



Bélgica

socio para el desarrollo

Informe final

Evaluación intermedia ECUADOR Cooperativa de ahorro y crédito de acción popular (CAAP)

Presentado por: Paola Granizo Vivanco - Consultora



**COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO
DE ACCIÓN POPULAR**

Ecuador
may.2021

1. Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3	5.4 Cooperativa de ahorro y crédito Puerto López.....	31
1. Recordatorio del contexto	3	5.5 Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza	37
1.1. Presentación de las organizaciones involucradas en esta evaluación	3	6. Conclusiones generales en base a los criterios de evaluación del CAD.....	43
1.1.1. SOS FAIM.....	3	6.1 Pertinencia.....	44
2.1.2 Presentación general del programa SIA.....	4	6.2 Eficacia	45
2.1.3 Cooperativa de ahorro y crédito de acción popular (CAAP)	4	6.3 Eficiencia	47
1.2. Antecedentes de la evaluación.....	5	6.4 Impacto	49
1.3. Delimitación de la evaluación.....	6	6.5 Sostenibilidad	50
1.3.1 Criterios de evaluación	6	6.6 Recomendaciones generales a la Cooperativa de Acción Popular “CAAP” dentro de la intervención.....	51
1.3.2 Alcance de la evaluación	7	7. Mensajes “claves” que deben conservarse de la evaluación.....	52
2. Recordatorio de objetivos y preguntas de evaluación.....	7	8. Anexos	53
2.1 Objetivo principal	7	Anexo 1 matriz de evaluación intermedia	53
2.2 Objetivos específicos.....	7	Anexo 2 “Entrevistas a profundidad a actores claves resumen”.....	53
2.3 Preguntas específicas de la evaluación	8	Anexo 3 “Encuesta”.....	53
3. Descripción de la metodología de evaluación.....	8	Anexo 4 “Informe estudio de satisfacción”.....	53
4. Condiciones limitantes de la evaluación realizada	12	Anexo 5 “Informe de productos y servicios de las Cooperativas”	53
5. Evaluación, incluyendo conclusiones y recomendaciones dirigidas tanto a cada cooperativa (de forma separada) como a la CAAP	12	Anexo 6 “Informe ejecutivo de evaluación intermedia por Cooperativa”	53
5.1 Cooperativa de ahorro y crédito Unión El Ejido	12	Anexo 7 “Galería fotográfica”	53
5.2 Cooperativa de ahorro y crédito Hermes Gaibor ..	19		
5.3 Cooperativa de ahorro y crédito Chunchi.....	24		

Resumen Ejecutivo

1. Recordatorio del contexto

Esta evaluación se inscribe en el marco del programa quinquenal 2017-2021, financiado por la Dirección-General de la Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria (DGD) e implementado por 3 ONG belgas, SOS FAIM, Islas de Paz y Autre Terre (SIA), que trabajan hacia una misma misión general: la promoción de la agricultura familiar y del modelo de la economía social para la emergencia de un mundo más justo y solidario, orientado hacia el desarrollo sostenible (objetivo general del programa SIA).

En Ecuador, dentro del consorcio SIA solo la ONG SOS FAIM es activa. **Esta evaluación se enfocará exclusivamente sobre la organización CAAP, organización socia de SOS FAIM, como parte del programa SIA en Ecuador.**

1.1. Presentación de las organizaciones involucradas en esta evaluación

1.1.1. SOS FAIM

SOS FAIM es una ONG belga de desarrollo, activa desde 1964 en la lucha contra el hambre y la pobreza en las zonas rurales de África y América Latina.

SOS FAIM apoya la agricultura familiar como el modelo de producción de alimentos más sostenible y respetuoso con las personas y la tierra.

Dos áreas de acción estructuran la actividad:

- El fortalecimiento de las capacidades de los agricultores de África y América Latina proporcionándoles asistencia técnica, organizativa y financiera para que puedan mejorar su propia situación alimentaria, económica y social de manera sostenible y, en última instancia, llegar a ser autosuficientes.
- La sensibilización y movilización de los ciudadanos belgas y europeos para que influyan, junto con sus socios del Sur, en las políticas que inciden en el hambre y la pobreza en los países en desarrollo.

En el Sur, SOS FAIM tiene un enfoque que favorece la asociación. Este enfoque siempre ha sido un elemento importante en la estrategia de intervención de la ONG. SOS FAIM trabaja en estrecha colaboración con socios locales tales como organizaciones de agricultores, asociaciones de productores, instituciones financieras rurales y organizaciones de apoyo para permitir que las poblaciones del Sur sean actores de su propio desarrollo.

SOS FAIM respalda a sus socios a través del apoyo técnico, organizativo y financiero, la creación de redes, la representatividad y el reconocimiento para garantizar la seguridad alimentaria, un mejor equilibrio nutricional e ingresos decentes para los pequeños productores familiares.

SOS FAIM colabora con tres tipos de organizaciones asociadas:

- Organizaciones de base que representan a los actores rurales: cooperativas u organizaciones de productores, federaciones de organizaciones de agricultores, plataformas de consulta, grupos locales constituidos, movimientos de jóvenes rurales, etc.
- Instituciones de financiamiento rural: instituciones de microfinanzas, fondos de garantía, bancos agrícolas..., con una fuerte vocación social y trabajando con poblaciones excluidas del sistema

- financiero tradicional. Se da prioridad a las organizaciones basadas en miembros (ej. cooperativas de ahorro y crédito).
- ONG de apoyo o de incidencia que apoyan las dinámicas participativas de desarrollo rural, en conjunto con las organizaciones de agricultores y productores.

SOS FAIM opera en 3 países de América del Sur (Bolivia, Ecuador y Perú) y 6 países de África (Burkina Faso, Malí, Níger, Senegal, Etiopía y la República Democrática del Congo).

2.1.2 Presentación general del programa SIA

Para el periodo 2017-2021, las 3 ONG belgas SOS FAIM – Iles de Paix – Autre Terre implementan un programa común, el programa SIA, de promoción de la agricultura familiar y del modelo de la economía social para la emergencia de un mundo más justo. Este programa consta de una componente Norte y una componente Sur.

En el Norte, el consorcio SIA apunta a contribuir a la implementación de un paradigma alternativo mundial que – de manera complementaria a la de otros actores del sector – interviene en el tema de la economía social y solidaria aplicada en particular a la emergencia de sistemas alimentarios sostenibles basados en la agricultura familiar. En el Sur, las ONG SIA apuntan a contribuir a reforzar la resiliencia y la capacidad de los actores de la agricultura familiar a satisfacer de manera sostenible las necesidades básicas de sus familias y promover un entorno global favorable a la agricultura familiar, en 11 países de África y América del Sur¹.

El objetivo específico del programa SIA es contribuir al refuerzo de los desempeños económicos, medioambientales y sociales de los actores de la agricultura familiar sostenible (AFS) y de la economía social (ES), en particular interviniendo sobre 5 ejes prioritarios (cambios intermedios) : (1) las técnicas y capacidades de producción, (2) las capacidades de transformación, almacenamiento y comercialización, (3) el acceso a servicios financieros sostenibles y adaptados, (4) las capacidades de incidencia política y de movilización ciudadana en torno a la agricultura familiar y a la economía social, (5) el refuerzo de las capacidades de las estructuras apoyadas.

Dentro de este objetivo específico, la asociación con la CAAP en Ecuador se enmarca en los ejes de cambio 1, 2, 3 y 5.

2.1.3 Cooperativa de ahorro y crédito de acción popular (CAAP)

El Centro Andino de Acción Popular, fundación de apoyo al desarrollo del sector rural en el Ecuador, como uno de los ejes de su trabajo y contando con el apoyo de fundaciones del exterior, en el año de 1994 inició un Programa de Creación y/o Fortalecimiento de Pequeñas Cooperativas de ahorro y crédito del Sector Rural. El trabajo fue exitoso y a lo largo del proyecto se trabajó hasta con 25 cooperativas.

Al terminar el proyecto en el año 2013, algunas cooperativas beneficiarias decidieron organizarse en una cooperativa de segundo

piso para continuar su fortalecimiento institucional, en un esfuerzo conjunto y contando con apoyo externo. Así nació la CAAP en el 2011, como cooperativa de 1er piso con el objetivo específico de fortalecer institucionalmente a sus cooperativas socias. Si bien por exigencias legales la cooperativa debió abrir las puertas a personas naturales el objetivo específico no ha cambiado.

La CAAP es una Cooperativa de Ahorro y Crédito legalmente reconocida y sujeta al control de la Superintendencia de Economía

¹ 4 países de África del Oeste (Senegal, Mali, Burkina Faso, Benín), 4 países de África Central y del Este (República Democrática del Congo, Tanzania, Uganda, Etiopía) y 3 países de Suramérica (Ecuador, Perú, Bolivia)

Popular y Solidaria. En tal sentido debe cumplir y presentar los estándares financieros establecidos por el órgano de control.

Financieramente la CAAP actúa como una caja central que se nutre con los aportes y apalca a sus cooperativas socias.

Para el cumplimiento de esta primera línea de acción ha contado con el apoyo financiero de organismos externos como son: SIDI (Solidaridad Internacional para el Desarrollo y la Inversión) de Paris, IL CANALE de Italia, FOGAL de Perú y ECLOF del Ecuador.

Una segunda línea de acción de la CAAP es la capacitación a directivos y funcionarios de las cooperativas, con talleres, seminarios y cursos In Situ y Extra Situ, con el concurso de expertos en materias como: control interno, contabilidad, administración del crédito.

La tercera línea de trabajo cumplida con las cooperativas es la de apoyo técnico en preparación de manuales y reglamentos de trabajo y herramientas de administración como Fact sheet, gobernanza, SPI y otros. A su vez en convenio con la cooperativa Jardín Azuayo trabaja en un ambicioso programa de educación cooperativa y financiera a largo plazo.

Actualmente están afiliadas 15 cooperativas socias como se refleja en el siguiente cuadro:

SOCIOS COOPERATIVA CAAP		
a septiembre del 2020		
Nº	COOPERATIVAS	NÚMERO DE SOCIOS
1	SAN ANTONIO	28.840
2	FOND VIDA	26.700
3	UNION EL EJIDO	11.506
4	CREDIAMIGO	9.657
5	HERMES GAIBOR	9.105
6	SAN MIGUEL PALLATANGA	8.707
7	SIMIATUG	5.503
8	UNIDAD Y PROGRESO	5.499
9	POR EL PAN Y EL AGUA	3.013
10	NUEVA ESPERANZA	3.002
11	LAS NAVES	2.800
12	PUERTO LOPEZ	1.858
13	CHUNCHI	1.523
14	MARIA INMACULADA	1.357
15	BOLA AMARILLA	450
	Total	119.520

1.2. Antecedentes de la evaluación

Terminada la relación con el Centro andino de Acción Popular, la CAAP a través de un programa de SOS FAIM cofinanciado por la Dirección-General de la Cooperación al Desarrollo (DGD), financió en la CAAP la contratación de 2 consultores que apoyaron en capacitación y asistencia técnica en temas administrativos y financieros. Al estar las

cooperativas abocadas a adecuar sus manuales, reglamentos y procesos a las nuevas normas de administración exigidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la presencia de los consultores fue decisiva. Una fuerte capacitación viabilizó el cambio y la adaptación.

A partir del año 2017, en el marco del programa SIA 2017- 2021, se financió la contratación por 5 años de un consultor administrativo financiero y dos consultores agrónomos, en un inédito programa de asistencia a los socios agricultores de las cooperativas afiliadas a la CAAP. Para una mejor comprensión es preciso tener en cuenta la gran diversidad de las cooperativas, unas con 20 o más años de funcionamiento y otras apenas con 6 años de vida.

Las características socioculturales de la sierra no son iguales a las de la región costa. La gran diversidad de las cooperativas está marcada por el mayor o menor índice de pobreza, calidad de la dirigencia, preparación de sus funcionarios y apoyo recibido de otras fuentes. La evaluación nos dirá hasta qué punto el apoyo recibido de SOS FAIM y coordinado y ejecutado por la cooperativa de Acción Popular alcanza el objetivo propuesto: su fortalecimiento institucional, administrativo - financiero para ser actores eficientes en el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y comunidades.

1.3. Delimitación de la evaluación

1.3.1 Criterios de evaluación

La evaluación se enfocó específicamente **en el nivel de las cooperativas socias de la CAAP**, buscando evaluar los grados alcanzados por las cooperativas en su fortalecimiento institucional y los impactos del trabajo de las mismas para mejorar la calidad de vida de sus socios y comunidades.

El trabajo de evaluación tomó como premisas el análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia y potencial de sostenibilidad de las cooperativas, según las definiciones del CAD² siguientes:

- **PERTINENCIA:** ¿La intervención está haciendo lo adecuado?

El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias

- **EFICACIA:** ¿La intervención está logrando sus objetivos?

El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.

- **EFICIENCIA:** ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?

El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.

- **IMPACTO:** La intervención ¿Cómo cambia la situación?

El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos—positivos o negativos, previstos o no previstos—en el nivel más alto.

² Cf. Definición de la OECD de los criterios CAD
<http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

- **SOSTENIBILIDAD:** ¿Serán duraderos los beneficios? El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

La evaluación busca, además, dar recomendaciones dirigidas tanto hacia las cooperativas como a la CAAP.

1.3.2 Alcance de la evaluación

Para circunscribir el alcance de la evaluación, conforme términos de referencia, se ha definido previamente la muestra de cooperativas que participaron en la evaluación, las características de selección se definieron en base al volumen de capital social, tamaño de activos (segmento al que pertenece)³, ubicación geográfica, tiempo de pertenencia a la CAAP y nivel organizativo:

COOPERATIVAS	CANTON	NUMERO DE SOCIOS (diciembre 2020)	SEGMENTO
UNION EL EJIDO https://www.unionelejido.com/	Cotacachi	14.180	2
HERMES GAIBOR https://www.coachermesgaiborv.fin.ec/	Pangua y Quinsaloma	9346	3
NUEVA ESPERANZA	Riobamba y guano	3045	3
CHUNCHI https://www.coacchunchi.fin.ec/	Chunchi	1612	4
PUERTO LOPEZ	Puerto López	1842	5
	Total	30.025	

2. Recordatorio de objetivos y preguntas de evaluación

2.1 Objetivo principal

Identificar los resultados alcanzados por las cooperativas en su fortalecimiento institucional, los impactos del trabajo de las mismas, para mejorar la calidad de vida de sus socios y comunidades.

2.2 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de organización interna alcanzado por las cooperativas.
- Apreciar la capacidad financiera alcanzada.
- Establecer la pertinencia y oportunidad de los servicios financieros ofrecidos por las cooperativas.

³ Segmento: definición establecida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por tamaño de activos: segmento 1 >80 millones de dólares; segmento 2: >20 a 80 millones de dólares; segmento 3: 5 a 20 millones de dólares,

segmento 4: de 1 a 5 millones de dólares; segmento 5 <1 millón de dólares.

- Determinar los impactos sociales y económicos de la acción de las cooperativas en los socios y en la comunidad.

2.3 Preguntas específicas de la evaluación

A nivel institucional:

- ¿Cómo se aprecia el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa (en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera...)?
- ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad de la cooperativa en los aspectos de gobernanza y de gestión interna?
- ¿Cómo se aprecia el nivel de gestión financiera de la cooperativa? ¿La oferta financiera es adecuada para responder a la demanda?
- ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa?
- ¿Cómo se aprecia el nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social?
- ¿Cómo se aprecian en nivel de gestión medioambiental de la cooperativa? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental?

A nivel de los servicios a sus socios:

- ¿Qué tipo de servicios no financieros, y otros aportes, brinda la cooperativa a sus socios? ¿y en general, a la comunidad?
- ¿Cómo los socios aprecian los servicios (financieros y no financieros) de su cooperativa? ¿Responden a sus necesidades? ¿En el caso de los socios que no acuden (o poco) a los servicios de su cooperativa, cuáles son en general las razones? ¿Por lo tanto, cuáles son sus motivaciones para continuar como socio?
- A lo largo de los últimos años, ¿Cuáles han sido los impactos sociales y económicos de la acción de las cooperativas en sus socios? ¿Y en general, a la comunidad? ¿Están suficientemente visibilizados?

3. Descripción de la metodología de evaluación

Esta evaluación intermedia, de tipo no-experimental, está sustentada en la compilación y triangulación de información a través de fuentes diversas y complementarias, y de tipo cualitativas y cuantitativas. Se enfocó en los resultados alcanzados por las cooperativas en su fortalecimiento institucional, en base a un análisis del desempeño y resultados obtenidos de acuerdo a ciertos criterios definidos previamente, que permiten enfocar la evaluación hacia juicios finales y desarrollar un análisis multinivel (resultados, interacción, contexto, estructura), con aplicación de métodos mixtos (cualitativos y cuantitativos con predominancia de los primeros), dadas las necesidades informativas establecidas en las preguntas base, bajo el análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia y potencial de sostenibilidad de las cooperativas, según las definiciones del CAD⁴.

Se llevó a cabo el estudio, a través de la aplicación de varias técnicas de investigación que aportaron a la obtención de la evaluación por cada uno de los componentes de las preguntas de evaluación, enfocados en parámetros de análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia y potencial de sostenibilidad de las cooperativas objeto de estudio. Se aplicaron grupos focales, entrevistas a profundidad, técnicas etnográficas con socios, misma que permitieron generar una mejor evaluación,

⁴ Cf. Definición de la OECD de los criterios CAD

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

conjugadas con recipientes de entrevistas y elaboración de encuestas cuantitativas. Más allá de las herramientas específicas utilizadas, la evaluadora, ha buscado desenvolver su trabajo en el espíritu de la “investigación-acción participativa”. Para la recolección y el análisis de la información de los componentes, se complementó con revisión de fuentes documentales de cada Cooperativa.

A continuación, se matizan las herramientas utilizadas en la evaluación:

- **Análisis documental.**- durante las primeras semanas del trabajo de evaluación, y el propio periodo de trabajo en campo se realizó un análisis documental de la información suministrada por el comité de pilotaje, conjugada con la información recolectada en cada Cooperativa de ahorro y crédito parte de la evaluación, conforme la “**matriz de evaluación intermedia** anexo 1” que incluyó información de estados financieros, informes sociales, informes de gerencia, planificación estratégica, actas de consejos de administración, reportes demográficos, bases de datos estadísticas; la línea base de recolección de información fue el año 2013, se incluyó los periodos 2016, 2018 y 2020 para la evaluación.

- **Entrevistas individuales profundidad.** - las entrevistas individuales y colectivas han permitido identificar las percepciones de las personas directamente involucradas en relación no solo con las actividades desarrolladas sino con sus efectos y sus impactos más amplios. Recopilando el uso de determinadas palabras, expresiones, opiniones, se ha podido ir más allá de los indicadores en evaluación, apuntando a las actitudes y emociones de los actores claves, identificando en ellos, los niveles de pertenencia, apropiación y compromiso con las Cooperativas y sus grupos de interés. La evaluadora puede actuar como “observadora participante” frente a las acciones realizadas por cada Cooperativa,

Se visualizo las actividades promovidas, su sinergia y trabajo en equipo, es en estos ámbitos donde se puedo verificar, mejor que en otros, los niveles reales de apropiación de cada entidad en el crecimiento, sostenibilidad y fortalecimiento de su entidad.

