficina Sígsig invirtió \$ 1000 en información a sus socios y colaboradores valor superior al año 2013.

## **CONCLUSIÓN DEL QUINTO PRINCIPIO:**

- A través de la Escuela de Educación Cooperativa EDUCOPE se fortalece el proceso de formación y capacitación de los Socios y Directivos.
- La Cooperativa muestra interés por capacitar a sus socios, directivos y colaboradores cumpliendo así sus funciones sobre la base de principios y valores Cooperativistas.
- En el periodo 2014 la inversión en educación, capacitación e información es superior al año 2013 es decir la Cooperativa está invertido más en este campo y de esta manera fortalece la Gestión Institucional.

### 3.6 SEXTO PRINCIPIO:

#### “COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS”

---

*“Las Cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”<sup>78</sup>*

---

Para analizar el cumplimiento de este principio se toma en consideración las siguientes dimensiones:

- Integración a efectos representativos y con otras entidades.
- Integración a efectos de negocios.
- Colaboraciones brindadas y recibidas con otras Cooperativas.

#### **3.6.1 Dimensión 1: Integración a efectos representativos y con otras entidades.**

Esta dimensión da a conocer los organismos con los que se relaciona la Cooperativa y son los siguientes:

\*Desde el año 2002 es socia fundadora de UCACSUR – Unión de Cooperativas de ahorro y Crédito del Sur de Ecuador

\* Desde el año 2005 es socia de FINANCOOP Desde el año 2007 hasta el 2013 es socia de la Red Transaccional Cooperativa –RTC-

\*Miembros de la Red Financiera Rural (RFR)

\*Renafipse (Capacitaciones)

\*G3 Microfinanzas (Capacitaciones)

---

<sup>78</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

- Relación de la Cooperativa con entidades nacionales e internacionales.

La Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Sígsig tiene relaciones de trabajo con los siguientes organismos nacionales:

Tabla 39 ORGANISMOS RELACIONADOS CON LA COAC JA AGENCIA SÍGSIG

ORGANISMO	TIPO DE RELACIÓN
<b>Banca del Migrante</b>	Líneas de crédito para sector migrante
<b>SRI</b>	Cobro del RISE
<b>PPS</b>	Pago de bono de desarrollo humano
<b>GADS</b>	
<b>Gobierno Provincial del Azuay</b>	Convenios para impulsar la producción
<b>Movistar</b>	Convenio recargas de tiempo aire
<b>Claro</b>	Convenio recargas de tiempo aire
<b>BANRED</b>	Pago del BDH
<b>RTC</b>	Convenio uso de cajeros
<b>Banco de Guayaquil</b>	Convenio uso de cajeros
<b>RTC</b>	Pago de Remesas
<b>Rianxeira</b>	Convenio de cooperación
<b>RTC</b>	Agencias Compartidas
<b>CNT</b>	Cobro de planillas telefónicas
<b>EASY PAGOS</b>	Pago y Envío de Remesas
<b>MIES</b>	Pago de bono de desarrollo humano
<b>ETAPA</b>	Convenio de recaudación de valores de los abonados a los servicios públicos ofertados por Etapa
<b>Empresa eléctrica Centro Sur</b>	Convenio para la facturación y cobro de planillas de luz eléctrica
<b>BCE</b>	Corresponsalía del Banco Central del Ecuador
<b>Alexsoft</b>	Switch Transaccional de ATM
<b>BANRED</b>	Convenio para uso de Red de ATM

- Convenios realizados con otras cooperativas y organismos de integración

Jardín Azuayo tiene convenios con algunas Entidades del sector público y privado que tienen el objetivo de fortalecer la incidencia del trabajo Cooperativo en la comunidad