Es así que, en cada Cooperativa de ahorro y crédito, se realizaron entrevistas a profundidad de manera presencial con cada uno de los actores claves considerando las medidas de bioseguridad dado el Covid 19, todo ello, bajo el principio de confidencialidad y privacidad, donde se ha trabajado principalmente con los diferentes actores que incluyeron: gerencia, jefaturas departamentales, asesores de crédito y socios/comunidad. Para las entrevistas a socios(as) se realizaron visitas a los negocios/domicilio de cada socio, se usaron preguntas semiestructuradas alineadas a la realidad de cada perfil, se contó con el acompañamiento de funcionarios de la Cooperativa, se entrevistó a cuatro socios(as) por Cooperativa. Se realizaron alrededor de 20 entrevistas a socios y 16 entrevistas a profundidad a actores claves.

La información referente a los actores entrevistados se puede analizar en el Anexo 2 “Entrevistas a profundidad a actores claves”.

- **Grupos focales.** - se realizaron cinco grupos focales, uno por cada Cooperativa de ahorro y crédito, los participantes fueron los directivos tanto consejo de administración, consejo de vigilancia y gerencia de cada entidad, se realizó un conversatorio con preguntas semiestructuradas, la investigación se direccionó a las preguntas parte de la evaluación intermedia, el compromiso y participación activa de cada grupo focal fue muy relevante. La información referente a los/as participantes del grupo focal se puede analizar en el Anexo 2.

Y en particular, el grupo final de preguntas para cada tema, han servido para que la evaluadora elabore sus conclusiones.

- **Encuesta.** - el diseño de esta investigación se basó en un método cuantitativo con estadística descriptiva mediante muestreo aleatorio simple. Se usó la técnica de investigación de encuestas a través de un formulario con cinco preguntas con variables demográficas para conocer el perfil de los encuestados y doce preguntas cerradas/opción múltiple con variables parte del objeto de la investigación, conforme formulario anexo 3 “encuesta”, que fue aplicada a cada una de las Cooperativas. La investigación fue realizada desde la tercera semana del mes marzo a la primera semana del mes de abril 2021, se contó con el apoyo del personal de las Cooperativas para recolectar encuestas presenciales y distribuir el link de encuestas virtuales a sus socios mediante listados, se usaron dos métodos de recolección de información, dado las medidas de bioseguridad por el Covid 19:
 - Encuestas realizadas de manera presencial a socios que visitaron las instalaciones físicas de las oficinas de las Cooperativa en el periodo de tiempo de investigación, por muestreo aleatorio simple.
 - Encuesta virtual mediante un link que fue remitido a los socios, desde los números de contacto telefónicos de la Cooperativa a la base de datos de socios.

El tamaño de la muestra se estableció en base al total de socios a septiembre 2020 de Cooperativa, con un margen de error del 10%, generándose un tamaño de muestra de 949 encuestas, de las cuales el 59,96% de fueron realizadas de manera física y el 40,04% de manera virtual.

El apoyo y compromiso de la cada Cooperativa fueron muy notables. A continuación, se presenta el tamaño de la muestra, el que varió, dependiendo del total de socios de cada entidad.

Cooperativas - tamaño de la muestra				
	Cooperativa	# de encuestas	Porcentaje del total de la muestra	Número de socios
	Unión El Ejido	202	21,3	11661
	Hermes Gaibor*	377	39,7	9346
	Nueva Esperanza	168	17,7	3045
	Puerto López	114	12	1842
	Chunchi	88	9,3	1612
	Total	949	100	27506

*En el caso de Cooperativa Hermes Gaibor la muestra inicial fue de 185 encuestas, sin embargo, existió gran apertura de los socios en las oficinas para participar en la investigación, razón por la cual se logró 377 encuestas.

El informe de satisfacción de cada una de las Cooperativas, así como el informe de satisfacción consolidado, puede consultarse en el Anexo 4.

- **Herramienta de evaluación.** - Conforme los objetivos y resultados esperados de la evaluación, se procedió a elaborar la matriz de evaluación intermedia para cada una de las Cooperativas, que permiten ubicar las relaciones entre los resultados y los actores, y las relaciones entre los resultados y las fuentes para visualizar los procesos de relación con cada uno y el conjunto de los actores. Estas matrices sirvieron de guías para recopilar la información obtenida de diferentes fuentes, los escritos y documentos relacionados con la evaluación, las entrevistas y memoria de sesiones colectivas y permitieron un análisis eficiente de la información y aportes de los involucrados, para entender mejor los procesos y productos.
- Utilizando las **matrices** como guías, se buscó la información relevante en la documentación existente sobre las dimensiones a evaluar (estados financieros, informes, manuales, reglamentos, evaluaciones, detalle de productos y servicios, entre otros) para ir elaborando un perfil sobre los procesos, productos e impactos de las interacciones entre diferentes actores generados dentro y alrededor del fortalecimiento de las Cooperativas. Se complementó el análisis con las entrevistas a actores claves, grupos focales y encuestas, para lograr una visión más completa de la situación actual y pasada. Esta tarea generó una primera aproximación en cuanto al ordenamiento de la información desde una visión sistémica, su quehacer y su relación con la vida de los actores y Cooperativa.
- Es así que la recopilación de la información de cada una de las preguntas objeto de evaluación, se refleja en el anexo 1, que contiene siete dimensiones de evaluación en base a las preguntas objeto de estudio, se generaron una lista de indicadores de desempeño para cada uno de los subcomponentes con su respectiva ponderación sobre 100%, se orientaron los indicadores a generar respuestas a las preguntas de evaluación, se midió el desempeño por periodos de tiempos anualizados, año 2016, año 2018 y año 2020, versus la línea base año 2013, tanto la ponderación como la calificación de la evaluación correspondiente a los pesos asignados fueron definidos por el comité de pilotaje, basados en la experiencia, alineamiento a las preguntas y nivel de relevancia de cada subcomponente.
El conjunto de los criterios seleccionados y las preguntas concomitantes reflejadas en indicadores, apuntan a identificar la evolución que han tenido las Cooperativas que forman parte del proyecto del CAAP.
La calificación de evaluador, se estableció bajo rangos de ponderación (1 a 10 puntos) donde 10 representa mayor impacto positivo para cada uno de los indicadores, el resultado fue producto de la evaluación de línea base año 2013 al año 2020; se generó además un resultado descriptivo de la calificación obtenida bajo la escala de:

Rango de calificación 1 a 10 de cada indicador	Descripción de la evaluación – desempeño
>=9	Muy bueno
>=7,5	Bueno
>=5	Regular
<=5	Deficiente

En el anexo 1, se detalla los subcomponentes de cada una de las dimensiones analizadas, así como los indicadores y pesos definidos, los mismos que fueron aplicados de manera estándar a las cinco Cooperativas parte de la evaluación.

4. Condiciones limitantes de la evaluación realizada

Para el desarrollo de los procesos evaluativos, se ha contado con el total de compromiso de las gerencias y equipo de trabajo de las Cooperativas, en tiempo y en forma, han colaborado, con la documentación necesaria para la preparación y diseño de la evaluación, así como la agenda de trabajo de campo, la que se vio levemente afectada por la emergencia sanitaria en Ecuador en la primera semana de abril.

5. Evaluación, incluyendo conclusiones y recomendaciones dirigidas tanto a cada cooperativa (de forma separada) como a la CAAP

El informe de evaluación de cada Cooperativa se presenta en el anexo 6, además el resultado de la matriz de evaluación de cada Cooperativa, se detalla en el anexo 1. A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación realizada.

5.1 Cooperativa de ahorro y crédito Unión El Ejido

Resultados de la evaluación:

Dimensión	Preguntas	Resultados de la Evaluación	Descripción de resultado
1	¿Cómo se aprecia el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa (en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera...)? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad de la cooperativa en los aspectos de gobernanza y de gestión interna?	97,43%	desempeño muy bueno
2	¿Cómo se aprecia el nivel de gestión financiera de la cooperativa? ¿La oferta financiera es adecuada para responder a la demanda? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa?	86,19%	desempeño muy bueno
3	¿Como se aprecia el nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social?	93,73%	desempeño muy bueno
4	¿Cómo se aprecian en nivel de gestión medioambiental de la cooperativa? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental?	93,05%	desempeño muy bueno
5	¿Qué tipo de servicios no financieros, y otros aportes, brinda la cooperativa a sus socios? ¿y en general, a la comunidad?	99,23%	desempeño muy bueno
6	¿Cómo los socios aprecian los servicios (financieros y no financieros) de su cooperativa? ¿Responden a sus necesidades? ¿En el caso de los socios que no acuden (o poco) a los servicios de su cooperativa, cuales son en general las razones? ¿Por lo tanto, cuáles son sus motivaciones para continuar como socio?	89,18%	desempeño muy bueno
7	A lo largo de los últimos años, ¿Cuáles han sido los impactos sociales y económicos de la acción de las cooperativas en sus socios? ¿Y en general, a la comunidad? ¿Están suficientemente visibilizados?	89,38%	desempeño muy bueno

Conclusiones

Dimensión 1

- Conforme la evaluación realizada, el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa, en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera y de sostenibilidad obtuvo una calificación del 97,43% sobre 100% teniendo un desempeño muy bueno.
- El crecimiento de la Cooperativa se ha basado en muchas estrategias donde los asociados son la razón principal del accionar diario, el Buen Gobierno Cooperativo ha sido fundamental para el desarrollo y ejecución de acciones encaminadas al cumplimiento normativo y adecuada toma de decisiones, la entidad ha tenido un avance muy importante en la adecuación de la normativa legal desde el año de base de evaluación al año 2020, actualmente forma parte del segmento 2, cuenta con directivos permanentemente capacitados y comprometidos con el desarrollo de la Cooperativa, que tienen muchos desafíos entre ellos, los conocimientos técnicos que demanda la institución en los diferentes comités que, por normativa deben contar, es así que de manera progresiva el nivel de profesionalización de directivos ha ido incrementándose, al año 2020 cuentan con el 100% de directivos con título profesional; el rol de la mujer ha sido importante en los consejos de administración y vigilancia; la adecuada comunicación dentro de una cultura de control interno les ha permitido trabajar en pro del bienestar de la Cooperativa cumpliendo la normativa vigente.
- La entidad trabaja fuertemente en territorio, su personal operativo de crédito y cobranzas tiene dentro de su gestión diaria el salir a campo no al ritmo que frecuencia que lo hacía antes de la pandemia, pero progresivamente va recuperando su gestión con los socios ya que en las comunidades sobre todo rurales, el factor diferenciador de la Cooperativa ha sido su trabajo permanente en territorio, anticipándose a las necesidades crediticias y de servicios de los socios y asesorándole en el proceso de cultivo y post cosecha.
- El talento humano, ha tenido un rol fundamental durante estos años, el 58% de los cargos son ocupados por mujeres, el nivel de profesionalización se ha incrementado positivamente del 38% al 51%, existe un funcionario encargado del área de talento humano, dedicado a fomentar y ejecutar estrategias de recursos humanos para mejorar el sentido de pertenencia, desarrollo de habilidades y trabajo en equipo del personal, la entidad cuenta con un plan de capacitación donde las horas de capacitación en el año 2020 fueron de 622 horas, siendo dos veces más que años anteriores, existe desafíos importantes, como es el desarrollar modelos motivacionales tanto emocionales como de compensación económica para el personal, dentro de esquemas de remuneración variable que fomente la cultura de gestión por resultados.
- Considerando el principio de cooperación, tanto directivos como gerencia, consideran que ha sido vital el apoyo de la Cooperativa CAAP y SOS FAIM, durante estos años, la ayuda y direccionamiento obtenido en el proceso de adecuación normativa con el apoyo de los consultores técnicos del CAAP, con alto impacto sobre la gestión desde año 2017, ha sido una parte fundamental para los resultados actuales, a su vez, el apoyar las estrategias sociales con los consultores agrónomos que trabajaron en diferentes zonas con el desarrollo de huertos, abonos y capacitación a agricultores ha sido relevante y un factor diferenciador de la competencia, ya que la Cooperativa se ha comprometido activamente con los proyectos que coadyuven a la mejora de la calidad de vida de familias de agricultores y la soberanía alimentaria.
- A su vez, durante todas las entrevistas a actores claves se denotó una profunda percepción positiva de la gestión social que hace la Cooperativa, su trabajo en territorio enfocado en el agricultor, ganadero, comerciantes son destacables, la humildad de su personal, correlacionado con el carisma para acompañar a los socios y comunidades a mejorar su calidad de vida a través de productos de ahorro y crédito con visión social les caracteriza y diferencia de otras entidades.

Dimensión 2

- El nivel de gestión financiera de la cooperativa, la oferta financiera para responder a la demanda, y apreciación de los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa, tuvieron una calificación de **86,19%** generándose un **desempeño muy bueno**.
- La Cooperativa creció en sus activos de \$10.990.741,86 a diciembre 2013 a \$ 22.000.667,91 al año 2021, con un crecimiento del 100,17%, la cartera creció a la par del activo en el 105,45%, principalmente debido al incremento de la cartera de microempresa que pasó de \$2.425.195,34 a \$ 9.916.785,10 generándose un crecimiento porcentual del 308,91%, los pasivos crecieron de \$8.624.772,83 a \$17.021.018,74, con un crecimiento del 97,35%, las obligaciones financieras representan el 17,21% del activo, la entidad se apalanca principalmente en ahorros a plazo fijo, que pasaron del 37% al 56% en estructura de obligaciones con el público, aunque los depósitos han crecido, sobre todo a plazo fijo en un 191,95%, los ahorros a la vista no han crecido al mismo ritmo, pasando de \$ 4.025.577,05 a \$ 5.292.618,24 generándose un crecimiento del 31,47%, debido principalmente a la ubicación de las oficinas operativas en zonas rurales donde la capacidad de ahorro es baja. Sin embargo, la adecuada gestión de plazo fijo se ha dado gracias a la confianza de sus socios, garantizando su dinero en una institución como Unión El Ejido donde confían ya que la sienten parte de Cotacachi.
- El patrimonio ha crecido significativamente en el 105,76%, la entidad desde el año 2013 al año 2020 se ha dedicado a fortalecer su patrimonio principalmente por reservas, mediante fondo irrepatriable, donde conforme política de cada crédito se puede destinar un % de hasta el 3% para reservas, lo que generó que la cuenta de reservas crezca en el 186,22%, mientras que la de capital social en el 45,34%.
- Se destaca también que la oferta financiera es adecuada versus la demanda que tiene la Cooperativa, la entidad cuenta con productos y servicios necesarios, las oficinas no llegan aun a cubrir su capacidad instalada, existe una demanda insatisfecha por atraer a la entidad, que necesita seguir generando estrategias de negocios y servicio personalizado en territorio y con canales de servicio para atraer a más potenciales socios considerando la diversidad de cada segmento.
- Los mecanismos que se aprecian para asegurar la sostenibilidad financiera conforme entrevistas por con directivos, gerencia jefaturas, radican en el cumplimiento de indicadores de gestión financiera, su evaluación y control permanente, con toma de decisiones proactivas y una adecuada estructura de captaciones y colocaciones, la morosidad y rentabilidad se han convertido en un reto importante para la Cooperativa para lo cual necesita mejorar su productividad, ejecutar acciones para recuperación de cartera bajo escenario actual de pandemia, y diversificar sus fuentes de fondeo.

Dimensión 3

- El nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social, generaron un resultado de evaluación de **93,73% siendo un desempeño muy bueno**.
- El 23,34% de socios tienen crédito a diciembre 2020, al año 2013 el indicador su ubicó en el 30,45%, la Cooperativa, aunque ha crecido significativamente en cartera y activos, el crecimiento no está siendo proporcional en número de operaciones versus el total de socios, se necesita una mayor penetración en su propio universo de socios, con lo que mejorarían su crecimiento de cartera, es decir en vez de solo buscar nuevos socios, se debería impulsar el incrementar la colocación de créditos a socios que solo ahorran en la Cooperativa. La gestión de desarrollo social enfocado en el acceso a agricultores, comerciantes y ganaderos de las zonas rurales ha dado sus frutos, la cooperativa pasó del 31% de créditos de microempresa al año base, al 61% al año 2020, el trabajo de campo complementado con la metodología de crédito agropecuario y herramientas informáticas como el micro score y aplicativo de reporte climático “agroclimática” han ayudado a generar la colocación de más créditos de microempresa principalmente en zonas rurales.
- Los funcionarios de crédito están capacitados para el acompañamiento a socios con créditos productivos (agrícolas, ganaderos), de manera progresiva la entidad ha mejorado la capacitación de sus funcionarios de crédito, los mismos que han desarrollado habilidades no solo de otorgamiento de créditos sino de asesoramiento en los diferentes cultivos que se da en la zona.

Dimensión 4

- El nivel de gestión del medio ambiente de la Cooperativa y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental de la entidad tuvieron una calificación de **93,05% generándose un desempeño muy bueno**.
- La Cooperativa está altamente comprometida con el medio ambiente, dentro de sus políticas internas y planificación estratégica, se han establecido acciones para fomentar la gestión de medio ambiente y sostenibilidad, el coordinador de educación y promoción lidera los proyectos de desarrollo del medio ambiente, se han desarrollado iniciativas de forestación en las zonas de influencias, así como también proyectos agroecológicos con el apoyo del CAAP y sus consultores agrónomos.
- La Cooperativa trabajó en soberanía alimentaria con el apoyo del CAAP desde el año 2017, con cuatro ejes de acción, enfocados en fortalecer los conocimientos ancestrales de cultivos de agricultores y ganaderos con nuevas técnicas agroecológicas de siembra, recuperación de suelos, elaboración de abonos orgánicos, recuperación y cuidado de las fuentes de agua, canales de riesgo y comercio justo, ayudándoles a los agricultores/productores a sacar su producción con alternativas para llegar al consumidor de manera directa cerrando el ciclo productivo, evitando los intermediarios. El proyecto se hizo por sectores y por grupos de personas, se hicieron 20 huertos, beneficiando a 131 familias y un colegio, a nivel comunitario, en el año 2020 se limitó la gestión el proyecto por la pandemia, se direccionó al desarrollo de abonos con grandes resultados, la producción productos orgánicos tuvo gran acogida, sin embargo, la limitación de trabajar de manera asociativa tiene problemas, el reto está en mantener la actitud cooperativa de los socios en la Comunidad y continuar con el trabajo de manera permanente para visualizar un impacto positivo, la gratitud de los socios y la comunidad hacia los beneficios del apoyo dado por la Cooperativa mediante los consultores agrónomos del CAAP han sido bien recibido, el masificar este tipo de proyectos generará un verdadero impulso a la soberanía alimentaria.

Dimensión 5

- La gestión de desempeño de los servicios no financieros que tiene la Cooperativa y otros aportes a los socios y comunidad, obtuvo una calificación de **99,23% con un desempeño muy bueno**, la cooperativa está muy comprometida con los servicios y aportes a los socios.
- En el anexo 5 se detallan los productos y servicios, así como los aportes a los socios y comunidad que genera la Cooperativa. La Cooperativa al año 2013 no tenía servicios no financieros para ofertar a sus socios, gracias a los convenios realizados, desde el año 2016 la entidad cuenta con servicios de pago o recaudación por ventanillas, con la finalidad de que los socios visiten la Cooperativa y realicen transacciones de pagos de servicios que normalmente tendrían que ir a otras instituciones a pagarlos, incurriendo en costos de movilización y mayor tiempo. Los aportes a socios y comunidad que realiza la Cooperativa son positivos, de manera anual trabajan en diferentes programas de apoyo, capacitación, beneficios dentro de un plan de responsabilidad social. En época de pandemia, la entidad direccionó la gestión de pago bono de desarrollo humano a la entrega directamente en las casas de las personas de escasos recursos y de la tercera edad que no podían movilizarse por el miedo al contagio, el apoyo fue tan importante, ya que evitaron que las personas se expongan y gasten el dinero recibido en altas tarifas de movilización.

Dimensión 6

- La apreciación de los servicios financieros y no financieros de la Cooperativa, tuvieron una calificación de **89,18% generándose un desempeño muy bueno**.
- Conforme investigación de mercado: El 92,55% de los encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **las cuentas de ahorro** que ofrece la cooperativa, mientras el 6,83% que están poco satisfechos y el 0,6% están insatisfechos. El 70,81% de los encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a los **créditos** que ha accedido en la cooperativa, seguido de un 14,91% no ha tenido crédito, el 13,66% que están poco satisfechos y el 0,62% están insatisfechos. El 85,09% de los encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **las inversiones a plazo fijo** que ofrece la cooperativa, seguido del 8,07% que está poco satisfechos, el 6,21% no tiene inversiones y el 0,62% están insatisfechos. El 87,58% de los encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a los **pagos de servicios** que ofrece la cooperativa, seguido del 11,80% poco satisfechos, y el 0,62%

están insatisfechos. El 93,79% de los encuestados se sienten muy satisfechos con la **atención que ofrece** el personal de la cooperativa, mientras el 6,21% se sienten poco satisfechos.

El 85,7% de los encuestados Si recomendarían a un familiar o amigo que abra una cuenta en la Cooperativa, seguido de un 13,7% tal vez recomendarían y el 0,6 no recomendarían.

Dimensión 7

- El impacto social y económico de las acciones de la Cooperativa en sus socios y en la Comunidad, **están viabilizados en un 89,38% con un desempeño muy bueno.**
- El impacto económico y social a lo largo de los años de las acciones de la Cooperativa en sus socios y comunidad ha sido muy bueno y totalmente visibilizado, el incremento de la cartera, de activos y crecimiento de socios, enfoque en las microfinanzas, reflejan el buen desempeño de la entidad, producto de su estrategia de gestión social.
- El 95,65% de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido **Si** sienten que la Cooperativa les ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras el 4,35% no sienten la ayuda por parte de la Cooperativa. El 61,49% de socios consideran que **siempre** la Cooperativa ayuda al desarrollo económico y social de la zona donde vive, el 37,89% **casi siempre** y el 0,62% **nunca**.
- El 97% de socios agricultores sí sienten que la Cooperativa le ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras el 3% no. El 95,2% de socios comerciantes sí sienten que la Cooperativa le ha ayudado a mejorar su calidad de vida y la de su familia, mientras el 4,8% no. El 66,7% de socios agricultores consideran que siempre la Cooperativa ayuda al desarrollo económico y social de la zona donde usted vive, mientras el 33,3% casi siempre.

Recomendaciones

Dimensión 1

- Es importante que la Cooperativa busque generar acciones para mantener su fuerte convicción social, trabajando como por ejemplo en planes de sucesión de líderes, así como formando a nuevos funcionarios alineados al trabajo en territorio con buenas prácticas de servicio al asociado, con visión social dentro de un esquema de responsabilidad social, para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de la estrategia social de la Cooperativa conforme el trabajo realizado por muchos años.
- Cooperativa, evitando con esto que se vea atraído a dejar de ser parte de la entidad e ir por la competencia.
- El mantener un buen gobierno Cooperativo debe seguir siendo prioridad para la Cooperativa, en tal virtud debe seguir manteniendo estándares de evaluación como los de GIF “Gobernanza e inclusión Financiera”.
- El personal de la Cooperativa debe seguir trabajando en campo, directamente con los socios, con amabilidad y alegría, visitándole de manera presencial en su negocio o domicilio, el acompañamiento es importante para generar la sostenibilidad en el tiempo de la Cooperativa, la asesoría personalizada con conocimientos de temas agropecuarios debe ser reforzada.

Dimensión 2

- Es importante que la entidad desarrolle modelos de compensación ya sea por evaluación al desempeño o gestión por resultados para mantener un alto sentido de pertenencia y enfoque en resultados de su personal operativo.
- La consolidación de las nueve oficinas operativas es fundamental para el crecimiento sostenido de la Cooperativa, para lo cual debe desarrollar estrategias personalizadas para cada plaza, alineando los productos y servicios a las necesidades actuales y futuras de los socios.
- Dado el incremento de la competencia, es importante que la Cooperativa, genere un plan de fidelización de sus socios, mejorando las políticas de créditos para socios recurrentes, así como atrayendo a socios que solamente ahorran en la cooperativa, ofertándoles líneas de crédito preaprobadas.
- Contar con líneas de crédito externas es importante, sin embargo, es necesario fomentar el fondeo de recursos con fuentes propias, es decir a través de fomento del ahorro tanto a la vista como plazo fijo, para lo cual es

necesario que el personal de las oficinas cuente con metas de gestión medibles y realizables para la captación de recursos, así como también cuente con incentivos promocionales para motivar a los socios al ahorro.

- Dado el deterioro de los indicadores de morosidad, es necesario que la entidad promueva en sus socios, que tenga al menos dos fuentes de ingresos, asesorándoles de manera técnica en desarrollo de nuevos negocios con la finalidad de contar con fuentes de pago seguras, dado los factores tanto climáticos, de crisis económica y pandemia Covid 19. La entidad debe fortalecer la gestión extrajudicial con acuerdos de pago y buscando soluciones efectivas para cada socio en mora, el rol del área de cobranzas es vital para el desarrollo de buenas estrategias de recuperación de la cartera.

Dimensión 3

- El rol de la mujer es importante en la Cooperativa y en la gestión de crédito, el generar un producto de crédito para mujeres cabezas de familia permitirá direccionar políticas y beneficios a mujeres ubicados no solo en la zona urbana sino rural, el fortalecer la confianza de la mujer, su empoderamiento y liderazgo permitirá mejorar el núcleo familiar, para ellos la cooperativa puede desarrollar cursos de empoderamiento orientados a reducir el machismo que existe aún en las zonas de cobertura.
- La Cooperativa debe generar estrategias de captación de clientes y socios mediante venta cruzada, donde no solo el socio deudor de crédito tenga cuenta en la cooperativa sino su familia, logrando así la incursión de más personas desde niños a adultos en el sistema financiero.
- La Cooperativa debe desarrollar estrategias para promover el otorgamiento de créditos a socios que solo ahorran y tiene un buen perfil para otorgamiento de crédito, mejorando con eso su penetración e en su mercado actual de socios.
- Las políticas de créditos deben ser competitivas y bajo un enfoque de riesgos, el tiempo de entrega de un crédito debe ser ágil, ya que la tasa de interés no es el único parámetro que valoran los socios, tiempo de otorgamiento y trato amable son variables diferenciadoras.
- Los productos de captaciones y crédito deben tener una imagen comercial dentro de un portafolio de productos no solo para promoverlos de forma presencial en trabajo de campo, sino mediante canales virtuales.

Dimensión 4

- El dar continuidad al proyecto de soberanía alimentaria mediante huertos, abonos y desarrollo de productos orgánicos tanto en la zona rural como urbana, debe ser parte de la estrategia de gestión social y ambiental de la Cooperativa, la transferencia de conocimientos a más socios y a la comunidad debe ser realizada buscando llegar a todas las zonas de influencias de la agencias, la Cooperativa no solo debe tomar el rol de financiamiento sino de aliado estratégico de sus socios, donde a más de las capacitación, asesoramiento, les ayude con el acceso al sistema de servicios tanto de crédito como no financieros, como por ejemplo transferencias interbancarias.
- Como estrategia de comunicación es importante que los socios conozcan los proyectos de desarrollo del medio ambiente que realiza la Cooperativa, usando canales como la página web y redes sociales.
- La cultura ambiental debe formar y desarrollar en los niños comportamientos en función de cuidar su entorno y los recursos de la naturaleza. En sí, que la Cooperativa debe educar en valores ambientales y actitudes en favor del medio ambiente para una mejor calidad de vida de las sociedades, orientado a lograr el conocimiento del ambiente para un equilibrio entre el hombre y la naturaleza.
- Para lograr una cultura ambiental se debe promover una educación que genere el conocimiento sobre el medio ambiente, valores, habilidades, capacidades, hábitos, una conciencia sobre la problemática ambiental y un cambio de comportamiento para lograr un desarrollo sostenible sin comprometer los recursos naturales de las futuras generaciones y lograr una mejor calidad de vida.

Dimensión 5

- Es importante que la Cooperativa siga llegando a sus socios con servicios no financieros y beneficios sociales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus socios y comunidad, haciendo economía popular y solidaria de manera organizada dentro de un plan de responsabilidad social anual.

Dimensión 6

- La Cooperativa debe impulsar el desarrollo de cuenta de ahorro programado para diferentes destinos de ahorros, con un producto especial para agricultores, ganaderos y comerciantes, que debido a factores climáticos y los efectos de la pandemia han perdido sus ingresos, es importante generar una cultura de educación financiera concientizando al agricultor de la importancia de ahorrar para el futuro, de cada siembra debe pensar en ahorrar una parte para mejorar la calidad de vida de su familia, pensando en mantener un ahorro permanente que le servirá también para emergencias.
- La entidad debe direccionar productos de ahorro a niños y jóvenes, el producto “Mi fortunita” engloba a menores de 18 años, sin embargo, es necesario diversificar los productos por edad ya que las necesidades de ahorro de los niños son diferentes al segmento juvenil.
- Se recomienda a la Cooperativa fortalecer sus productos de crédito agrícola, considerando la situación actual del agricultor y sus necesidades.
- Los productos agrícolas que tiene la Cooperativa deben presentar mayores facilidades para los socios recurrentes, siendo vital también trabajar en el acompañamiento personalizado en campo, con un buen servicio y promociones, generando compromiso e identidad con la Cooperativa, evitando con eso perder socios agricultores y ganaderos que han sido fieles a la entidad.

Dimensión 7

- Mantener su plan de responsabilidad social que incluya ayudas económicas y beneficios sociales a los socios es importante para la sostenibilidad en el tiempo de la Cooperativa.
- Investigar las necesidades de socios actuales y potenciales es importante, siendo necesario que la entidad haga investigaciones de mercado usando técnicas como design thinking, para el empacamiento de productos sobre todo para segmento infantil y juvenil adaptado a las necesidades reales de estos segmentos.
- Re empaquetar comercialmente los productos de captaciones y crédito dentro de un portafolio tanto digital como impreso, permitirá manejar una imagen estándar los productos y apoyar la venta de los servicios.
- La sostenibilidad en el tiempo de la entidad, depende de su fuerte compromiso y enfoque social, profundizando su gestión a las zonas principalmente rurales que demandan de sus servicios.

Recomendaciones a la Cooperativa de acción Popular “CAAP”

- El apoyo de la Cooperativa CAAP, bajo el liderazgo del Dr. Miguel Gaibor, a la Cooperativa Unión El Ejido ha sido fundamental para el crecimiento de la entidad, su acompañamiento ha sido permanente durante estos años de evaluación, donde los resultados han sido muy positivos, la ayuda fue clave para este proceso evolutivo, el apoyo tanto en conocimiento técnicos de consultores que apoyaron en capacitación y asistencia técnica en temas administrativos y financieros en la primera fase, al estar las cooperativas abocadas a adecuar sus manuales, reglamentos y procesos a las nuevas normas de administración exigidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la presencia de los consultores fue decisiva. Una fuerte capacitación viabilizó el cambio y la adaptación. El apoyo de los consultores agrónomos en la fase II fue valioso, el financiamiento oportuno, alineamiento normativo, solución de conflictos, soporte al desarrollo de proyectos sociales y de medioambiente para los socios y comunidad han generado un valor agregado importante que debe mantenerse y fortalecerse con el apoyo de SOS FAIM, el mejorar la calidad de vida de socios y la comunidad de las zonas de influencia de la Cooperativa debe ser parte de una estrategia social sostenible, donde el apoyo de aliados estratégicos permitirán seguir ampliando la gestión social y financiera.

5.2 Cooperativa de ahorro y crédito Hermes Gaibor

Resultados de la evaluación:

Dimensión	Preguntas	Resultados de la Evaluación	Descripción de resultado
1	¿Cómo se aprecia el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa (en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera...)? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad de la cooperativa en los aspectos de gobernanza y de gestión interna?	95,44%	desempeño muy bueno
2	¿Cómo se aprecia el nivel de gestión financiera de la cooperativa? ¿La oferta financiera es adecuada para responder a la demanda? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa?	91,65%	desempeño muy bueno
3	¿Como se aprecia el nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social?	93,35%	desempeño muy bueno
4	¿Cómo se aprecian en nivel de gestión medioambiental de la cooperativa? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental?	93,45%	desempeño muy bueno
5	¿Qué tipo de servicios no financieros, y otros aportes, brinda la cooperativa a sus socios? ¿y en general, a la comunidad?	98%	desempeño muy bueno
6	¿Cómo los socios aprecian los servicios (financieros y no financieros) de su cooperativa? ¿Responden a sus necesidades? ¿En el caso de los socios que no acuden (o poco) a los servicios de su cooperativa, cuales son en general las razones? ¿Por lo tanto, cuáles son sus motivaciones para continuar como socio?	86,26%	desempeño muy bueno
7	A lo largo de los últimos años, ¿Cuáles han sido los impactos sociales y económicos de la acción de las cooperativas en sus socios? ¿Y en general, a la comunidad? ¿Están suficientemente visibilizados?	93,91%	desempeño muy bueno

Conclusiones

Dimensión 1

- Conforme la evaluación realizada, el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa, en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera y de sostenibilidad obtuvo una calificación del **95,44%** sobre 100% teniendo un **desempeño muy bueno**.
- La Cooperativa cuenta con un buen gobierno Cooperativo que le ha permitido crecer sostenidamente durante estos años, han trabajado permanentemente en la capacitación a directivos y a sus socios con programas de capacitación estructurados. Los directivos tienen una fuerte convicción de servir y de priorizar el tema social sobre el financiero, sin descuidar claro está la gestión de prudencia financiera para la sostenibilidad de la Cooperativa que ha crecido significativamente versus el año 2013 en el 190,48%.
- La profesionalización de directivos ha sido muy importante al año 2020 el 62% de directivos ya tienen título de tercer nivel, el compromiso de actitud de servicio ha sido importante.
- La Cooperativa cumple con la normativa vigente, del año base al año 2020 ha existido un proceso de transición progresivo a la nueva norma legal, para lo cual la cooperativa ha generado la documentación interna como reglamentos y manuales, muchos de ellos con el apoyo del proyecto del CAAP.
- El rol de la mujer ha sido muy importante para el desempeño de la Cooperativa, el 60% de las directivas son mujeres, la equidad de género siempre ha existido en la entidad.
- La entidad tiene una participación activa en todas las actividades desarrolladas por la Cooperativa CAAP, siendo un aliado estratégico, el apoyo entre el grupo de cooperativas ya sea con conocimiento, pasantías, inversiones a plazo fijo es muy positivo.

- Durante todas las entrevistas a actores claves se denotó una profunda percepción positiva de la gestión de gobernabilidad y acciones sociales que hace la Cooperativa, su trabajo en territorio enfocado en los agricultores, ganaderos son destacables, la Cooperativa se siente como un actor activo y fundamental para el desarrollo económico y social de sus socios y comunidad, su participación es activa en los eventos de mejora de la calidad de vida de sus socios y comunidad, llegando no solo a las comunidades cercanas a las oficina sino a otras provincias, debido a su particularidad de ubicación que hace que tenga un contraste entre la costa y sierra, acción que es aprovechada por la entidad para generar más acciones en territorio.

Dimensión 2

- El nivel de gestión financiera de la cooperativa, la oferta financiera para responder a la demanda, y apreciación de los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa, tuvieron una calificación de **91,65%** generándose un **desempeño muy bueno**.
- A diciembre 2013 la entidad tenía \$ 3.120.991,36 de dólares de activos, a diciembre 2020 cuenta con \$9.065.782,27, generándose un incremento del 190,48% producto de la gestión de campo y trabajo para crecer en socios llegando a más zonas de cobertura, la cartera creció en el 268,71% en el mismo período, dado su visión social, la entidad ha direccionado en mayor proporción la gestión de colocación de cartera de microempresa que pasó de \$2.097.489,63 a \$7.198.496,37, siendo el 243,20% de crecimiento, representando el 93% de la cartera.
- Uno de los retos de la entidad ha sido fortalecer su patrimonio durante estos años, es así que el patrimonio creció en el 319,41% versus el 2013, ubicándose en \$1.942.135,71, el crecimiento ha sido principalmente por el aporte a fondo irrepatriable mediante créditos, gracias a la normativa legal se ha permitido a las Cooperativas destinar hasta el 3% del crédito a reserva legal irrepatriable, y dado el crecimiento de la cartera que ha sido positivo, se ha aprovechado para fondear el patrimonio.
- El capital social ha crecido en el 176,32%, representa el 35% del patrimonio al año 2020, sin embargo, al año 2013 representaba el 53%, progresivamente se ha visto una desaceleración en el crecimiento porcentual debido al fuerte crecimiento de la cuenta de reservas.
- La oferta financiera es adecuada versus la demanda que tiene la Cooperativa, la entidad cuenta con productos y servicios necesarios, las oficinas incluidas las ventanillas, no llegan aun a cubrir su capacidad instalada, existe una demanda insatisfecha por atraer a la entidad, que necesita seguir generando estrategias de negocios y servicio personalizado en territorio y con canales de servicio para atraer a más potenciales socios considerando la diversidad de cada segmento.
- Los mecanismos que se aprecian para asegurar la sostenibilidad financiera conforme entrevistas por con directivos, gerencia jefaturas, radican en el cumplimiento estricto de indicadores de gestión financiera, su evaluación y control permanente, con toma de decisiones proactivas, la entidad cuenta desde hace dos años con un administrador de riesgos, el que ayuda a monitorear la situación financiera y de los riesgos integrales.

Dimensión 3

- El nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social, generaron un resultado de evaluación de **93,35%** siendo un **desempeño muy bueno**.
- En lo que respecta equidad de género es importante que la entidad impulse la participación activa de la mujer en el crédito y en los productos de ahorro
- El 32% de socios(as) tienen crédito a diciembre 2020. El 95,24% de la cartera está destinada a la microempresa, indicador que se ha mantenido durante todos los años, dado el enfoque de microfinanzas y la importancia de la inclusión financiera de personas de la comunidad, apoyándoles con créditos principalmente productivos.
- El 28,73% de la cartera ha sido destinada a las mujeres al año 2020, indicador que denota un poco de inclusión de la mujer en las microfinanzas y que ha tenido a reducirse ya que al año 2018 representaba el 43,19%.
- La entidad ha trabajado con la junta parroquial ayudando a 30 mujeres para generar emprendimientos y sobre todo dándoles curso de capacitación para combatir el machismo, el apoyo ha sido positivo y se ven cambios

progresivos en este grupo de mujeres, que han empezado a generar cambios tanto en su mente, como en su calidad de vida.