Tabla 40DETALLE DE CONVENIOS DE LA COAC JA AGENCIA SÍGSIG CON OTRAS ENTIDADES

Objeto del CONVENIO	COAC / Org. Integración	Valor por efectos de aplicación
<p>Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con el cual el Programa del Buen Vivir rural, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, CECCA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al crédito para emprendimientos productivos dirigidos a pequeños productores de la zona sur del Ecuador.</li> <li>• Asistencia técnica sobre aspectos productivos, a través de una escuela de formación.</li> <li>• Refuerzo de la cadena productiva ligada al pequeño productor y de las redes de comercialización.</li> <li>• Fortalecimiento organizativo de las asociaciones de productores.</li> </ul>	<p>CECCA MAGAP</p>	<p>Cooperación técnica, no compromete recursos financieros de la Cooperativa ni del MAGAP</p>
<p>CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL Objeto: En virtud de los antecedentes indicados, las partes acuerdan suscribir el presente Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con el cual el Programa del Buen Vivir rural, la</p>	<p>CECCA</p>	<p>colocación de crédito Productivo: 486.700</p>

<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, CECCA , se compromete a participar en la ejecución y el co-financiamiento de las actividades de los respectivos componentes del Proyecto, para cuyo efecto las partes suscribirán los “convenios específicos” que permitan la ejecución de cada una de las indicadas actividades, de conformidad con los procedimientos internos de cada una de las instituciones involucradas.</p> <p>Los ejes de acción de los convenios específicos incluyen, aunque de manera no exhaustiva los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso al crédito para emprendimientos productivos dirigidos a pequeños productores de la zona sur del Ecuador.</li><li>• Asistencia técnica sobre aspectos productivos, a través de una escuela de formación.</li><li>• Refuerzo de la cadena productiva ligada al pequeño productor y de las redes de comercialización.</li><li>• Fortalecimiento organizativo de las asociaciones de productores.</li></ul>		
--	--	--

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

## **CONCLUSIÓN DEL SEXTO PRINCIPIO:**

Al finalizar el sexto sentido se llega a las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa Jardín Azuayo Agencia Sígsig cumple con este principio ya que se relaciona con otras cooperativas y Organismos de Integración, por tal motivo fortalece la confianza depositada en la Entidad.
- La Cooperativa al mantener convenios con algunas entidades del Sector Público y
- Privado, fortalece la incidencia del trabajo Cooperativo en la Comunidad y ayuda a fortalecer la economía en el Sígsig mediante los créditos productivos.

### 3.7 SÉPTIMO PRINCIPIO:

#### “COMPROMISO CON LA COMUNIDAD”

---

*“Las Cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros”<sup>79</sup>*

---

En este principio se analiza la siguiente dimensión:

- Total de donaciones brindadas a la comunidad.

#### 3.7.1 Dimensión: Total de Donaciones brindadas a la Comunidad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, no efectúa Donaciones a la Comunidad.

Es importante señalar que hasta el 31 de julio de 2014 la Cooperativa ha invertido \$3100 en actividades relacionadas con temas ambientales, culturales, deportivos a favor de la comunidad.

Tabla 41 VARIABLES PARA EVALUAR LA DIMENSIÓN COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Dimensión 1: COMPROMISO DE LA COOPERATIVA CON SU COMUNIDAD	AÑO 2014 Monto
Temas Medio Ambientales	\$ 400,00
Temas culturales y deportivos	\$ 1.600,00
Mejora del nivel de vida del asociado y su familia	\$ 300,00
Presencia de la cooperativa en la comunidad	\$ 800,00
Otros compromisos con la comunidad	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.100,00</b>

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

---

<sup>79</sup> [www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

El detalle del compromiso de la cooperativa con la comunidad es como sigue:

Tabla 42 VARIABLES PARA MEDIR EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD FRENTE A TEMAS MEDIOAMBIENTALES

COMPROMISO DE LA COOPERATIVA CON SU COMUNIDAD	AÑO 2014
<b>Temas Medioambientales</b>	<b>Valor</b>
Apoyo con refrigerios a participantes en Ciclo ruta por la vida	\$ 400,00
Apoyo con refrigerios a participantes en 5k San Sebastián	

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

Tabla 43 VARIABLES PARA MEDIR EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD FRENTE A TEMAS CULTURALES Y DEPORTIVOS

COMPROMISO DE LA COOPERATIVA CON SU COMUNIDAD	AÑO 2014
<b>Temas culturales y deportivos</b>	<b>Valor</b>
Presentación de Payasos cuerpo de Bomberos Sígsig	\$ 1.600
Presentación de malabares para niños San Bartolomé	
Apoyo para el pintado de murales en la parroquia Güel	
Murales en el mercado central de Sígsig.	