- La entidad cuenta con un funcionario responsable de los temas sociales, cuenta con un plan de responsabilidad social y un comité donde se involucran tanto directivos, personal y gerencia.
- El apoyo del CAAP ha sido fundamental durante estos años, no solo por el apoyo técnico al alineamiento normativo sino también al desarrollo de la soberanía alimentaria con proyectos enfocados en huertos, desarrollo de cultivos y cuidado de suelos.

Dimensión 4

El nivel de gestión del medio ambiente de la Cooperativa y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental de la entidad tuvieron una calificación de **93,45% generándose un desempeño muy bueno**. La Cooperativa está altamente comprometida con el medio ambiente, dentro de sus políticas internas, accionar diario y planificación estratégica, se han establecido acciones para fomentar la gestión de medio ambiente, cuentan con un funcionario interno que dentro de sus actividades está el plan de responsabilidad social, desde la gerencia y directivos se han empoderado en proyectos importante como el de forestación entregando a socios y comunidad árboles y semillas.

- Los funcionarios de crédito están capacitados para el acompañamiento a socios con créditos productivos (agrícolas, ganaderos), de manera progresiva la entidad ha mejorado la capacitación de sus funcionarios de crédito, sin embargo, falta aún fortalecer este proceso.
- La Cooperativa tiene un presupuesto establecido para actividades de impulso al medioambiente, a diciembre 2020 representa el 4%, mientras que al año 2013 era el 1%, este presupuesto se ha incrementado debido al impuso fuerte que la Cooperativa ha dado a las actividades sociales y del medioambiente dada la ubicación geográfica de las zonas de cobertura.
- La percepción de evaluación entrevistas a profundidad y grupo focal sobre actividades realizadas por la Cooperativa que contribuyan al beneficio ambiental del sector de cobertura de la cooperativa, fue positiva, existe un gran compromiso y enfoque hacia el cuidado del medio ambiente por parte de todos los directivos y gerencia.
- La acción social ha sido fundamental para el crecimiento de la Cooperativa, el transparentar la gestión con los socios y comunidad, no solo pensando en la situación financiera de rentabilidad sino en devolver los beneficios a los socios ha sido importante.
- La entidad cuenta con un producto de crédito orientado a agricultores para fortalecer el medio ambiente "Ecocredit" destinado al cultivo de producción orgánica y huertos familiares, contamos con material (abonos e insecticidas) y técnicos especializados en esta área, tiene una tasa de interés diferenciada y asistencia técnica para quienes accedan al producto.

Dimensión 5

- La gestión de desempeño de los servicios no financieros que tiene la Cooperativa y otros aportes a los socios y comunidad, obtuvo una calificación de **98% con un desempeño muy bueno**, la cooperativa está muy comprometida con los servicios y aportes a los socios.
- Los aportes a socios y comunidad que realiza la Cooperativa son muy positivos, de manera anual trabajan en diferentes programas de apoyo, capacitación, beneficios dentro de un plan de responsabilidad social.
- Existe una alta percepción de los aportes que ha realizado la Cooperativa a sus socios, se destaca con un 50,6% el apoyo al negocio – capacitación.

Dimensión 6

- La apreciación de los servicios financieros y no financieros de la Cooperativa, tuvieron una calificación de **86,26% generándose un desempeño muy bueno**.
- El 91,12% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a las **cuentas de ahorro** que ofrece la Cooperativa, seguido de un 8,28% que está poco satisfecho y el 0,6% insatisfecho. El 81,66% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **los créditos** que han accedido en la Cooperativa, seguido de un 9,76% que está poco satisfecho y el 8,58% no ha tenido crédito.

- El 46,45 de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **las inversiones a plazo fijo** que ofrece la Cooperativa, seguido del 41,42% que no tiene inversiones, el 11,83% está poco satisfecho y el 0,30% está insatisfechos.
- El 74,85% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **los pagos de servicios** (luz, agua, recargas, bono solidario) que ofrece la Cooperativa, seguido del 25,15% poco satisfecho.
- El 96,75% de socios encuestados se sienten muy satisfechos **con la atención que ofrece el personal** de la Cooperativa, mientras un 3,25% está poco satisfechos.
- El 93,2% de los encuestados Si recomendarían a un familiar o amigo a que abra una cuenta en la Cooperativa, seguido de un 5,6% que tal vez recomendaría y el 1,2% no recomendaría.

Dimensión 7

- El impacto social y económico de las acciones de la Cooperativa en sus socios y en la Comunidad, **están viabilizados en un 93,91%, generando un desempeño muy bueno.**
- El 95,3% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermes Gaibor Si Siente que la Cooperativa le ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras el 4,7% no siente que la Cooperativa le ayudado. El 68,05% de socios considera que la Cooperativa siempre ayuda al desarrollo económico y social de la zona donde vive, seguido de un 27,81% casi siempre y el 4,14% nunca.
El 96,7% de socios agricultores Si Sienten que la Cooperativa les ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras 3,3% no.
El 66,4% de socios agricultores siempre considera que la Cooperativa ayuda al desarrollo económico y social de la zona donde vive, mientras el 28,7% casi siempre y el 4,9% nunca.

Recomendaciones

Dimensión 1

- La entidad debe seguir manteniendo un buen gobierno cooperativo, capacitando y generando trabajo en equipo con una adecuada comunicación, priorizando el servir, dentro del cumplimiento normativo, con un plan operativo anual para Gobierno.
- El plan de capacitación al personal debe abarcar temas para desarrollo de competencias y potencialización de destrezas en los cargos, para cumplir con las necesidades del ente de control para segmento 3.
- La estructura administrativa de la Cooperativa relacionada con las instalaciones físicas para el área administrativa, se debe mejorar adaptando, mejores estaciones de trabajo para las áreas departamentales, sobre todo para el área de tecnología que debe cumplir con normas de ingreso y acceso conforme la normativa legal.
- Es importante que la entidad cuente con un manual de buen gobierno cooperativo, el mismo que permitirá contar con políticas de gobernabilidad y parámetros necesarios que coadyuven a mantener el buen gobierno cooperativo, independientemente de las personas que ocupen los cargos.

Dimensión 2

- La consolidación de las oficinas y ventanillas de extensión de servicios, mejorando su capacidad instalada, es fundamental para el crecimiento sostenido de la Cooperativa, siendo importante desarrollar estrategias personalizadas para cada plaza, alineando los productos y servicios a las necesidades actuales y futuras de los socios, con fuerte trabajo en zonas rurales.
- Dado el incremento de la competencia, es importante que la Cooperativa, genere un plan de fidelización de sus socios, mejorando las políticas de créditos para socios recurrentes, así como atrayendo a socios que solamente ahorran en la cooperativa, ofertándoles líneas de crédito preaprobadas.
- Mejorar la eficiencia y productividad seguirá siendo un reto importante para la gerencia, optimizar los recursos con sistema de digitalización documental y automatización de proceso manuales y proceso de otorgamiento de crédito son vitales.

Dimensión 3

- La Cooperativa debe mantener su fuerte compromiso social con acciones mediables y ejecutables, el presupuesto para actividades de orientación social debe ser contabilizado en una cuenta de balance, con un desglose a profundidad de la inversión realiza y su evaluación de impacto y aporte al menos una vez al año.
- El rol de la mujer es importante en la Cooperativa y en el crédito, el generar un producto de crédito para mujeres cabezas de familia permitirá direccionar políticas y beneficios a mujeres ubicados no solo en la zona urbana sino rural, el fortalecer la confianza de la mujer, su empoderamiento y liderazgo permitirá mejorar el núcleo familiar, para ellos la cooperativa puede desarrollar cursos de empoderamiento orientados a reducir el machismo que existe aún en las zonas de cobertura.
- La Cooperativa debe generar estrategias de captación de clientes y socios mediante venta cruzada, donde no solo el socio deudor de crédito tenga cuenta en la cooperativa sino su familia, logrando así la incursión de más personas desde niños a adultos en el sistema financiero.
- Contar con un protocolo de atención al socio es importante para fomentar y estandarizar la cultura de servicio, la medición de satisfacción y generar mayor fidelidad con los socios, escuchando sus necesidades.
- Las políticas de créditos deben ser competitivas y bajo un enfoque de riesgos, el tiempo de entrega de un crédito debe ser ágil, ya que la tasa de interés no es el único parámetro que valoran los socios, tiempo de otorgamiento y trato amable son variables diferenciadoras.
- La entidad debe trabajar en la reactivación de cuentas inactivas con mayor impulso, dando prioridad a las cuentas más recientes que cronológicamente se inactivaron, el uso de mecanismos de incentivos conjugado con trabajo de campo y un buen plan de mercado ayudarán a reactivar estas cuentas.

Dimensión 4

- Es importante que la entidad siga impulsando las acciones de cuidado del medioambiente, ahora con el lanzamiento del producto Ecocredit se debe potencializar los beneficios del producto, para lo cual se recomienda redefinir los montos de otorgamiento con la finalidad de atraer a más agricultores.
- La entrega de un árbol en el desembolso de los créditos impulsará el cuidado del medio ambiente, además que generará una identidad y mayor compromiso de pago y recordación de la entidad con sus socios.
- Es importante continuidad al proyecto de huertos, abonos, desarrollo de suelos y fincas agroecológicas y desarrollo de productos orgánicos tanto en la zona rural como urbana, debe ser parte de la estrategia de gestión social y ambiental de la Cooperativa, la transferencia de conocimientos a más socios y a la comunidad debe ser realizada buscando llegar a todas las zonas de influencias de las agencias, la Cooperativa no solo debe tomar el rol de financiamiento sino de aliado estratégico de sus socios, donde a más de las capacitación, asesoramiento, les ayude con el acceso al sistema de servicios tanto de crédito como no financieros, como por ejemplo transferencias interbancarias.
- Como estrategia de comunicación es importante que los socios conozcan los proyectos de desarrollo del medio ambiente que realiza la Cooperativa, usando canales como la página web y redes sociales.

Dimensión 5

- Aprovechando la visita de clientes para pago de servicios, se debe promocionar en ellos, los beneficios de afiliarse a la Cooperativa y acceder a productos de ahorro y crédito.
- La venta cruzada con los beneficios para cada producto debe ser parte de la gestión del personal de las oficinas.
- El documentar todas las acciones de aporte a la comunidad y socializarlas a sus grupos de interés generará una mayor identidad y compromiso con la Cooperativa.
- La entidad debe direccionar productos de ahorro a niños y jóvenes, actualmente no tiene un producto para jóvenes con características que requiere ese segmento.
- Se recomienda a la Cooperativa fortalecer sus productos de crédito agrícola, considerando la situación actual del agricultor y sus necesidades.

Dimensión 6

- Contar con una herramienta de medición de la satisfacción es importante para fomentar la cultura de atención al socio.

- La Cooperativa debe mejorar las condiciones de créditos agrícolas tanto en plazo, monto y facilidades adaptado a las necesidades de los socios, siempre y cuando se cuide la calidad de la cartera con políticas de riesgo de crédito.
- Para fomentar el ahorro a la vista, los socios demandan que la cooperativa les ofrezca una tarjeta de débito para retiros y pagos.

Dimensión 7

- Se recomienda a la Cooperativa mantener su adecuada gestión financiera y social dentro de una estructura de planificación estratégica con indicadores de gestión y planes de trabajo para mantener la visualización de las acciones en sus grupos de interés, la sostenibilidad de la Cooperativa y permanencia en el tiempo es viabilizada de forma positiva debido a su adecuada gestión, sin embargo será un reto para la Cooperativa consolidar la gestión de sus oficinas operativas y ventanillas, y pensar en un mediano plazo en aperturar nuevos puntos de atención para atención a zonas rurales que demandan los servicios de la entidad.
- El trabajar con mujeres emprendedoras con productos de crédito específicos para este segmento permitirá generar una mayor participación de cartera para este segmento, si se complementa con capacitación para desarrollo de negocios y empoderamiento de las mujeres, se logrará combatir a la desigualdad de género que existe en las zonas de influencia de la Cooperativa, dadas principalmente por el machismo, generar estrategias de promoción, con incentivos de productos para mujeres será vital.

Recomendaciones a la Cooperativa de acción Popular “CAAP”

- El apoyo de la Cooperativa CAAP, a la Cooperativa Hermes Gaibor, ha sido fundamental desde los inicios de la entidad, su evolución y crecimiento han sido muy positivos, la esencia de trabajo social y de apoyo a la mejora de la calidad de vida de los socios(as) y comunidad ha sido un pilar de trabajo diario, que les ha caracterizado, su humanismo y compromiso social, nacen de los consejos y recomendación del Dr. Gaibor líder de la Cooperativa CAAP, quien, por año ha acompañado a la entidad, convirtiéndose en un mentor para la gerencia, que ha sabido aprovechar el apoyo para el crecimiento de la Cooperativa y su sostenibilidad en el tiempo.
- El haber ejecutado los proyectos con el apoyo de SOS FAIM, ha permitido una intervención con resultados muy positivos, es importante mantener y fortalecer el apoyo tanto técnico como a proyectos de soberanía alimentaria y medio ambiente a través del CAAP a las Cooperativa socias, ya que dicha esencia de trabajo hace que se diferencien de otras Cooperativas y logren realizar economía popular y solidaria sostenible.

5.3 Cooperativa de ahorro y crédito Churchi

Resultados de la evaluación:

Dimensión	Preguntas	Resultados de la Evaluación	Descripción de resultado
1	¿Cómo se aprecia el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa (en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera...)? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad de la cooperativa en los aspectos de gobernanza y de gestión interna?	96,58%	desempeño muy bueno
2	¿Cómo se aprecia el nivel de gestión financiera de la cooperativa? ¿La oferta financiera es adecuada para responder a la demanda? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa?	85,43%	desempeño muy bueno

3	¿Como se aprecia el nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social?	89,40%	desempeño muy bueno
4	¿Cómo se aprecian en nivel de gestión medioambiental de la cooperativa? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental?	81,25%	desempeño bueno
5	¿Qué tipo de servicios no financieros, y otros aportes, brinda la cooperativa a sus socios? ¿y en general, a la comunidad?	97,40%	desempeño muy bueno
6	¿Cómo los socios aprecian los servicios (financieros y no financieros) de su cooperativa? ¿Responden a sus necesidades? ¿En el caso de los socios que no acuden (o poco) a los servicios de su cooperativa, cuales son en general las razones? ¿Por lo tanto, cuáles son sus motivaciones para continuar como socio?	85,24%	desempeño muy bueno
7	A lo largo de los últimos años, ¿Cuáles han sido los impactos sociales y económicos de la acción de las cooperativas en sus socios? ¿Y en general, a la comunidad? ¿Están suficientemente visibilizados?	89,95%	desempeño muy bueno

Conclusiones

Dimensión 1

- Conforme la evaluación realizada, el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa, en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera y de sostenibilidad obtuvo una calificación del **96,58%** sobre 100%, teniendo un **desempeño muy bueno**.
- La entidad cuenta con un Buen Gobierno Cooperativo que le ha permitido crecer sostenidamente, tanto directivos, gerencia y personal operativo tienen un alto compromiso por el desarrollo económico y social de Chunchi principalmente.
- En la gestión de talento humano, la entidad tiene un progreso medio, dado el número bajo de funcionarios, ha ido progresivamente adaptando su gestión a la administración del talento humano, el personal tiene una bonificación mensual por cumplimiento de resultados, en base a esfuerzo si trabajan más tiempo, se les provee de desayunos saludables, se aprovecha esos momentos para realizar reuniones informales donde se comparte las acciones para el mes, las necesidades y se buscan soluciones para trabajar con éxito y cumplir con las metas, en el mes de aniversario se realiza un almuerzo o cena por aniversario cooperativa.
- Consejo de administración y vigilancia están comprometidos, trabajan para servir a sus socios y comunidad, su principal motivación es ayudar a la Cooperativa, apoyan no solo con la asistencia a las reuniones establecidas cada mes, sino con actividades de campo, existe un alto compromiso, como muestra de solidaridad en los meses críticos de pandemia por Covid 19 en el año 2020, los empleados aportaron el 10% de sus sueldos durante tres meses y el consejo de administración las dietas de dos sesiones.
- Durante todas las entrevistas a actores claves se denotó una profunda percepción positiva de la gestión social y financiera que hace la Cooperativa Chunchi, su trabajo en territorio enfocado en los agricultores, ganadores, comerciantes son destacables, el servir a la comunidad es vital para la Cooperativa, su gestión de apoyo es acorde a sus capacidades, aunque existe entidades Cooperativas de mayor segmento en Chunchi, la Cooperativa es fuertemente reconocida por su socios como una entidad que confían en sus socios, mientras otras entidades les han restringido el acceso por ejemplo por baja central de riesgo, en la Cooperativa ha existido una apertura positiva, basada en la confianza, la que ha dado buenos resultados, reflejado en la reciprocidad de pago de créditos a tiempo.

Dimensión 2

- El nivel de gestión financiera de la cooperativa, la oferta financiera para responder a la demanda, y apreciación de los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa, tuvieron una calificación de **85,43%** generándose un **desempeño muy bueno**.

- Del año 2013 al año 2020 los activos crecieron en el 760,28%, pasando de \$397.622,39 a \$ 3.420.678,31, la cartera creció en el 714,93%, colocado principalmente en el segmento de microempresa, que representa en estructura el 96%, la entidad creció significativamente producto de la gestión de captaciones principalmente a plazo fijo, al ser Chunchi una zona de alta migración, tiene un ingreso importante de recursos de remesas, la entidad ha sabido aprovechar esta coyuntura para generar captaciones a plazo fijo, es así que el pasivo creció de \$348.165,27 a \$3.025.252,15, con un crecimiento del 768,91%.
- El patrimonio creció en el 699,53% ubicándose en \$395.426,16, su crecimiento se debe al incremento de fondo irrepartible de la cuenta de reservas vía aporte de crédito. El capital social creció en el 70,33% pasando de \$53.482,14 a \$91.097 dólares.
- Se destaca también que la oferta financiera es adecuada versus la demanda que tiene la Cooperativa, la entidad cuenta con productos y servicios necesarios, las oficinas no llegan aun a cubrir su capacidad instalada, existe una demanda insatisfecha por atraer a la entidad, que necesita seguir generando estrategias de negocios y servicio personalizado en territorio y con canales de servicio para atraer a más potenciales socios considerando la diversidad de cada segmento.
- La rentabilidad sobre el activo ha tenido una evolución positiva pasando del -0,1% a diciembre 2013 a 0,9% a diciembre 2020, es importante destacar que el año 2020 la entidad bajó su rentabilidad debió a que la institución dejó de cobrar intereses durante dos meses en las cuotas de todos los créditos como ayuda debido a la pandemia Covid 19.
- Los mecanismos que se aprecian para asegurar la sostenibilidad financiera conforme entrevistas por con directivos, gerencia, personal operativo, son positivas, el incremento de los ahorros les permitirá seguir creciendo en cartera y activos, sin embargo existe la alta preocupación sobre el valor mínimo que deben tener en capital social a diciembre 2022, lo que preocupa a directivos y gerencia ya que la Cooperativa atiende principalmente zonas rurales donde la capacidad de ahorro es baja y la densidad poblacional disminuye producto de la migración.