Fuente: Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

Elaboración: Autoras

Tabla 44 VARIABLES PARA MEDIR EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD FRENTE A TEMAS CULTURALES Y DEPORTIVOS

COMPROMISO DE LA COOPERATIVA CON SU COMUNIDAD	AÑO 2014
<b>Temas culturales y deportivos</b>	<b>Valor</b>
Charlas en el colegio San Bartome sobre Buen Vivir	\$ 300
Talleres para socios Nuevos como invertir sus ahorros y créditos	

Créditos a socios que reciben el bono	
Talleres en mercado municipal liderazgo , ciudadanía y cooperativismo	
Reuniones para consolidar cajas de ahorro comunitario	

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

**Tabla 45**VARIABLES PARA MEDIR EL NIVEL DE PRESENCIA DE LA COOPERATIVA EN LA COMUNIDAD

COMPROMISO DE LA COOPERATIVA CON SU COMUNIDAD	AÑO 2014
<b>Presencia de la cooperativa en la comunidad</b>	<b>Valor</b>
Reuniones mensuales	\$ 800
Participación fiestas parroquiales	
Visitas y capacitación a comunidades	
Capacitación a organización Curin sobre producción agrícola y ganadera.	
Conformación de grupos organizados de pequeños productores	

**Fuente:** Información interna - COAC Jardín Azuayo. Grillas Balance Social Agencia Sígsig

**Elaboración:** Autoras

Como se puede apreciar, durante el periodo 2014 la Cooperativa Jardín Azuayo desde su Agencia Sígsig, demuestra un buen nivel de compromiso con la comunidad puesto que presta su apoyo en importantes aspectos tales como medioambientales, educativos, culturales, deportivos, etc.

De los datos que se pudo recolectar se infiere que la Cooperativa asignó en el 2014 hasta el mes de julio \$ 3.100,00 para contribuir con la comunidad del cantón Sígsig.

## **SÉPTIMO PRINCIPIO EN CONCLUSIÓN:**

Al finalizar el análisis se concluye lo siguiente:

- La Cooperativa mantiene con su compromiso con la comunidad brindando y apoyando con actividades encaminadas al desarrollo, bienestar, esparcimiento de los asociados.
- La Cooperativa Jardín Azuayo al 31 de julio del 2014 ha no realizado donaciones pero asignó \$ 3.100,00 a favor a la comunidad en temas ambientales, culturales y deportivos.

## CONCLUSIONES:

La elaboración de la “Propuesta de Balance Social en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Agencia Sígsig periodo 2014”, permitió identificar los siguientes aspectos de relevancia para contribuir con la mejora continua de los servicios financieros y el rol social de la entidad:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo al ser una de las primeras Instituciones Financieras en el cantón Sígsig, generó un impacto económico muy importante ya que en el año 1997 no existía la posibilidad de acceder al crédito en una Institución confiable, de tal manera que se tenía que recurrir a préstamos de naturaleza informal y doméstico, con tasas de interés muy altas en condiciones totalmente adversas para el solicitante, provocando serios problemas de sobre endeudamiento en la población, situación que en muchos casos llevó incluso a la pérdida del patrimonio familiar y personal. En el 2014 existen 5 instituciones financieras que compiten por captar y colocar en la región; situación que presiona a las entidades a mejorar sus servicios y plantear metodologías innovadoras. Jardín Azuayo debe asumir esta nueva situación.
- La Cooperativa Jardín Azuayo genera nuevas oportunidades de crecimiento puesto que el dinero captado se colocaba en diversas actividades e inversiones productivas forjando dinamismo en la economía local. Para el 2014 los niveles de colocación son superiores a la competencia y la tasa de crecimiento esta se ubica en 7%.
- Jardín Azuayo tiene un excelente equipo de trabajo ya que sus colaboradores son jóvenes de la localidad, motivados y capacitados para el cumplimiento de las metas sociales y financieras. En cuanto a la selección del talento humano, la institución trata de aplicar el principio de igualdad de oportunidades, dotando de autonomía a cada agencia en la contratación con el apoyo de la coordinación zonal para la revisión de las evaluaciones.

Los resultados reflejan equidad de género en la contratación pero aún persisten brechas en relación a los niveles de poder y toma de decisiones.

- La Cooperativa considera a sus socias/os el pilar fundamental por lo tanto son valorados por lo que son y no por lo que tienen, ellos que tienen voz y voto en cada una de sus localidades y a su vez son representados por sus delegados.
- La gran mayoría de la población Sigseña son socios de la cooperativa, pero en las asambleas semestrales de socios existe un bajo número de asistentes lo que limita el conocimiento de los productos, servicios y solvencia económica.
- Se infiere que la Cooperativa cumple en un alto nivel con los Principios Cooperativos lo cual se ve reflejado en el nivel de participación que esta tiene en el cantón

## RECOMENDACIONES

Por el impacto generado en Sígsig, sus Parroquias y localidades se recomienda se siga atendiendo con calidad y calidez logrando así fidelizar a sus socios, aspecto que podría fortalecerse mediante.

- Campañas de fomento y concientización sobre la importancia de utilizar bien los recursos propios y generar ahorro.
- Profundizar el uso de medios electrónicos seguros en los servicios financieros.
- Incrementar los puntos de atención y cobertura territorial con cajeros automáticos y corresponsales.
- Adaptar los espacios físicos y ubicación de los distintos departamentos (particularmente crédito,) para permitir a personas con capacidades especiales y adultos mayores poder acceder con facilidad a los diferentes servicios.
- Disponer de un ambiente adecuado para distensión de los empleados (sala de empleados, o cafetería)

Una de las mayores fortalezas de Jardín Azuayo es el talento humano y el reconocimiento de la necesidad de su fortalecimiento continuo, por lo que se recomienda:

- Establecer una relación remunerativa entre la actualización y superación de distintos niveles profesionales y el cargo.
- Establecer un porcentaje variable en función de la productividad en la remuneración mensual del empleado.
- Mejorar la imagen corporativa del talento humano con implementación de vestimenta y equipamiento adecuado, que refleje cercanía con el socio y que permita la identificación clara del funcionario, considerando la necesidad de movilidad y condiciones climáticas de cada localidad.

Fortalecer la función de los delegados locales como promotores cooperativos.

- Auspiciar la formación profesional de carácter formal para los delegados locales.
- Firmar convenios con Instituciones de Educación Superior que permita acreditar el nivel de formación de los delegados locales.
- Establecer compromisos con el Instituto Nacional de la Economía Popular y Solidaria para la formación y capacitación de los delegados locales.

Incentivar la participación de las/os socios en las Asambleas Locales.

- Incorporar beneficios preferenciales en la colocación y captación, así como descuentos en los costos financieros de los servicios ofertados para los socios que asistan a las Asambleas. Por ejemplo tasas de interés ligeramente inferior en los créditos y ligeramente superiores en el ahorro, descuentos en el seguro de desgravamen, etc.
- Mantener las rifas al final de las Asambleas.

Finalmente se recomienda que el presente Balance Social sea difundido a los socios de la cooperativa en el cantón a fin de que conozcan el cumplimiento de los principios cooperativos que se traduce en beneficio para la comunidad.