Dimensión 3

- El nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social, generaron un resultado de evaluación de **89,40% siendo un desempeño muy bueno.**
- El crecimiento de socios ha sido muy positivo, pasando de 472 socios a diciembre 2013 a 1612 a diciembre 2020, el 52% de las socias son mujeres, indicador que ha tenido un deterioro ya que en el año 2013 se ubicaba en el 65%.
- La Cooperativa es sostenible socialmente, tiene muy clara su estrategia de desarrollo social y perfil del mercado objetivo.
- El monto promedio de créditos de microempresa se ha incrementado en el 216% versus 2013, la entidad ha ido creciendo en montos de otorgamiento a la par de las necesidades de crédito de sus socios principalmente agricultores que han demandado mayores montos para invertir en capital de trabajo y activos fijo principalmente. Conforme entrevistas a los socios, ellos sienten que la Cooperativa si les ayuda mediante el otorgamiento de créditos, confiando en ellos, sin muchos papeles y requisitos, le ven a la Cooperativa muy cercana con la comunidad, ha recibido de ella fundas de caramelos, ayudas económicas, canastas de víveres en tiempos difíciles como en la pandemia, el apoyo de la institución acorde a sus capacidades ha sido muy positivo y agradecido por los socios, ya que se distingue de las demás entidades de la competencia por su trato humano, servicio personalizado, amable y sobre todo por la empatía que tiene con sus socios.
- El nivel de compromiso de directivos y gerencia hacia las actividades sociales realizadas por la cooperativa es alto, absolutamente todos los directivos están conscientes de la importancia de mantener el direccionamiento social de la Cooperativa, ya que es uno de los diferenciadores más importantes de la entidad versus la competencia.
- La Cooperativa tiene dentro de su planificación estratégica y operativa, tiene estrategias y actividades orientadas a lo social, promoviendo la calidad de vida de los socios y comunidad, cuenta con un presupuesto anual para actividades de enfoque social, las mismas que son desarrolladas, evaluadas y presentadas a la Asamblea.

Dimensión 4

- El nivel de gestión del medio ambiente de la Cooperativa y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental de la entidad tuvieron una calificación de **81,25%** generándose un desempeño bueno.
- La Cooperativa está comprometida con el medio ambiente, ha realizado algunas actividades de cuidado del medio ambiente como reciclaje, forestación y creación de huertos para obtención de productos orgánicos, su nivel de injerencia sigue siendo bajo frente a las necesidades del cantón, debido a las limitantes de recursos tanto financieros como humanos para realizar estas actividades en el campo ya que estos años ha sido vital para la entidad crecer para poder ser capaz de generar mejores servicios sociales; el compromiso y empatía de gerencia, directivos y personal operativo hacia la mejora de la calidad de vida de los socios es fundamental, sin embargo el cambiar las costumbre y forma de pensar de las personas bajo un enfoque más ecológico y de cuidado del medio ambiente, es una barrera que encuentran a diario. Al ser una zona de mucha migración, con alto volumen de ingresos mensuales por remesas, muchos de los habitantes viven de esos recursos financieros, principalmente los de edades inferiores a los 30 años, no generan más actividades como agricultura y ganadería que ayudaría mucho al crecimiento de Chunchi, son niñas consumistas, el tener un ingresos fijos mensuales les da una aparente tranquilidad y no sienten la necesidad de generar otros ingresos y emprendimientos, percepción que se reflejó en las entrevistas a socios jóvenes; en el segmento de adultos de más de 35 años, es diferente, son personas que radican por años en la zona o volvieron a residir después de vivir en otros países, en ellos se ve su alto compromiso para generar emprendimientos, dedicarse a la agricultura y ganadería, principalmente las mujeres lideran esta visión, para ellas el tener su casa propia y su cultivo es fundamental para vivir y con eso educar a sus hijos.
- La Cooperativa trabajó en soberanía alimentaria con el apoyo del CAAP con 25 familias realizando tres huertos grupales, los que tuvieron una alta aceptación en la zona, los consultores agrónomos del CAAP trabajaron no solo con socios sino con directivos y gerencia que estuvieron altamente involucrados en este proyecto, el desarrollo de productos orgánicos no solo para su uso diario sino para la venta, el aprender cómo realizar abonos y cuidar el uso del agua y suelos fue fundamental, poco a poco los participantes se fueron comprometiendo con ésta nueva forma de cultivar, su emoción al ver los cultivos fue alta, la producción generada por los tres huertos superó las expectativas, logrando productos no solo para el uso de la familia sino para la venta, para lo cual la Cooperativa apoyó con su infraestructura para colocar un punto de venta de estos productos, los agricultores parte del proyecto, con mucha emoción salieron a vender su productos a la comunidad en el mercado que está frente a la Cooperativa, el precio determinado para los productos fue levemente más alto que el de los establecidos por los comerciantes locales, ya que al ser orgánicos demandaron más tiempo de producción, acción que no fue tan valorada por las personas de la comunidad, debido a la falta de cultura hacia lo orgánico, para muchas personas mientras más grande sea el producto es mejor, sin embargo al ser orgánico el tamaño no siempre es así, el exceso de producción hizo que mucho del producto sea regalado a las personas con la finalidad de que prueben la diferente entre un producto 100% sin químicos.

Dimensión 5

- La gestión de desempeño de los servicios no financieros que tiene la Cooperativa y otros aportes a los socios y comunidad, obtuvo una calificación de **97,40% con un desempeño muy bueno**, la cooperativa está muy comprometida con los servicios no financieros, financieros y aportes a los socios.
- Desde hace tres años, la Cooperativa oferta a sus socios y comunidad servicios no financieros como pago de servicios básico, remesas, matriculación vehicular, pago de bono de desarrollo humano, servicios que le han permitido crecer significativamente en socios.
- La Cooperativa ayuda con beneficios sociales a sus socios dentro de sus capacidades, el compromiso de reciprocidad con los socios y comunidad es muy activo.
- El apoyo de Cooperativa CAAP ha sido muy importante con los consultores, tanto para generación de reglamentos, manuales, alineamiento normativo y estratégico, así como también con los consultores agrónomos, para el desarrollo de soberanía alimentaria, se destaca también el apoyo del CAAP en el año 2020 en los meses

críticos de pandemia, dotó de recursos económicos para compra de mascarillas y canastas con víveres que fueron entregadas a familias de escasos recursos económicos.

Dimensión 6

- La apreciación de los servicios financieros y no financieros de la Cooperativa, tuvieron una calificación de **85,24% generándose un desempeño muy bueno.**
- El 93,67% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **las cuentas de ahorro** que ofrece la Cooperativa, seguido de un 5,06% que está poco satisfechos y el 1,27% está insatisfechos. El 87,34% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a los **créditos** que, accedido en la Cooperativa, seguido de un 6,33% que está poco satisfechos, el 3,80% no ha tenido crédito y el 2,53% está insatisfechos. El 62,03% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **las inversiones a plazo fijo** que le ofrece la Cooperativa, seguido de un 32,91% que no tiene inversiones y el 5,06% está poco satisfechos. El 59,49% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto al **Pago de servicios** (luz, agua, recargas, bono solidario) que le ofrece la Cooperativa, seguido de un 40,51% que está poco satisfechos. El 94,94% de socios encuestados se sienten muy satisfechos **con la atención que ofrece el personal** de la Cooperativa, seguido de un 2,53% que está poco satisfechos y el 2,53% está insatisfechos.
- El 80,9% de socios Si recomendarían a un familiar o amigo a que abra una cuenta en la Cooperativa, mientras el 4,5% tal vez y el 3,4% no recomendarían.

Dimensión 7

- El impacto social y económico de las acciones de la Cooperativa en sus socios y en la Comunidad, **están viabilizados en un 89,95% con un desempeño muy bueno.**
- El impacto económico en los socios ha sido muy bueno, la Cooperativa ha crecido en activos, cartera y captaciones; en base a su crecimiento generado mayores beneficios y montos de crédito para sus socios, principalmente agricultores.
- El impacto social es bueno sin embargo dado el tamaño de la Cooperativa, se encuentra limitado en recursos tanto económicos como humanos para dar continuidad a las acciones sociales, el compromiso es alto tanto de directivos, gerencia y personal hacia la mejora de la calidad de vida de la población.
- El 89,87% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chunchi Si sienten que la Cooperativa les ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras el 10,13% no sienten que la Cooperativa le ha ayudado.
- El 69,62% de socios consideran que siempre la Cooperativa ayuda al desarrollo económico y social de la zona donde usted vive, seguido del 25,3% casi siempre y 5,06% nunca.
- El 100% de socios **agricultores** consideran que la Cooperativa ayuda al desarrollo económico y social de la zona usted vive en su totalidad.
- La visibilización del impacto en la comunidad, es satisfactorio dada la estructura de la Cooperativa, es una entidad que, si aporta a la comunidad, no en términos de volumen económico de recursos sino en términos de beneficiarios que acceden, su empatía y solidaridad es muy buena, lo que le garantiza una sostenibilidad en el tiempo, dada la reciprocidad de sus socios y comunidad.

Recomendaciones

Dimensión 1

- El mantener adecuados estándares de gestión de cumplimiento normativo es importante para el buen desenvolvimiento de la Cooperativa frente al ente de control y su permanencia en el tiempo, el orientar su gestión al crecimiento de socios de manera agresiva, fomentando el incremento de certificados de aportación, fortaleciendo su capital social que se debe incrementar en el 54% a diciembre 2022, que si no lo hace entraría a proceso de liquidación. Es vital que Gerencia y directivos, realicen un plan de acción con estrategias efectivas y metas trimestrales de incremento de capital social, para el año 2021 y 2020, con monitoreo de su ejecución, para cumplir con este fuerte requerimiento del ente de control, el apoyo de la Cooperativa CAAP y las

Cooperativas socias va a ser importante, Cooperativa Chunchi siempre se ha destacado por invertir a plazo fijo y apoyar con liquidez a la Cooperativa CAAP y a sus socias, es ahora el momento de retribuir ese apoyo ayudando a la Cooperativa a permanecer en el tiempo, aperturando una cuenta institucional con certificados de aportación con al menos \$4000 dólares, si al menos seis cooperativa hicieran esa apertura la entidad tendría \$24.000 dólares más a su capital social. Las acciones deberán ser diversas, para llegar a la meta de \$200.000 en capital social, la entidad está bien gestionada tanto administrativamente como financieramente, necesita ahora cumplir con este requerimiento normativo.

- La capacitación a directivos y personal debe ser permanente y alineada al tamaño de la Cooperativa y sus requerimientos normativos, para reducir costos es importante aprovechar el apoyo entre Cooperativas socias del CAAP así como la red a la que pertenece la entidad.
- El personal de la Cooperativa debe seguir trabajando en campo, directamente con los socios, con amabilidad, cordialidad y agilidad, visitándole de manera presencial en su negocio o domicilio, el acompañamiento es importante para generar la sostenibilidad en el tiempo de la Cooperativa, la asesoría personalizada con conocimientos de temas agropecuarios debe ser reforzada.
- Es importante que la Cooperativa cuente con mejores instalaciones físicas para servir a sus socios y contar con áreas necesarias para el uso de los funcionarios, la ampliación o búsqueda de un nuevo local son necesarios.

Dimensión 2

- La cooperativa necesita fortalecer su capital social de manera prioritaria con un plan de acción medible y ejecutable para cumplir lo mínimo establecido por la normativa que corresponde a \$200.000.
- La diversificación de los productos de captaciones, considerando los segmentos infantiles, juveniles y cuentas de ahorro programado permitirá
- El contar con un flujo de caja proyectado de cada mes y desglosado de manera semanal, con indicadores de liquidez, le permitirá ir monitoreando el cumplimiento de su flujo alineado al presupuesto.

Dimensión 3

- La Cooperativa debe mantener su fuerte compromiso social con acciones mediables y ejecutables, el presupuesto para actividades de orientación social debe ser contabilizado en una cuenta de balance, con un desglose a profundidad de la inversión realiza y su evaluación de impacto y aporte al menos una vez al año.
- El rol de la mujer es importante en la Cooperativa tanto para fomento de ahorros y en el crédito, el generar un producto de crédito para mujeres cabezas de familia permitirá direccionar políticas y beneficios a mujeres ubicados no solo en la zona urbana sino rural, el fortalecer la confianza de la mujer, su empoderamiento y liderazgo permitirá mejorar el núcleo familiar, para ellos la cooperativa puede desarrollar cursos de empoderamiento orientados a reducir el machismo que existe aún en las zonas de cobertura.
- La Cooperativa debe generar estrategias de captación de clientes y socios mediante venta cruzada, donde no solo el socio deudor de crédito tenga cuenta en la cooperativa sino su familia, logrando así la incursión de más personas desde niños a adultos en el sistema financiero.
El monto promedio de los créditos debe ir acorde a las necesidades de la zona que atienden, el concentrar créditos en montos altos aumenta el riesgo de morosidad, la diversificación de créditos, tanto en monto, destino y actividad económica permitirá una mejor gestión de riesgo de crédito.
- Contar con un plan de reactivación de cuentas inactivas es importante para la sostenibilidad en el tiempo de la entidad, principalmente para incrementar el aporte en certificados de aportación y aumento del ahorro a la vista.

Dimensión 4

- El dar continuidad al proyecto de soberanía alimentaria mediante huertos, abonos y desarrollo de productos orgánicos tanto en la zona rural como urbana, debe ser parte de la estrategia de gestión social y ambiental de la Cooperativa, el apoyo del CAAP es fundamental, no solo en apoyo técnico sino en educación para cambiar la forma de pensar de la comunidad y valorar el cuidado del medio ambiente y consumo de productos orgánicos, la transferencia de conocimientos a más socios y a la comunidad debe ser realizada buscando llegar a todas las zonas de influencias de la agencias, la Cooperativa no solo debe tomar el rol de financiamiento sino de aliado

estratégico de sus socios, donde a más de las capacitación, asesoramiento, les ayude con el acceso al sistema de servicios tanto de crédito como no financieros, como por ejemplo transferencias interbancarias.

- Como estrategia de comunicación es importante que los socios conozcan los proyectos de desarrollo del medio ambiente que realiza la Cooperativa, usando canales como la página web y redes sociales.
- La cultura ambiental debe formar y desarrollar en los niños comportamientos en función de cuidar su entorno y los recursos de la naturaleza. En sí, que la Cooperativa debe educar en valores ambientales y actitudes en favor del medio ambiente para una mejor calidad de vida de las sociedades, orientado a lograr el conocimiento del ambiente para un equilibrio entre el hombre y la naturaleza.

Dimensión 5

- Los productos de crédito deben ser actualizados conforme las necesidades de los socios y considerando políticas de riesgo de crédito y competencia para evitar perder a buenos socios que demanden de condiciones más favorables para el otorgamiento de créditos.
- El contar con productos empaquetados comercialmente genera una mejor imagen comercial de la Cooperativa, destacando siempre los beneficios y valores agregados que reciben los socios.
- Es importante que la Cooperativa desarrolle la cuenta de ahorro programado para diferentes destinos de ahorros, con un producto especial para agricultores, ganaderos y comerciantes, que debido a factores climáticos y los efectos de la pandemia han perdido sus ingresos, es importante generar una cultura de educación financiera concientizando al agricultor de la importancia de ahorrar para el futuro, de cada siembra debe pensar en ahorrar una parte para mejorar la calidad de vida de su familia, pensando en mantener un ahorro permanente que le servirá también para emergencias.
- Aprovechando la visita de clientes para pago de servicios, se debe promocionar en ellos, los beneficios de afiliarse a la Cooperativa y acceder a productos de ahorro y crédito.
- El documentar todas las acciones de aporte a la comunidad y socializarlas a sus grupos de interés generará una mayor identidad y compromiso con la Cooperativa.
- La entidad debe direccionar productos de ahorro a niños y jóvenes con productos personalizados a sus necesidades, lo que le permitirá mantener nuevas generaciones de socios en el futuro.
- Se recomienda a la Cooperativa fortalecer sus productos de crédito agrícola, considerando la situación actual del agricultor y sus necesidades.
- Mantener e incrementar los aportes a los socios y comunidad debe ser parte de las políticas de la institución, considerando la importancia de hacer cooperativismo con convicción, no solo buscando la rentabilidad sino, redistribuyendo los ingresos a los socios y comunidad de una manera organizada dentro de un plan medible y sostenible.

Dimensión 6

- La Cooperativa debe tener mecanismos permanentes de medición de la satisfacción, con ellos podrá generar estrategias de retención para socios.
- Los créditos agrícolas deben tener mejores condiciones y facilidades acorde la realidad actual de los socios, siendo importante reformar sus políticas de crédito.
- La capacitación y educación financiera constante a socios desde el monto que apertura la cuenta y accede a créditos es importante, para lo cual se recomienda dar en la indicción de bienvenida al socio y desembolso de créditos, al menos dos recomendaciones para fomentar el ahorro y el buen pago.
- Aunque existen limitantes dadas por la pandemia Covid 19, los socios demandan más presencia en territorio y mayores capacitaciones, se puede usar plataformas digitales para mantener el contacto con los socios y darles las capacitaciones que necesitan conforme un plan de detección de necesidades de capacitación para socios y comunidad, el que debe estar en el plan de responsabilidad social.
- Se deben generar estrategias de promoción para atraer a nuevos socios mediante referidos, aprovechando la positiva coyuntura de los socios a referir los servicios la entidad.

Dimensión 7

- Se recomienda a la Cooperativa mantener su adecuada gestión financiera, impulsar agresivamente el crecimiento de su capital social, además de seguir generando más acciones dentro de una estructura de planificación estratégica con indicadores de gestión y planes de trabajo para mantener la visualización de las acciones en sus grupos de interés.
- El realizar mantener alianzas estratégicas de servicios como la ventanilla de extensión con la Cooperativa Nueva Esperanza y acceso a servicios de transferencia directa de dinero a las cuentas de los socios con el Banco Central, le ayudará a expandir sus canales de servicio y sobre todo generar mayores negocios con sus socios.
- Comunicar las acciones sociales a asambleístas, directivos y comunidad dentro de un informe de responsabilidad social anual y detallar las acciones mediante medios sociales para que lleguen a socios y comunidad permitirá generar una mayor imagen de confianza y promoción de la Cooperativa, que hace una gran gestión en Chunchi y sus zonas de influencia.

Recomendaciones a la Cooperativa de acción Popular “CAAP”

- El apoyo de la Cooperativa CAAP a la Cooperativa Chunchi, ha sido fundamental para el crecimiento de la entidad, principalmente para su Gerente, quien se ha apoyado en el CAAP para el alineamiento normativo, estratégico, consejos y apoyo al desarrollo social con actividades como la implementación de huertos en socios (as) y la comunidad, se recomienda a la Cooperativa CAAP, siga impulsando los proyectos desde dos frentes el fortalecimiento institucional para que la entidad siga creciendo, ayudando a sus socios, dotados de herramientas para créditos principalmente de microempresa y el asesoramiento con los consultores agrónomos, donde se impulse el cambio de cultura de la comunidad hacia los productos orgánicos sobre los que utilizan químicos, generado estrategias para apoyar a los agricultores a vender directamente en diferentes plazas, mediante la asociatividad, evitando intermediarios.