## ABREVIATURAS

**ACI:** Alianza Cooperativa Internacional

**BCE:** Banco Central del Ecuador

**BDH:** Bono de Desarrollo Humano

**CECCA:** Centro de Educación y Capacitación del Campesinado Azuayo

**CNT:** Corporación Financiera Nacional

**COAC:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

**DNC:** Dirección Nacional de Cooperativas

**DNI:** Transferencia de otras instituciones

**EDUCOPE:** Educación Cooperativa

**ETAPA:** Empresa de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y saneamiento de Cuenca

**FECOAC:** Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito

**FINANCOOP:** Caja Central de Crédito Cooperativa

**GAD:** Gobiernos Autónomos Descentralizados

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**JA:** Jardín Azuayo

**LOEPS:** Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

**MAGAP:** Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca

**MIES:** Ministerio de Inclusión Económica y Social

**ONG:** Organismo No Gubernamental

**PEA:** Población Económicamente Activa

**PEI:** Población Económicamente Inactiva

**PET:** Población en Edad de Trabajar

**POA:** Plan Operativo Anual

**RFR:** Red Financiera Rural

**RISE:** Régimen Impositivo Simplificado

**ROA:** Retorno sobre los Activos

**ROE:** Beneficio neto / Fondos propios medios.

**RTC:** Red Transaccional Cooperativa

**SENPLADES:** Secretaria Nacional de Planificación

**SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

**SRI:** Servicio de Rentas Internas

**UCACSUR:** Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur

**VAC:** Valor Agregado Cooperativo

**VPN:** Red Virtual Privada

# BIBLIOGRAFÍA

## FUENTES Y DATOS DE INFORMACIÓN:

### LIBROS

- Grijalva, W. M. (2013). HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR (Primera Edición ed., Vol. 890). (M. Maya, Ed.) Quito, Pichincha , Ecuador: Editogran S.A.
- PANCHI, L. A. (2004). DE ETICA ECONOMICA A ECONOMIA ETICA . Quito: Abya-Yala.
- COOPERATIVISMO, E. D. (2011). SOCIEDAD DE CAPITALS Y SOCIEDAD DE PERSONAS. ESCUELA DE COOPERATIVISMO PARA DIRECTIVOS, 4-7.
- Virgilio Drouet, Miscelánea Social, Barcelona, 1926, en Giuseppina Da Ros, El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador, EDIPUCE, 1985, p. 15
- Historia del Cooperativismo, Wilson Miño Grijalva, Primera edición: febrero de 2013
- M. Cristina Farga Hernández y José Almeida Vinueza, Campesinos y Haciendas de la Sierra Norte, Otavalo, Instituto Otavaleño de Antropología, 1981, p. 218
- Cuestiones de Identidad cultural. Stuar Hall y Paul du Gay. Buenos Aires-Madrid. 2003 septiembre
- ORELLANA, Enrique (2013), La planificación de las finanzas populares y solidarias.
- AZUAYO, C. J. (2013). NORMATIVA EN LA QUE SE ENMARCA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA. CUENCA.
- Gestión de Instituciones Microfinancieras, Craig Churrchill y CherylFrankiewicz

### PUBLICACIONES ESPECIALES DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

- Ecuador, A. C. (2012). *SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Recuperado el 5 de agosto de 2014,
- Censo de Población y Vivienda, 1950
- Constitución de la República del Ecuador, 2008
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)
- Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)
- Ley de Cooperativas del Ecuador Codificación 000, Registro Oficial 400 de 29 de Agosto del 2001

## FOLLETOS INFORMATIVOS

- PARROQUIALES, G. M. (2013). PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN SÍGSIG.
- EDUCOPE. (FEBRERO de 2014). PROGRAMA DE FORMACION DE DELEGADOS Y SOCIOS PERIODO 2014 - 2015. PROGRAMA DE FORMACION DE DELEGADOS Y SOCIOS PERIODO 2014 - 2015. CUENCA, AZUAY, ECUADOR: Ninguna.
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, Curso de Cooperativismo de Crédito, Quito, sin/fecha, p. 10
- Héctor Cumbal, "Cooperativismo una alternativa a la actual crisis", Revista Cooperativa de la FECOAC No. 22, Quito, 1999, p.5
- Revista Sígsig Tradición 2012. GAD Municipal del Cantón Sígsig

## PERSONALES

- Eco. Juan Carlos Urgilés
- Econ. Mayra Gonzales
- Ing. Marlon Salinas
- Eco. Pablo Leta

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/>
- <http://www.seps.gob.ec/>: <http://www.seps.gob.ec/web/guest/leyes>
- <http://definicion.de/identidad/>
- <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%206Cooperativas.pdf>
- [http://www.javeriana.edu.co/ier/recursos\\_user/documentos/innovacion/capitulo2.pdf](http://www.javeriana.edu.co/ier/recursos_user/documentos/innovacion/capitulo2.pdf)
- <http://www.jardinazuayo.fin.ec>
- <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- [http://www.desarrollosocial.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/1\\_ley\\_y\\_reglamento\\_EPS.pdf](http://www.desarrollosocial.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf)
- <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional#tabs2>
- [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/balance\\_social\\_coop\\_integral.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/balance_social_coop_integral.pdf)
- [http://www.bancodelaustro.com/emp\\_mision.php](http://www.bancodelaustro.com/emp_mision.php)
- <https://www.pichincha.com/portal/Soporte/Conozca-a-su-Banco/Mision-y-Vision>

- <http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.VBzXT9nF-PU>
- <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/07/organigramas-definiciones-y-herramientas-2/>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/organigramas-definiciones-y-herramientas.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.htm>

# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXO:1

#### CREACIÓN DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO EN LA AGENCIA DE SÍGSIG

**OBJETIVO:** Conocer la perspectiva histórica de la constitución de la agencia Sígsig desde el punto de vista de la primera coordinadora Economista Mayra Gonzales

##### 1 ¿Cuáles fueron las motivaciones que llevaron a JA al cantón Sígsig?

Jardín Azuayo desde un inicio a tenido como prioridad o objetivo la raciocinidad de capital dentro de las localidades, cantones donde se está trabajando, o los cantones aledaños a donde tienen sus oficinas, no ha sido un objetivo primordial como en los bancos de sacar el dinero de los cantones y traer a las grandes ciudades sino mas bien recircularles dentro de eso y también siempre ha sido como una política de la cooperativa desde el inicio de las cooperativas el aperturar oficinas donde las gente nos llame, donde la gente sienta la necesidad de poder contar con una cooperativa, no solo la gente sino mas bien las organizaciones que hay en las localidades, por eso motivo tuvimos el llamado de algunas personas, asociaciones y del párroco de ahí entonces accedimos abrir la oficina allí en Sígsig.

##### 2. ¿Cuál fue el contexto en que Jardín Azuayo inicia sus operaciones en Sígsig?

Bueno cuando nosotros aperturamos la oficina en Sígsig realmente era una situación un poco dura porque la gente estaba pasando de un proceso en donde había otra cooperativa ahí en la que se había llevado todos sus ahorros, en ese entonces llamada Mi Cooperativa, el cantón Sígsig al igual que otros cantones habían sido perjudicados por esta cooperativa, entonces había todo ese temor de la gente que otra vez va a pasar lo mismo, entonces fue una circunstancia en donde la gente todavía estaba con ese dolor, con ese mido, con ese temor de poder confiar en otra institución, entonces la lucha fue dura ahí.

##### 3 ¿Que fue necesario para hacer realidad la apertura de la nueva agencia?

Como le decía la iniciativa de la gente de pedir que aperturemos ahí, de las organizaciones, nosotros fuimos obviamente tuvimos una aceptación muy baja en los primeros meses pero con constancia estuvimos ahí.

#### **4 ¿Quiénes estuvieron relacionados con este proceso de apertura, hablamos de instituciones, personas, empresas u organizaciones?**

Bueno en eso momento tuvimos la ayuda de la fundación SENDAS quien trabajaba en los proyectos productivos en el Sígsig también habíamos llegado con la Asociación de Taquilleras María Auxiliadora, la Comuna San Sebastián y sobre todo la ayuda del Párroco en ese momento era el Padre Rafael Cabrera

#### **5. ¿Qué servicios empezó ofreciendo inicialmente?**

Bueno inicialmente la Cooperativa Sígsig fue la tercera oficina que tenía Jardín Azuayo recién empezaba JA en Paute, lo que se tenía en ese momento era el ahorro y el crédito eso fue lo que primero que ofrecimos pero principalmente lo que nosotros trabajábamos era con el crédito que se tenía y que seguimos todavía con esa modalidad es de libre disponibilidad realmente la gente solicitaba para lo que necesitaba no teníamos destino, sino el crédito era de libre disponibilidad.