5.4 Cooperativa de ahorro y crédito Puerto López

Los resultados de la evaluación fueron:

Dimensión	Preguntas	Resultados de la Evaluación	Descripción de resultado
1	¿Cómo se aprecia el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa (en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera...)? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad de la cooperativa en los aspectos de gobernanza y de gestión interna?	91,61%	desempeño muy bueno
2	¿Cómo se aprecia el nivel de gestión financiera de la cooperativa? ¿La oferta financiera es adecuada para responder a la demanda? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa?	68%	desempeño deficiente
3	¿Como se aprecia el nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social?	81,58%	desempeño bueno
4	¿Cómo se aprecian en nivel de gestión medioambiental de la cooperativa? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental?	60,10%	desempeño regular
5	¿Qué tipo de servicios no financieros, y otros aportes, brinda la cooperativa a sus socios? ¿y en general, a la comunidad?	97,6%	desempeño muy bueno
6	¿Cómo los socios aprecian los servicios (financieros y no financieros) de su cooperativa? ¿Responden a sus necesidades? ¿En el caso de los socios que no	85,9%	desempeño muy bueno

	acuden (o poco) a los servicios de su cooperativa, cuales son en general las razones? ¿Por lo tanto, cuáles son sus motivaciones para continuar como socio?		
7	A lo largo de los últimos años, ¿Cuáles han sido los impactos sociales y económicos de la acción de las cooperativas en sus socios? ¿Y en general, a la comunidad? ¿Están suficientemente visibilizados?	87,38%	desempeño muy bueno

Conclusiones

Dimensión 1

- Conforme la evaluación realizada, el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa, en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera y de sostenibilidad obtuvo una calificación del **91,61%** sobre 100% teniendo un **desempeño muy bueno**.
- Mantiene un buen gobierno Cooperativo, sus directivos, ahora nuevos en el cargo, están comprometidos con la gestión de la institución y creen en el enfoque de inclusión financiera sobre todo a comunidades rurales que necesitan de apoyo de la Cooperativa, más aún con la afectación de la pandemia donde una de las principales actividades de la zona es el turismo, actividad críticamente afectada por las restricciones de movilidad.
- El 62% de los cargos de consejo de administración y vigilancia han sido cubiertos por mujeres de la zona de Puerto López y comunidades aledañas, el 50% de todos los directivos tienen título de tercer nivel, en relación al año base de evaluación, existe una mejora considerable en la profesionalización de directivos que a esa fecha era de 0%. El incremento de conocimientos en el sector cooperativo, con capacitaciones promovidas por gerencia y aliados estratégicos más el incremento de profesionalización han sido factores claves para el crecimiento de la Cooperativa durante estos años.
- La estabilidad de gerencia y los cambios operativos realizados en el personal para optimizar sus funciones y trabajar más en campo han generado el crecimiento de socios, ahora el personal es más comprometido y tiene funciones definidas, se mide su desempeño y motiva su cumplimiento con incentivos motivacionales, como cenas y eventos de integración.
- Cuenta con un funcionario contable 100% en el cargo que apoya no solo en los financieros sino en tema de riesgos y lavado de activos. La información financiera e indicadores son generados de manera oportuna, logrando con eso tomar acciones preventivas para el cumplimiento de indicadores y evitar su deterioro. El sistema financiero provee de información amigable para la toma de decisiones, sin embargo, es necesario potencializar herramientas de medición de desempeño para la gestión de negocios.
- Durante todas las entrevistas a actores claves se denotó una percepción positiva de la gestión social que hace la Cooperativa dentro de sus capacidades, su trabajo en territorio enfocado en turismo y pesca ha sido importantes, la entidad trabaja mucho con la junta parroquial, de manera permanente busca mecanismos de ayuda, como financiamiento para la reactivación económica, los directivos creen importante redireccionar estrategias para la reactivación económica y social, buscando apoyar a los socios y comunidad con productos para impulso de la agricultura, con mecanismos de incentivo a los agricultores para que regresen a la producción agrícola y no solo dependan de la pesca y turismo, se sienten limitados tanto en conocimientos, herramientas de apoyo y recursos para llevar a cabo este proyecto.

Dimensión 2

- El nivel de gestión financiera de la cooperativa, la oferta financiera para responder a la demanda, y apreciación de los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa, tuvieron una calificación de **68%** generándose un **desempeño regular**.
- Los activos crecieron en el 151,45% pasando de \$344.696,86 a \$866.725,50 dólares del 2013 al 2020, la cartera tuvo un mayor crecimiento del 255,79% pasando de \$165,140,55 a \$587.555,19, la estructura de la cartera sobre el activo promedio de los cuatro periodos de análisis fue del 57,84%, a la entidad le falta capacidad para colocar más recursos, porcentaje que en el año 2020 fue del 68% dado la pandemia es tolerable ya que existió menos posibilidades de colocar y mayor riesgo, sin embargo en años como el 2016 y 2018 se pudo colocar mayor

cartera, que contribuiría a generar una mejor rentabilidad y reducir el grado de absorción. La cartera de microempresa creció en el 253,94%, pasando de \$164.990,01 a \$583.963,06, el 99% de cartera es destinada a microempresa, principalmente a actividades de turismo, pesca y mejora de viviendas.

- Los ahorros a la vista, no han crecido a la par del activo, al contrario, existe un decrecimiento del 8,34% del año 2013 al año 2020, el fomentar el ahorro a la vista ha sido una tarea complicada para la entidad, los socios que tiene cuenta en la cooperativa, en su mayoría buscan acceder a créditos y no ahorran, lo que limita el crecimiento del ahorro a la vista y complica la capacidad de fondeo de la institución, la constancia y diversificación de productos y servicios es vital para cambiar este enfoque, sumado a un trabajo de campo, que en el año 2021 ya está realizando al cooperativa a través de un funcionario recaudador de ahorro diario, logrando con esto que mejore las cuentas de ahorro a la vista sobre todo de microempresarios que tiene un ingreso diario, con esta estrategia la entidad piensa mejorar la cultura de ahorro, acercando los servicios a las casas y negocios de los socios, el impacto está siendo positivo de esta estrategia para el año 2021.
- El patrimonio creció en el 412,43%, pasando de \$46.335,44 a \$237.438,36 dólares, el 61% del patrimonio corresponde a capital social, mientras que el 26% a reservas. El capital social creció en el 214,55% con \$145.7466,09 dólares, a la entidad le falta \$54.253,91 para llegar al mínimo requerido por el ente de control de \$200.000, si el capital social sigue creciendo al promedio del 39% dado del año 2018 al año 2020, se esperaría que al año 2022 supere los \$200.000.
- La entidad tiene una baja cobertura de provisiones de cartera, debido al alto indicador de morosidad que se ubicó en el 10,58%, con un incremento del 66% versus la morosidad del año 2013, el deterioro de la cartera es y será un problema crítico para la Cooperativa en el año 2021, y que la emergencia sanitaria se mantiene y el sector turístico sigue afectado, siendo prioridad para la cooperativa redireccionar su cartera a segmentos más atractivos como el agrícola. La cobertura de provisiones está debajo de la mínima establecida, la entidad presenta problemas de rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo producto de la morosidad y colocación baja.

Dimensión 3

- El nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social, generaron un resultado de evaluación de **81,58% siendo un desempeño bueno.**
- El personal de crédito no tiene una metodología, ni la capacitación necesaria para otorgar créditos agrícolas. La entidad ha orientado sus créditos principalmente a turismo, pesca y comercio.
- El nivel de compromiso de directivos y gerencia hacia las actividades sociales realizadas por la cooperativa es medio, los directivos están conscientes de la importancia de mantener el direccionamiento social de la Cooperativa, pero los resultados financieros e inversión que involucran los temas sociales les limita. La prioridad de la entidad es ser sostenible en el tiempo y progresivamente contribuir más a los social.

Dimensión 4

- El nivel de gestión del medio ambiente de la Cooperativa y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental de la entidad tuvieron una calificación de **60,10% generándose un desempeño regular.**
- La Cooperativa no tiene una gestión medioambiental sostenible, dado su tamaño y limitantes financieras para su desempeño, no ha podido involucrarse de manera más activa en este importante parámetro.
- La entidad no tiene un producto de crédito agrícola o agroecológico, al ser una zona donde principalmente se generaban fuentes de ingreso para turismo y pesca, la población ha orientado en mínima cantidad créditos para el tema ecológico.
- Conforme las visitas realizadas, a socios productores, se destacó la necesidad de financiamiento crediticio para un sistema de riego, al dedicarse a la siembra de sandía dependen del factor climático, pudiendo cosechas máximo una vez al mes, por las limitantes de riego, dado que el turismo está bajo y el incremento de pescadores ha aumentado, muchos pobladores de la zona se están volcando a los terrenos a sembrar productos tropicales como sandía y melón, requieren apoyo financiero y técnico para implementar el sistema de riego y mayores conocimientos para desarrollar cultivos agroecológicos sustentables.

Dimensión 5

- La gestión de desempeño de los servicios no financieros que tiene la Cooperativa y otros aportes a los socios y comunidad, obtuvo una calificación de **97,60% con un desempeño muy bueno**, la cooperativa está muy comprometida con los servicios y aportes a los socios dentro de su capacidad administrativa y financiera.
- La entidad cuenta desde hace algunos años con los servicios de recaudación de pago ágil, lo que le ha permitido mejorar el flujo de transacciones en ventanilla.
- El 50,48% de los encuestados han visitado las instalaciones de la Cooperativa de 2 a 5 veces al mes, el 29,52% una vez al mes, el 14,29% más de 5 veces al mes y el 5,71% ninguna vez al mes, la principal razón radica en evitar exponerse al Covid 19.
- La Cooperativa realiza un promedio de 4 actividades de beneficio social al año para socios y comunidad.

Dimensión 6

- La apreciación de los servicios financieros y no financieros de la Cooperativa, tuvieron una calificación de **85,95% generándose un desempeño muy bueno**. El 95,24% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **las cuentas de ahorro** que ofrece la Cooperativa, mientras el 4,76% que poco satisfecho.
- El 83,81% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **los créditos** que ha accedido en la cooperativa, seguido de un 8,57% poco satisfecho y el 7,62% no ha tenido crédito en la entidad.
- El 46,67% de socios encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **las inversiones a plazo fijo** que ofrece la, seguido del Cooperativa 43,81% no tiene inversiones y el 9,52% poco satisfecho.
- El 69,52% de los encuestados se sienten muy satisfechos con respecto a **los pagos de servicios** (luz, agua, recargas, bono solidario) que ofrece la Cooperativa, seguido del 30,48% poco satisfecho. El 95,24% de los encuestados se sienten muy satisfechos **con la atención que ofrece el personal** de la Cooperativa, mientras que un 4,76% poco satisfecho. El 98,1% de socios Si recomendarían a un familiar o amigo que abra una cuenta en la Cooperativa, mientras el 1,9% tal vez la recomendarían.

Dimensión 7

- El impacto social y económico de las acciones de la Cooperativa en sus socios y en la Comunidad, **están viabilizados en un 87,38% con un desempeño muy bueno dentro de su capacidad de gestión**.
- La Cooperativa, aunque ha visibilizado su gestión financiera y social durante estos años, acorde a su capacidad financiera, necesita fortalecer su estructura para tener una permanencia en el tiempo con un crecimiento sostenido y gestión financiera orientada a cuidar su rentabilidad y cumplir la normativa vigente.
- El 93,33% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto López **Si** sienten que la Cooperativa les ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras el 6,67% no sienten que la Cooperativa le ayudado.
- El 79,05% de socios consideran que siempre la Cooperativa ayuda al desarrollo económico y social de la zona donde vive, el 19,05% casi siempre y el 1,90% nunca. En el 100% de socios jubilados, agricultores y de otra ocupación si sienten que la cooperativa le ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia.
- El 94,4% de socios agricultores Si sienten que la Cooperativa le ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras el 5,6% no.
- El 91,7% de socios comerciantes consideran que siempre la ayuda de la cooperativa al desarrollo económico y social, seguido de un 5,6% casi siempre y el 2,8% nunca.

Recomendaciones

Dimensión 1

- La Cooperativa debe seguir manteniendo un buen gobierno Cooperativo para un adecuado crecimiento y sobre todo cumplimiento del valor mínimo de \$200.000 en capital social que diciembre 2020 se encuentra en \$145.746,09. El mantener adecuados estándares de gestión de cumplimiento normativo es importante para el

buen desenvolvimiento de la Cooperativa frente al ente de control, para lo cual debe aprovechar las alianzas estratégicas para aprovechar la coyuntura de conocimientos y herramientas para implementarlas en la entidad.

- La capacitación a directivos y personal debe ser permanente y alineada al tamaño de la Cooperativa y sus requerimientos normativos.
- Cada funcionario debe tener un esquema de medición de su desempeño con metas mensuales las que deben ser monitoreadas y evaluadas, dando un impulso mayor a la gestión de negocios de créditos, captaciones y servicios no financieros, donde el incremento de socios mejorará significativamente los resultados financieros que necesita la entidad.

Dimensión 2

- Es importante que la Cooperativa cambie sus políticas de tasas de interés pasivas, y orienta la captación de inversiones conforme tasas de interés del promedio general del sector, el pago de altas tasas afecta la rentabilidad de la institución, que ya de por sí es baja, producto de la morosidad.
- El capital social debe seguir incrementándose con socios nuevos, es importante que la entidad cuente con un plan comercial para captación de nuevos socios, trabajando para ello en el reempaque de productos de captaciones y colocaciones.
- La morosidad tiene a incrementarse, se deje ajustar las políticas de crédito y direccionar la cartera a socios que tengan dos fuentes de pago, dada la pandemia, la entidad debe evitar concentrar créditos en actividades no productivas o de turismo que no estén generando ingresos, el incursionar en el otorgamiento de créditos a agrícolas por ciclos de producción puede ayudar a diversificar los productos de créditos.
- La entidad debe agotar todas las acciones extrajudiciales y judiciales para recuperar la cartera, viendo también alternativas de compromisos de pago, novaciones o refinanciamientos donde se de facilidades de pago al socio, con un alto seguimiento para la recuperación.
- El fomentar el ahorro a la vista, con el recaudador diario permitirá promocionar más a la cooperativa, es importante que dicho funcionario no solo recaude el ahorro o pago de créditos, el tener una meta de aperturas de cuentas de ahorro apoyará con mayor impacto a la gestión de la entidad.
- Dado el incremento de la morosidad, el ajustar las políticas de crédito y cobranzas es importante.

Dimensión 3

- Es importante seguir creciendo en socios, ampliando la cobertura de la Cooperativa a otras parroquias, aprovechando la estrategia del recaudador diario, se puede promover la expansión a otras plazas.
- El rol de la mujer es vital en la Cooperativa y en el otorgamiento de créditos, el generar un producto de crédito para mujeres cabezas de familia permitirá direccionar políticas y beneficios a mujeres ubicados no solo en la zona urbana sino rural, el fortalecer la confianza de la mujer, su empoderamiento y liderazgo permitirá mejorar el núcleo familiar, para ellos la cooperativa puede desarrollar cursos de empoderamiento orientados a reducir el machismo que existe aún en las zonas de cobertura.
- La Cooperativa debe generar estrategias de captación de clientes y socios mediante venta cruzada, donde no solo el socio deudor de crédito tenga cuenta en la cooperativa sino su familia, logrando así la incursión de más personas desde niños a adultos en el sistema financiero.
- Dada su estructura, es importante que la entidad tenga más clara su visión de acción tanto financiera y social, complementando su accionar con resultados que contribuyan al crecimiento de la Cooperativa.
- Contar con un producto de crédito agrícola con una metodología de otorgamiento que impulse el desarrollo de varias actividades productivas en la comunidad, evitará la dependencia que tiene la entidad de actividades de turismo y pesca que se ha visto afectada por el COVID, el impulsar en comunidades sobre todo rurales, una agricultura respetuosa del medio ambiente, enfocado en lo orgánico y cuidado de los suelos, generará un mayor crecimiento de socios.

Dimensión 4

- En la cooperativa los socios deben deberían tener un asesoramiento que concatene la pesca con el turismo y el agro-ecología, es importante trabajar en talleres teórico prácticos, con todas las familias de los socios que quiera participar en el proyecto dentro de un plan integral de responsabilidad social.
- Como estrategia de comunicación es necesario que los socios conozcan los proyectos de desarrollo del medio ambiente que realiza la Cooperativa, usando canales como la página web y redes sociales.

Dimensión 5

- El contar con productos de ahorro, crédito y servicios financieros con una imagen comercial atractiva, donde se identifiquen los beneficios, generará mejor competitividad, siendo importante el reempaque comercial de los productos de ahorros y crédito. Aprovechando la visita de clientes para pago de servicios, se debe promocionar en ellos, los beneficios de afiliarse a la Cooperativa y acceder a productos de ahorro y crédito.
- El documentar todas las acciones de aporte a la comunidad y socializarlas a sus grupos de interés generará una mayor identidad y compromiso con la Cooperativa.
- Se recomienda a la Cooperativa generar un producto de crédito agrícola, considerando la situación actual del agricultor y sus necesidades, buscando apoyo técnico para una adecuada implementación.

Dimensión 6

- Actualizar las políticas de crédito con productos atractivos para el mercado, así como un producto para apoyo a agricultores y uno de micro reactivación con condiciones favorables para apoyar a socios que se han visto afectados por la pandemia, ayudará a mejorar la estructura de colación de créditos.
- Se deben generar estrategias de promoción para atraer a nuevos socios mediante referidos, aprovechando la positiva coyuntura de los socios a referir los servicios la entidad. Es importante mantener capacitado y generar una cultura de atención al socio con protocolos de servicio, donde la amabilidad y agilidad sean la base.
- Aprovechar el ingreso de socios para acceder a los servicios no financieros a través de promoción de productos y servicios ayudará al crecimiento de socios y diversificar sus productos tanto de captaciones como colocaciones.
- La entidad debe generar un plan de mercadeo para captar más socios y fidelizar a los existentes, donde se genere estrategias para generar identidad y confianza de los socios, lo que permitirá captar más inversiones a plazo fijo, sin necesidad de ir a los techos de tasas pasivas, logrando un mejor rendimiento para la cooperativa.

Dimensión 7

- Se recomienda a la Cooperativa mejorar su gestión financiera, su margen de intermediación mediante la colocación de recursos y recuperación de la cartera en mora, cubrir las provisiones mínimas requeridas para segmento 5, es vital para lo cual deberá reajustar su gestión financiera y administrativa. Es importante que la Cooperativa lleve un reporte de todas las acciones que ha generado un buen impacto social y económico, evaluando el costo versus el beneficio de cada uno de ellas, atado a indicadores de gestión.
- La Cooperativa tiene un reto importante que desarrollar en el impacto social y en la comunidad, dadas sus limitantes de personal y capacidad de generación de ingresos, necesita priorizar su gestión a su fortalecimiento organizacional y a posterior dedicarse también a complementar su accionar en lo social y comunitario.
- El gestionar la recuperación de la cartera con mayor eficiencia, buscando alternativas de compromisos de pago, novaciones y cambiando políticas de crédito y cobranzas, ayudará a mejorar los resultados de rentabilidad que necesita para el año 2021.