#### **6 ¿Actualmente se mantiene esta tendencia o ustedes han visto la necesidad de abrir nuevos servicios, nuevos tipos de crédito o como ha sido la evolución de los servicios desde que se inició?**

A nivel de toda la cooperativa lo que tiene la cooperativa siempre ha sido en todas las oficinas, obviamente lo que tenemos es el ahorro y el crédito, tenemos el ahorro a la vista, el plazo fijo y un ahorro alcancía que nosotros le llamamos, y dentro del crédito tenemos diferentes tipos de crédito tenemos: el crédito ordinario, crédito sin ahorro y el crédito emergente por ejemplo que igual son de libre disponibilidad no están atados a ciertas líneas específicas de que puedan utilizar sino son de libre disponibilidad y obviamente con el crecimiento que ha tenido la cooperativa nosotros les hemos dado ya otro tipo de servicios que podemos ofrecerles a nuestros socios como por ejemplo los retiros de los cajeros automáticos, las transferencias por el internet, además pueden hacer pagos de servicios básicos , tenemos algunos convenios con los municipios para cobrar lo que es del agua potable por ejemplo algunos pagos de previos dependiendo de las localidades, entonces si es más amplía la gama de servicios que se ofrecen, también se pagan giros.

## ANEXO: 2

ENTORNO TECNOLÓGICO EN EL CANTÓN SÍGSIG				
Cajeros Automáticos	Páginas Web	Turnos mediante tiques	Call Center	Tarjetas de Crédito Y Debito
Jardín Azuayo	Jardín Azuayo	Jardín Azuayo	Jardín Azuayo	Jardín Azuayo
Banco Pichincha JEP	Banco Pichincha JEP	Banco Pichincha JEP	Banco Pichincha JEP	Banco Pichincha JEP
Banco de Austro	Banco de Austro Profuturo		Banco de Austro	Banco de Austro Profuturo

## ANEXO: 3

### PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCE SOCIAL EN LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG

**TEMA:** LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COAC JARDÍN AZUAYO AGENCIA SÍGSIG

**ENTREVISTADO:** ING. MARLON SALINAS COORDINADOR DE AGENCIA SÍGSIG

**FECHA:** 28 de octubre de 2014

**1 ¿Cuál es su perspectiva del Talento Humano de Jardín Azuayo oficina Sígsig?**

Contamos con personal joven y dispuesto a colaborar de forma proactiva para una atención con calidad y calidez.

**2 Jardín Azuayo cuenta con un Departamento de Talento Humano pero ¿Cómo funciona este con la Agencia que Ud. dirige?**

Existe un departamento de talento humano a nivel General en donde se trabaja en temas muy específicos y no muy de cerca con los colaboradores limitando estar al tanto de los aspectos emocionales e incentivos que genere mayor motivación en sus colaboradores.

**3 Si no existe un departamento en cada agencia ¿Cómo se manejan temas de talento humano tales como contratación, evaluación de desempeño, control del cumplimiento del reglamento interno laboral, entre otros?**

En la actualidad nos han dado la autonomía a los coordinadores para realizar la contratación del personal requerido y con apoyo del coordinador zonal, el área de recursos humanos apoya en el tema de revisión de las evaluaciones. El Coordinador es el encargado de gestionar y controlar el desempeño de talento humano con el apoyo del dicho departamento y con representantes de cada área.

**4 Desde su punto de vista ¿Considera Ud. que hay aspectos en los cuales el Talento Humano de la oficina Sígsig podría mejorar?**

Si hay aspectos que mejorar como:

- conocer los roles y funciones con mayor profundidad.
- falta de mejora continua y auto capacitación.
- Organizar mejor las actividades para ser más eficientes y efectivos.
- Capacitación en temas de NeuroMarketig, Liderazgo, Autocontrol, etc.

**5 ¿Cómo califica Ud. el ambiente laboral de la oficina Sígsig?**

Hay un buen ambiente laboral con personal joven y comprometido, puesto que existe colaboradores de la localidad permitiendo un mejor rose social con distintos sectores de la Economía Popular y Solidaria.

**6 ¿La Oficina se preocupa de que este ambiente sea el más idóneo? Si es así ¿Cómo lo hace?**

Las actividades planificadas en la oficina como reuniones de integración en temas deportivos, sociales, culturales etc. Son con el afán de integrar a todos los colaboradores y fortalecer los lasos de amistad y compañerismo.