Recomendaciones a la Cooperativa de acción Popular “CAAP”

- El apoyo de la Cooperativa CAAP, a la Cooperativa Puerto López ha sido importante sin embargo falta mucho por hacer, con los consultores que apoyaron en capacitación y asistencia técnica en temas administrativos y financieros se apoyó el alineamiento normativo. Al estar la cooperativa abocada a adecuar sus manuales, reglamentos y procesos a las nuevas normas de administración exigidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la presencia de los consultores fue decisiva. Una fuerte capacitación viabilizó el cambio y la adaptación. En el tema de apoyo a socios agricultores no se ha generado durante estos años un apoyo más significativo en los proyectos de los consultores agrónomos, debido a la orientación del mercado de la

Cooperativa, donde la mayor parte de la población se dedica a la pesca y turismo, el desarrollo de actividades agrícolas ha sido bajo, sin embargo dado la pandemia, la población ve la necesidad de reorientar sus actividades productivas a sectores estratégicos como el agrícola, las limitantes de conocimientos técnicos para desarrollo de cultivos, sistemas de riesgo y carente cultura de la población hacia los cultivos, han limitado la gestión de la Cooperativa CAAP, sin embargo dado el tamaño de la Cooperativa, el apoyo ha sido desde otros aspectos como el alineamiento normativo, capacitaciones, financiamiento, apoyo con recursos económicos para personas vulnerables por la pandemia Covid 19, en tal virtud se recomienda a la Cooperativa CAAP, promover proyectos de producción agrícola y sistema de riesgo para socios y la comunidad de zonas rurales principalmente que requieren de asesoramiento para manejo de suelos, agua y desarrollo de productos orgánicos. A la par es importante darle soporte a la entidad en el alineamiento financiero y estratégico para una mejor gestión de crecimiento de su cartera y productividad.

5.5 Cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza

Los resultados de la evaluación fueron:

Dimensión	Preguntas	Resultados de la Evaluación	Descripción de resultado
1	¿Cómo se aprecia el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa (en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera...)? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad de la cooperativa en los aspectos de gobernanza y de gestión interna?	92,97%	desempeño muy bueno
2	¿Cómo se aprecia el nivel de gestión financiera de la cooperativa? ¿La oferta financiera es adecuada para responder a la demanda? ¿Cómo se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa?	90,65%	desempeño muy bueno
3	¿Como se aprecia el nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social?	90,35%	desempeño muy bueno
4	¿Cómo se aprecian en nivel de gestión medioambiental de la cooperativa? ¿Como se aprecian los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental?	91,05%	desempeño muy bueno
5	¿Qué tipo de servicios no financieros, y otros aportes, brinda la cooperativa a sus socios? ¿y en general, a la comunidad?	98,40%	desempeño muy bueno
6	¿Cómo los socios aprecian los servicios (financieros y no financieros) de su cooperativa? ¿Responden a sus necesidades? ¿En el caso de los socios que no acuden (o poco) a los servicios de su cooperativa, cuales son en general las razones? ¿Por lo tanto, cuáles son sus motivaciones para continuar como socio?	86,57%	desempeño muy bueno
7	A lo largo de los últimos años, ¿Cuáles han sido los impactos sociales y económicos de la acción de las cooperativas en sus socios? ¿Y en general, a la comunidad? ¿Están suficientemente visibilizados?	90,21%	desempeño muy bueno

Conclusiones

Dimensión 1

- Conforme la evaluación realizada, el nivel de organización interna alcanzado por la cooperativa, en los ámbitos de gobernanza, de gestión institucional, de gestión administrativa y financiera y de sostenibilidad obtuvo una calificación del **92,97%** sobre 100% teniendo un **desempeño muy bueno**.

- La capacitación a directivos y personal ha sido fundamental para el adecuado clima laboral y buen Gobierno, el 75% de las directivas de consejo de administración y vigilancia son mujeres, desde el año 2013 al año 2020 la presencia de la mujer tanto a nivel directivo como en gerencia y jefaturas departamentales es destacable.
- El nivel de profesionalización de directivos se ha incrementado significativamente al año 2013 no existían directivos con título de tercer nivel, al año 2020 el 50% de directivos tienen título de tercer nivel, cada uno de ellos aporta con sus conocimientos y ayuda a la generación de acciones dentro del marco de la planificación estratégica, plan operativo y presupuesto vigente. Es así que cada año la entidad tiene claramente definido su plan de trabajo.
- El sentido de pertenencia de directivos y compromisos hacia el desarrollo financiero y sostenible de la Cooperativa, es positivo, el acceso a la información, indicadores financieros, gestión integral en base a riesgos les permite tomar decisiones considerando el mejor escenario financiero para la Cooperativa, sin perder el norte que se enfoca en mejorar la calidad de vida de los socios y comunidad.
- Correlacionado al crecimiento de activos, la entidad ha incrementado en el 60% el número de empleados, pasando de 10 a 16 personas que trabajan con compromiso para sacar adelante a la Cooperativa, en el año 2013 el 50% de los colaboradores eran mujeres, ahora el 43% son mujeres, existe un decrecimiento en el número de funcionarios debido a que hay cargos del área de créditos que se ha optado por contratar hombres debido al trabajo de campo en zonas rurales.
- Considerando el principio de cooperación, tanto directivos como gerencia, consideran que ha sido vital el apoyo de la Cooperativa CAAP y SOS FAIM, durante estos años, la ayuda y direccionamiento obtenido en el proceso de adecuación normativa con el apoyo de los consultores del CAAP que apoyaron en capacitación y asistencia técnica en temas administrativos y financieros. Al estar las cooperativas abocadas a adecuar sus manuales, reglamentos y procesos a las nuevas normas de administración exigidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la presencia de los consultores fue decisiva. Una fuerte capacitación viabilizó el cambio y la adaptación, en tal virtud, ha sido una parte fundamental para los resultados actuales, a su vez, el apoyar las estrategias sociales con los consultores agrónomos, que trabajaron en el desarrollo de huertos, abonos y capacitación a agricultores ha sido relevante, la Cooperativa está activamente con los proyectos que coadyuven a la mejora de la calidad de vida de familias de agricultores y la soberanía alimentaria.

Dimensión 2

- El nivel de gestión financiera de la cooperativa, la oferta financiera para responder a la demanda, y apreciación de los mecanismos para asegurar la sostenibilidad financiera de la cooperativa, tuvieron una calificación de **90,65%** generándose un **desempeño muy bueno**.
- La Cooperativa Nueva Esperanza ha crecido significativamente desde el año 2013 que pasó de \$ 2.846.678,24 a \$7.348.206,36 generándose un crecimiento del 158,13%, producto principalmente del crecimiento de su cartera que creció en el 175,66%; la entidad busca cubrir su demanda con una adecuada colocación que en estructura de cartera sobre el activo representó el 74% al año 2013 ahora al año 2020 se ubica en el 79%, generando más recursos para colocar principalmente al sector de microempresa, que representa el 74% de la cartera, es así que la profundización de las microfinanzas ha tenido una mejora positiva desde el año 2013, las estrategias de apoyo con créditos productivos principalmente a zonas rurales del sector agrícola, ganadero han sido positivas.
- El patrimonio creció en el 211,86% pasando de \$330.298,45 a \$1.030.069,02, el capital social representa el 48% del patrimonio, con un crecimiento del 57,67% versus diciembre 2013, la participación del patrimonio ha tendido a reducirse producto del incremento de la cuenta de reservas fondo irrepitable, mediante crédito, donde la entidad puede retener hasta el 3% del monto del crédito, conforme sus políticas en base a lo establecido por el ente de control, las cuentas de reservas se incrementaron de \$12.348,58 a \$468.235,85, representan el 45% en la estructura de patrimonio.
- La morosidad de la cartera ha tenido una gestión positiva, versus el año base, la entidad administra mejor su cartera improductiva, producto principalmente de las políticas de crédito.

Dimensión 3

- El nivel de gestión del desempeño social de la cooperativa, en particular en los aspectos relativos a la equidad de género y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad social, generaron un resultado de evaluación de **90,35% siendo un desempeño muy bueno.**
- La Cooperativa creció en el 62,75% en socios pasando de 1871 socios a 3045, de los cuales el 49,95% son mujeres, la participación de la mujer a tendido levemente reducirse en relación al 2013 que se ubicaba en el 51,36%.
- El 41,48% de los socios tienen crédito, de los cuales el 50,36% fue dado a mujeres entre ellas cabeza de hogar, madres solteras y líderes comunales. El 83% de los créditos han sido destinados a microempresa principalmente al sector de agricultura y ganadería de las zonas rurales que concentran el 55% de dicha estructura.
- La entidad tiene productos de créditos agrícola y una metodología para su otorgamiento, su personal de crédito tiene destrezas y empatía para la colocación y recuperación de créditos.
- La Cooperativa tiene un presupuesto anual definido a actividades sociales, lleva una cuenta contable para el control de estos gastos/inversiones realizadas, el porcentaje de asignación de presupuesto depende de las utilidades que vaya teniendo la cooperativa.
- La Cooperativa tiene dentro de su planificación estratégica y operativa, tiene estrategias y actividades orientadas a lo social, promoviendo la calidad de vida de los socios y comunidad, cuenta con un presupuesto anual para actividades de enfoque social, las mismas que son desarrolladas, evaluadas y presentadas a la Asamblea y socializadas por los canales de comunicación como redes sociales.

Dimensión 4

- El nivel de gestión del medio ambiente de la Cooperativa y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad medioambiental de la entidad tuvieron una calificación de **91,05% generándose un desempeño muy bueno.**
- La Cooperativa tiene un compromiso importante con el medio ambiente, orientado principalmente al apoyo a socios que desarrollan actividades productivas y comerciales para la soberanía alimentaria, entre ellos desarrollo de productos alimenticios más naturales sin químicos y preservantes, la entidad apoya a sus socios, en época de navidad los regala que se dan a socios que invierten a plazo fijo, contienen productos artesanales y ecológicos realizados por los socios, con esto se apoya el comercio justo y promociona los productos alimenticios a la comunidad.
- La Cooperativa es coparticipante del desarrollo de microempresas, apoya con su propia infraestructura física, para que sus productores vendan los productos orgánicos que cultiva, incentivando a su consumo y venta, además parte de las estrategias de promoción para aperturas de cuentas, premios por ahorro y promociones para los socios involucra el uso de productos generados por sus socios, fortaleciendo así la cadena de comercialización.
- Es importante el crecimiento que han tenido los socios, ya que, al inicio del año 2013, se les otorgaba créditos de \$3000 a \$4000 a agricultores, actualmente se otorgan montos más altos \$8.000 dólares al sector agrícola, \$9.000 al sector ganadero. Los productores son acompañados por los asesores de créditos, por medio de la Cooperativa se les ayuda a cumplir sus sueños, su trabajo es un 60% de campo y el 30% de oficina.
- La crisis ecológica actual, se debe en gran medida al desconocimiento del medio ambiente, el no promover la formación de valores, estrategias, hábitos, actitudes, comportamientos y acciones que permitan desde temprana edad cuidar el entorno ambiental.
- La cooperativa contribuye a la reducción de la pobreza al proveer empleos, medios de subsistencia y prestar una gran variedad de servicios que se ha incrementado desde el año 2013 al año 2020. Ahora los socios pueden no solo ir a depositar su crédito en los puntos de atención de la Cooperativa, sino en una sola visita puede realizar varias transacciones como el pago de servicios básicos, cobro de remesas, matriculación vehicular entre otros.

Dimensión 5

- La gestión de desempeño de los servicios no financieros que tiene la Cooperativa y otros aportes a los socios y comunidad, obtuvo una calificación de **98,40% con un desempeño muy bueno**, la cooperativa está muy comprometida con los servicios y aportes a los socios. La Cooperativa al año base de evaluación no tenía servicios no financieros para ofertar a sus socios, gracias a los convenios realizados, desde el año 2015 la entidad cuenta con servicios de pago o recaudación por ventanillas, con la finalidad de que los socios visiten la

Cooperativa y realicen transacciones de pagos de servicios que normalmente tendrían que ir a otras instituciones a pagarlos, incurriendo en costos de movilización y mayor tiempo.

- Los aportes a socios y comunidad que realiza la Cooperativa son positivos, de manera anual trabajan en diferentes programas de apoyo, capacitación, beneficios dentro de un plan de responsabilidad social.
- La colaboración de la Cooperativa en los meses críticos de pandemia, fue alta, no solo entregando mascarillas, canasta de ayuda con alimentos, sino desinfectando las principales zonas y ayudado a cuidar la salud de sus colaboradores.
- Existe una alta percepción de los aportes que ha realizado la Cooperativa a sus socios, el 56,3% de encuestados consideran que la entidad tiene un fuerte apoyo al negocio.

Dimensión 5

- La apreciación de los servicios financieros y no financieros tuvo una calificación del 86,57% generándose un desempeño muy bueno.
- El 92,72% de socios se sienten muy satisfechos con respecto a las **cuentas de ahorro** que ofrece la Cooperativa, seguido de un 5,96% poco satisfecho y el 1,32% insatisfecho.
- El 66,23% de socios se sienten muy satisfechos con respecto a **los créditos que han accedido** en la Cooperativa, seguido del 21,85% no ha tenido crédito, el 11,26% poco satisfecho, el 0,66% insatisfecho.
- El 66,23% de socios se sienten muy satisfechos con respecto a **las inversiones a plazo fijo** que ofrece la Cooperativa, seguido de un 25,17% no tiene inversiones, el 7,95% está poco satisfecho y el 0,66% insatisfecho.
- El 69,54% de socios se sienten muy satisfechos con respecto al **pago de servicios** (luz, agua, recargas, bono solidario) que le ofrece la Cooperativa, seguido de un 5,96% que está poco satisfecho y el 0,66% insatisfecho.
- El 98,68% de socios se sienten muy satisfechos con la **atención que le ofrece el personal** de la Cooperativa Nueva Esperanza, mientras el 1,32% poco satisfecho.
- El 41,72% de los encuestados han visitado las instalaciones de la Cooperativa Nueva Esperanza de 2 a 5 veces al mes, seguido del 41,06% una vez al mes, el 13,25% más de 5 veces al mes y el 3,97% ninguna vez, la razón principal por no visitar la Cooperativa radica en evitar exponerse a la pandemia.
- El 88,1% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Si Sienten que la Cooperativa les ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras el 11,9% no sienten la ayuda de la Cooperativa.

Dimensión 7

- El impacto social y económico de las acciones de la Cooperativa en sus socios y en la Comunidad, **están viabilizados en un 90,21% con un desempeño muy bueno.**
- El impacto económico y social a lo largo de los años de las acciones de la Cooperativa en sus socios y comunidad ha sido muy buenos y totalmente visibilizados, el incremento de la cartera, de activos y crecimiento de socios, enfoque en las microfinanzas, reflejan el buen desempeño de la entidad, producto de su estrategia de gestión social.
- El 88,1% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Si Sienten que la Cooperativa les ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras el 11,9% no sienten la ayuda de la Cooperativa.
- El 74,17% de socios consideran que **siempre** la Cooperativa ayuda al desarrollo económico y social de la zona que vive, seguido de un 15,23% **casi siempre** y el 10,60% **nunca**.
- El 88,9% de socios agricultores Si sienten que la Cooperativa le ha ayudado a mejorar su calidad de vida y de su familia, mientras el 11,1% no sienten la ayuda de la Cooperativa.
- El 92,6% de socios agricultores consideran que siempre la Cooperativa ayuda al desarrollo económico y social de la zona que vive, mientras el 7,4% casi siempre.
- Los socios agricultores, comerciantes, empleados público, amas de casa y jubilados Si recomendarían a un familiar o amigo a que abra una cuenta en la Cooperativa en su totalidad.

Recomendaciones

Dimensión 1

- La capacitación a directivos y personal debe ser permanente y alineada al tamaño de la Cooperativa y sus requerimientos normativos.
- El mantener adecuados estándares de gestión de cumplimiento normativo es importante para el buen desenvolvimiento de la Cooperativa frente al ente de control. Comunicar con transparencia a los socios y comunidad es muy importante para lo cual la Cooperativa debe seguir usando los diferentes canales de comunicación en oficinas, reuniones, asambleas y redes sociales para socializar su gestión.
- Aunque la pandemia de Covid 19 ha limitado la gestión de territorio sobre todo en la zona rural, la competencia se está incrementando de diferentes formas como con puntos móviles a zonas rurales, es vital que la Cooperativa retome su gestión de campo con mayor fuerza, comunicación y participación activa en las comunidades y parroquias de influencia, al tener muchos socios y organizaciones en zonas rurales, es vital la comunicación permanente.
- Mantener y fortalecer las alianzas estratégicas con organizamos como el CAAP y otras organizaciones tanto nacionales como internacionales, le permitirá compartir y fortalecer conocimientos a sus socios y comunidad, sobre todo al sector agropecuario que tiene la Cooperativa y demanda mucho apoyo y asesoramiento para mejorar su calidad de vida, cuidar el medio ambiente y generar una armonía entre la naturaleza y el ser humano.
- El mantener un buen gobierno Cooperativo debe seguir siendo prioridad para la Cooperativa, en tal virtud debe seguir manteniendo estándares de evaluación como los de GIF “Gobernanza e inclusión Financiera”.

Dimensión 2

- Es importante que la Cooperativa adecue la infraestructura física de la Agencia San Andrés, que ha tenido un gran crecimiento durante estos años, sobre todo, la agencia, sirve a socios de comunidades rurales del sector agropecuario, mejorar el espacio de atención le permitirá a la oficina tener un mejor crecimiento.
- Para una mejor gestión de atención al socio y dado el crecimiento de la Cooperativa, requiere contar con un equipo de trabajo más robusto, el espacio y funcionalidad son importantes para un buen trabajo en equipo, se recomienda a la Cooperativa dar impulso al proyecto de adecuación física de la oficina matriz.
- Dado el incremento de la competencia, es importante que la Cooperativa, genere un plan de fidelización de sus socios, mejorando las políticas de créditos para socios recurrentes, así como atrayendo a socios que solamente ahorran en la cooperativa, ofertándoles líneas de crédito preaprobadas.
- Contar con líneas de crédito externas es importante, sin embargo, es necesario fomentar el fondeo de recursos con fuentes propias, es decir a través de fomento del ahorro tanto a la vista como plazo fijo, para lo cual es necesario que el personal de las oficinas cuente con metas de gestión medibles y realizables para la captación de recursos, así como también cuente con incentivos promocionales para motivar a los socios al ahorro.