Todas las instalaciones en las distintas áreas como Cajas, Servicios, Crédito, Coordinación, EDUCOOPE y sala de Delegados son adecuadas de acuerdo a los requerimientos y necesidades.

**7 Conocemos que la Cooperativa elabora un Plan Estratégico institucional ¿Cada cuánto lo elabora y como es difundido entre el personal de la Agencia Sígsig?**

El Plan estratégico financiero y social se elabora cada 5 años el mismo que en la actualidad durara hasta el año 2018, manejado desde cuatro perspectivas Aprendizaje y Talento humano, Procesos Internos, Socios Clientes, Comunidad y

la parte financiera, lo cual se difunde en distintas reuniones de colaboradores o delegados con el propósito de que todos conozcan y estén empoderados de nuestra Visión, Misión y objetivos.

#### **ANEXO:4**

#### **VALOR AGREGADO COOPERATIVO VISIBILIZADO AL 31 DE JULIO DE 2014**

<b>31 DE JULIO DE 2014</b>	
<b>VALOR AGREGADO COOPERATIVO VISIBILIZADO (VAC)</b>	<b>\$ 157.501,30</b>
<b>VAC DISTRIBUIDO AL POTENCIAL HUMANO</b>	<b>157.501</b>
Remuneraciones mensuales	85.344,40
Beneficios sociales (Décimo tercer, décimo cuarto sueldo y bono vacacional)	10.955,26
Aportes al IESS	11.083,01
Pensiones y Jubilaciones (Jubilación patronal e indemnización laboral)	4.056,92
Fondo de Reserva IESS	6.962,05
Otros (Horas extras, suplementarias y nocturna, bonos, etc)	7.191,83
Uniformes personal	0,00
Capacitación personal	0,00
Refrigerios personal	0,00
15% participación a empleados	31.907,83
<b>VAC DISTRIBUIDO AL SECTOR FINANCIERO</b>	<b>\$ 1.161.346,71</b>
Intereses causados por obligaciones financieras (Instituciones Financieras del país, exterior, etc)	0
Seguros (contra accidentes, seguro de vehículos, operaciones y bancos)	29.363,54
Servicios Bancarios	0,00
Aportes a la Superintendencia de Bancos	9.168,51
Aportes a la COSEDE por prima fija	81.275,40
Gastos por emisión tarjetas de débito	601,60
Gasto por servicio ventanillas compartidas	0
Costo de retiros en cajeros automáticos	0
Costo de consultas en cajeros automáticos	0

<b>VAC DISTRIBUIDO A LA COMUNIDAD</b>	<b>\$ 1.040.937,66</b>
Servicios de Guardianía	10.788,07
Publicidad y propaganda	1.782,71
Servicios básicos (luz, agua, teléfono)	4.634,99
Arrendamientos	596,84
Otros Servicios 450390	3.011,85
Encomiendas	1.169,33
Servicios Ocasionales (asistencia social, capacitación, trabajos eventuales)	3.306,72
Impuestos Fiscales	0
Impuestos Municipales	1.248,01
Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	544,04
Gastos suministros diversos	6.550,37
Donaciones	0
Mantenimiento y reparaciones	15.898,93
Otros	7.817,72
Comisiones pagadas de recaudación de RISE	0
Comisiones pagadas recaudación de Matriculación Vehicular	0
Comisiones pagadas por Matriculación Vehicular	0
Otros Gastos no Deducibles	5.019,45
Gastos varios Cooperativos (aniversario COAC JA, movilización comisiones locales, etc)	0
25% impuesto a la Renta	53.177,85
<b>VAC DISTRIBUIDO A LOS ASOCIADOS</b>	<b>\$ 925.390,78</b>
Intereses causados por obligaciones con el público (depósitos)	902.458,31
Honorarios Profesionales (Directivos)	18.065,39
Honorarios a Notarios y Registradores de la Prop.	0
Otros Servicios (Servicios Varios)	4.867,08
Otros Gastos Judiciales y Notariales (Otros gastos)	0,00
Gasto por Bono de Desarrollo Humano	0
<b>VAC DISTRIBUIDO AL PATRIMONIO COMUN</b>	<b>\$ -</b>
Reservas legales (año 2014 - año 2013)	