Dimensión 3

- Fortalecer la metodología de otorgamiento de créditos agrícolas es importante, conjugado con una mayor capacitación a su persona de crédito que necesita herramientas de apoyo en campo para mejorar el tiempo de respuesta de otorgamiento de créditos.
- El rol de la mujer es importante en la Cooperativa y en el otorgamiento de crédito, el generar un producto de crédito para mujeres cabezas de familia permitirá direccionar políticas y beneficios a mujeres ubicados no solo en la zona urbana sino rural, el fortalecer la confianza de la mujer, su empoderamiento y liderazgo permitirá mejorar el núcleo familiar, para ellos la cooperativa puede desarrollar cursos de empoderamiento orientados a reducir el machismo que existe aún en las zonas de cobertura.
- La Cooperativa debe generar estrategias de captación de clientes y socios mediante venta cruzada, donde no solo el socio deudor de crédito tenga cuenta en la cooperativa sino su familia, logrando así la incursión de más personas desde niños a adultos en el sistema financiero.
- Contar con un protocolo de atención al socio es importante para fomentar y estandarizar la cultura de servicio, la medición de satisfacción del asociado.

- Las políticas de créditos deben ser competitivas y bajo un enfoque de riesgos, el tiempo de entrega de un crédito debe ser ágil, ya que la tasa de interés no es el único parámetro que valoran los socios, tiempo de otorgamiento y trato amable son variables diferenciadoras.

Dimensión 4

- El dar continuidad al proyecto de soberanía alimentaria mediante huertos, abonos y desarrollo de productos orgánicos tanto en la zona rural como urbana, debe ser parte de la estrategia de gestión social y ambiental de la Cooperativa, la transferencia de conocimientos a más socios y a la comunidad debe ser realizada buscando llegar a todas las zonas de influencias de la agencias, la Cooperativa no solo debe tomar el rol de financiamiento sino de aliado estratégico de sus socios, donde a más de las capacitación, asesoramiento, les ayude con el acceso al sistema de servicios tanto de crédito como productos de ahorro, el rol de Cooperativa CAAP es fundamental para el apoyo técnico y sus sostenibilidad den el tiempo.
- Como incentivo al cuidado del medio ambiente, la entidad puede entregar un árbol insignia a cada socio en el desembolso del crédito con la finalidad de que el socio, siembre en su terreno o espacio verde, así fomentará la cultura de cuidado del medio ambiente y generará un recuerdo en los socios, que al mirar al árbol recordaran con gratitud la ayuda que hace la Cooperativa, y valoraran los servicios, priorizando el pago de sus cuotas de crédito dada la identidad con la entidad.
- La cultura ambiental debe formar y desarrollar en los niños comportamientos en función de cuidar su entorno y los recursos de la naturaleza. En sí, que la Cooperativa debe educar en valores ambientales y actitudes en favor del medio ambiente para una mejor calidad de vida de las sociedades, orientado a lograr el conocimiento del ambiente para un equilibrio entre el hombre y la naturaleza.
- Es importante construir una sociedad con cultura ambiental para formar un ciudadano comprometido y respetuoso con el medio ambiente, sensibilizado con la situación ambiental, conocedor de los aspectos básicos con el medio que lo rodea, ejemplo para los demás con buenos hábitos ambientales y protagonista en la resolución de problemas ambientales.
- Para lograr una cultura ambiental se debe promover una educación que genere el conocimiento sobre el medio ambiente, valores, habilidades, capacidades, hábitos, una conciencia sobre la problemática ambiental y un cambio de comportamiento para lograr un desarrollo sostenible sin comprometer los recursos naturales de las futuras generaciones y lograr una mejor calidad de vida.

Dimensión 5

- El contar con productos de ahorro, crédito y servicios financieros con una imagen comercial atractiva, donde se identifiquen los beneficios, generará mejor competitividad, siendo importante el reempaque comercial de los productos de ahorros y crédito.
- Aprovechando la visita de clientes para pago de servicios, se debe promocionar en ellos, los beneficios de afiliarse a la Cooperativa y acceder a productos de ahorro y crédito, mediante venta cruzada con los beneficios para cada producto debe ser parte de la gestión del personal de las oficinas.
- Se recomienda a la Cooperativa fortalecer sus productos de crédito agrícola, considerando la situación actual del agricultor y sus necesidades.
- Mantener e incrementar los aportes a los socios, medio ambiente y comunidad debe ser parte de las políticas de la institución, considerando la importancia de hacer cooperativismo con convicción, no solo buscando la rentabilidad sino, redistribuyendo los ingresos a los socios y comunidad de una manera organizada dentro de un plan medible y sostenible.

Dimensión 6

- Renovar los productos de crédito, mejorar sus condiciones va a ser muy importante para mejorar el nivel de satisfacción del servicio.
- La Cooperativa debe tener mecanismos permanentes de medición de la satisfacción, con ellos podrá generar estrategias de retención para socios.

- Los créditos agrícolas deben tener mejores condiciones y facilidades acorde la realidad actual de los socios, siendo importante reformar sus políticas.
- Mejorar la condición de los productos de crédito, va a ser muy importante para mejorar el nivel de satisfacción del servicio.
- La Cooperativa debe tener mecanismos permanentes de medición de la satisfacción para mantener fidelizado a sus socios.
- Al competir en la zona urbana con otras Cooperativas y Bancos, comparte socios, que experimentan el servicio y productos de la competencia, siendo importante que la cooperativa genere nuevos canales de servicio para atender a los socios como una aplicación móvil o una página web transaccional, que facilitará el acercamiento con los socios sin la necesidad de que vayan a la Cooperativa.
- Los créditos agrícolas deben tener mejores condiciones y facilidades acorde la realidad actual de los socios, siendo importante reformar sus políticas.

Dimensión 7

- Se recomienda a la Cooperativa mantener su adecuada gestión financiera y social dentro de una estructura de planificación estratégica con indicadores de gestión y planes de trabajo para mantener la visualización de las acciones en sus grupos de interés.
- La Cooperativa Nueva Esperanza tiene una fuerte visión social, su crecimiento está siendo sostenido, es importante que sus acciones se sigan reflejando en el tiempo, potencializando a sus oficinas y ventanillas con un crecimiento consolidado en sus zonas de cobertura y una gestión de expansión a nuevas plazas con mecanismos como un punto móvil que ayudará a generar un mayor impacto de la gestión al trabajar en la inclusión financiera de cientos de familias de escasos recursos que necesitan sentir cerca de su Cooperativa para genera una cultura de ahorro.

Recomendaciones a la Cooperativa de acción Popular “CAAP”

- El apoyo de la Cooperativa CAAP, a la Cooperativa Nueva Esperanza ha sido muy positivo durante estos años de evaluación, su rol de mentor es muy respetado por todo el equipo de trabajo de la Cooperativa sobre todo por la gerencia, quien ha sabido escuchar las recomendaciones y consejos para que la entidad crezca y mantenga su estructura social, dentro de un plan sostenible, el apoyo de la Cooperativa CAAP, desde el alineamiento normativo, estrategias de gestión, capacitación, gobernabilidad y desarrollo de actividades agropecuarias para socios y la comunidad ha sido muy importante, se recomienda a la Cooperativa CAAP, siga desarrollando proyectos para el desarrollo de asociatividad y apoyo a comunidades bajo una estructura de soberanía alimentaria, desarrollo de huertos tanto rurales como urbanos, manejo del suelo, cuidado del agua y medio ambiente, dentro de una cultura cooperativista y educación financiera tan importantes para la sostenibilidad en el tiempo de la estrategia social de la entidad.

6. Conclusiones generales en base a los criterios de evaluación del CAD⁵

La evaluación se enfocó específicamente **en el nivel de las cooperativas socias de la CAAP**, buscando evaluar los grados alcanzados por las cooperativas en su fortalecimiento institucional y los impactos del trabajo de las mismas para mejorar la calidad de vida de sus socios y comunidades.

El trabajo de evaluación radicó en el análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia y potencial de sostenibilidad de las cooperativas, según las definiciones del CAD, para los cual conforme términos de referencia, se generaron un grupo de

⁵ Cf. Definición de la OECD de los criterios CAD

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

preguntas, cada una de ellas con una lista de indicadores por dimensión, como se aprecia en el anexo 1: matriz de evaluación de cada una de las cinco Cooperativas.

6.1 Pertinencia

¿La intervención está haciendo lo adecuado?

- La intervención sí está haciendo lo adecuado, el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios (Cooperativas), de los socios, ente de control y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias **es muy significativa**, conforme la evaluación presentada en este informe.
- Los objetivos de la intervención han sido coherentes y medibles en el tiempo en cada una de las Cooperativas conforme el anexo 1 “Matriz de evaluación al desempeño”.
- La intervención tiene en cuenta las condiciones económicas, financieras, medioambientales, de equidad, sociales, de gobernabilidad y de capacidad en que la intervención tiene lugar. Dado el análisis en cada Cooperativa, la sostenibilidad financiera y social es positiva, sin embargo, en dos Cooperativa Chunchi y Puerto López, la sostenibilidad en el tiempo depende en gran medida de llegar a tener el valor de \$200.000 en capital social a diciembre 2022, al estar estas entidades debajo de este mínimo requerido, se vuelve vital el crecer y ampliar su cobertura en el mercado con más socios, fortalecer capitalización y colocación de créditos.
- Las entidades están en permanentes cambios dado factores macro ambientales como la pandemia, incremento del desempleo y el ente de control que fija normativas a veces no tan adaptadas a la realidad de cada segmento, sin embargo, dado el trabajo de años realizado por estas entidades, ante posibles cambios en el contexto, la intervención puede adaptarse para seguir siendo pertinente.
- El apoyo recibido por SOS FAIM y coordinado y ejecutado por la Cooperativa de Acción Popular alcanzó los objetivos propuestos desde el año 2013 al año 2020, conforme la evaluación intermedia de desempeño a la muestra de Cooperativas objeto de estudio, el 100% de Cooperativas parte de la evaluación se fortalecieron significativamente con un desempeño de bueno a muy bueno, tanto a nivel institucional, administrativo, financiero y social, son ahora actores claves eficientes para el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y comunidades, su fuerte compromiso social y apoyo a socios(as) con alto enfoque en la introducción y participación activa de las mujeres, con equidad e igualdad, así como también el apoyo comunidades principalmente rurales con la inclusión financiera de socios (as) microempresarios (as) principalmente agricultores y ganaderos, fomentando de manera estructurada la mejora de la calidad de vida, la armonía con el medio ambiente, el cooperativismo, la educación financiera y acceso a productos y servicios de ahorro y crédito de personas con alto nivel de pobreza, han sido muy relevantes. La intervención ha dado los resultados esperados.
- En todas las Cooperativas existe coherencia externa, la consistencia de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros actores, como Cooperativa CAAP bajo el auspicio de SOS FAIM, socias de la Cooperativa CAAP, otros organismos de apoyo, que se han complementado, armonizado y evitado la duplicidad de esfuerzos, trabajando dentro de un marco de comunicación y respeto.
- En la fase I del proyecto hasta el año 2016, al estar las cooperativas abocadas a adecuar sus manuales, reglamentos y procesos a las nuevas normas de administración exigidas por la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria, la presencia de los consultores fue decisiva. Una fuerte capacitación viabilizó el cambio y la adaptación, la pertinencia fue relevante, se van cumpliendo los objetivos, sin este apoyo las entidades no hubiesen generado los desempeños positivos reflejados en la evaluación de la sección cinco de este documento.

- A partir del año 2017, en el marco del programa SIA 2017- 2021, tanto el consultor administrativo financiero y dos consultores agrónomos realizaron un inédito programa de asistencia a los socios agricultores de las cooperativas afiliadas a la CAAP, tuvieron limitaciones de trabajo en el año 2020 dado la pandemia Covid 19 que restringió las visitas de campo, continuidad de los proyectos y organización de equipos por medias de bioseguridad, sin embargo el enfoque social de apoyo fue tan importante, ya que tanto las gerencias, áreas departamentales, directivos, aprovecharon este proyecto para desarrollar una mejor relación y acompañamiento a sus socios agricultores, es un inicio del camino, sigue siendo importante la necesidad de un gran apoyo técnico continuo para mejorar su calidad de vida y de sus familias con acceso a servicios financieros en buenas condiciones y desarrollo de actividades enfocadas en mejorar su situación económica, social, financiera y lograr ser autosustentables.
- Gracias al apoyo recibido por SOS FAIM y mentoría del Dr. Miguel Gaibor de Cooperativa CAAP, la esencia cooperativista de servir y mejora la calidad de vida de miles de personas principalmente de escasos recursos, dentro de un marco de respeto al medio ambiente, a la comunidad, anteponiendo las necesidades de los socios sobre la rentabilidad, sin descuidar los indicadores de prudencia financiera; haciendo acciones sociales permanentes para niños, jóvenes, adultos, personas de la tercera edad con humildad y solidaridad con fuerte presencia en territorio por parte de su personal operativo, son destacados y diferencian de manera significativa a este grupo de Cooperativas del resto de entidades en el Ecuador, la fuerte capacitación, visión social de sus líderes, respeto a sus raíces cooperativistas y a su mentor el Dr. Gaibor, más el acompañamiento de la Cooperativa CAAP y su equipo de consultores han generado un compromiso de trabajo permanente, donde los proyectos no solo se hacen por cumplir “la normativa” o justificar un plan de responsabilidad social o un proyecto del CAAP, sino con la firme convicción de servir y marca una diferencia en el sector Cooperativista, ayudando a sus socios y comunidad dentro de planes de trabajo organizados en la mayoría de Cooperativas, en base a su capacidad de gestión y tamaño. Son Cooperativas que sí hacen economía popular y solidaria, la intervención garantizó la permanencia de este enfoque y hay mucho por hacer para cumplir con los objetivos del proyecto.

6.2 Eficacia

¿La intervención está logrando sus objetivos?

- De conformidad con los resultados de la evaluación realizada en la sección cinco del presente informe, la valoración del grado de eficacia de las cinco Cooperativas se encuentra directamente asociada al logro de los resultados alcanzados desde línea base de evaluación al año 2020, en cada una de sus dimensiones conforme evaluación presentada en el anexo 1 “Matriz de evaluación al desempeño” de cada entidad. Así, de los resultados del análisis se desprende que se ha llevado a cabo un gran número de actividades en el ámbito de gobernanza, gestión financiera, administrativa, normativa legal, gestión social, medioambiental y desarrollo e impulso de productos/servicios/beneficios sociales para los socios y comunidad, las cuales han tenido una importante incidencia en gran variedad de ámbitos, principalmente en el desarrollo productivo de agricultores y sus familias en zonas rurales, con fuerte impacto en la inclusión de la mujer en actividades productivas, con empoderamiento y fomento del ahorro logrando progresivamente incluir a sus hijos, tanto niños y jóvenes en actividades de impulso social y acceso a productos de ahorro, la intervención se está logrando; el desempeño ha evolucionado significativamente en cada una de las Cooperativas, se han fortalecido en medida de sus posibilidades, están cumpliendo su misión y objetivos estratégicos de los cuales se destaca el enfoque en desarrollo de las capacidades de los agricultores y ganaderos, proporcionándoles asistencia técnica, acompañamiento,

capacitación y financiamiento crediticio, para que puedan mejorar su propia situación alimentaria, económica y social de manera sostenible y, en última instancia, llegar a ser autosuficientes, se ha hecho un buen impulso estos años en medida de las posibilidades y recursos tanto humanos como financieros, sin embargo falta mucho por ejecutar para tener una mayor incidencia en todos los 27.506 socios(as) y sus familias, considerando que cada socio(a) tiene al menos dos integrantes en su núcleo familiar, la incidencia de las acciones de las Cooperativas impactan en más de 82.518 personas, quedando un fuerte trabajo por realizar con estas familias.

- En cada Cooperativa se denota un fortalecimiento institucional importante, cuentan con herramientas técnicas, procesos y normativa para su gestión, sin embargo dado el incremento de la competencia, necesidades de los socios, de la comunidad, factores externos como la pandemia Covid 19, y requerimientos del ente de control, falta mucho por hacer, el proceso de cambio es permanente, el trabajo no se agota, su fortalecimiento debe continuar, pues hay aspectos fundamentales que demandan ser continuos, con esfuerzo y dedicación, un aspecto de gestión sigue siendo el financiero, generar un crecimiento sostenido de la Cooperativa sin perder su visión social, fomentar la educación financiera, disminuir la brecha de pobreza de las zonas de cobertura, brindar financiamiento de créditos a bajas tasas de interés, crecer en socios, mediante una fuerte capitalización, mejora de la productividad, reducción de costos y la captación del ahorro local para alcanzar la auto sustentabilidad, sigue siendo el reto.
- Un segundo aspecto es afirmarse en el medio rural como entidades promotoras y ejes del desarrollo local, su espíritu cooperativista y solidario debe mantenerse y fortalecerse, con proyectos planificados con retos medibles, personal operativo capacitado dentro de un proceso de reinducción permanente que rescate la importancia de la razón de ser de las cooperativas y su enfoque social basado en los principios universales del Cooperativismo y su visión social sostenible.
- Los factores externos que han influido (positiva y/o negativamente) en el grado de resultados alcanzados: tal y como se ha puesto de manifiesto en la sección cinco, se han identificado algunos factores de diversos tipos, que pueden haber afectado al grado de desempeño de las entidades, sobre todo en la cartera de microempresa, e indicadores de morosidad, rentabilidad, apoyo a actividades de medioambiente y trabajo de campo que se vio mermado por las limitantes de movilidad, es así que, conforme resultados analizados en dicha sección para cada Cooperativa, principalmente dado por factores de tipo climático, donde el exceso de lluvias y falta de estas, afectó la producción y conllevó a que los agricultores y ganaderos se retrasen en sus créditos, la dependencia del factor climático y precios de productos son variables, e inciden directamente en la capacidad de pago del agricultor; además el factor social dado en el año 2019, por las manifestaciones por alza del combustible en octubre, afectaron significativamente a los agricultores y ganaderos, principalmente de la sierra norte que no pudieron sacar sus productos a la venta y perdieron parte de su producción, muchos fueron sujetos de vandalismo, por el ingreso a sus terrenos de manifestantes que dañaron la producción; además en el año 2020, la pandemia Covid 19 que desde marzo a la fecha afecta al Ecuador, ha tenido una afectación directa en la población, su economía, salud y gestión, para las Cooperativas, se reflejó principalmente en la disminución de la colocación y recuperación de créditos, aunque el sector agrícola y ganadero siguió trabajando, el volumen de producción han bajado, dadas las restricciones de movilidad.
- En tal virtud, el grado de eficacia del proyecto auspiciado por SOS FAIM a través de la Cooperativa Acción Popular “CAAP” en Ecuador, han influido favorablemente en cada una de las Cooperativas, en varias series de factores, especialmente por el fuerte respaldo institucional dado en la asistencia técnica, con el que ha contado las Cooperativas desde el año 2013, la intervención se está logrando y debe continuar para lograr los resultados esperados por el proyecto de SOS FAIM en Ecuador.

6.3 Eficiencia

¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?

- El grado de intervención está produciendo los resultados económicos esperados, todas las Cooperativas ha crecido significativamente sus activos, cartera, colocación de créditos de microempresa y su patrimonio, sus indicadores financieros son adecuados, sin embargo, hay indicadores que deben ir mejorando en la mayoría de Cooperativas relacionadas con el gasto operativo.
- Los recursos se están utilizando adecuadamente en las Cooperativas, como se aprecia en la sección cinco de este documento, existen debilidades por mejorar como la gestión de la cartera improductiva, la rentabilidad y grado de absorción, no obstante, es preciso resaltar que se ha avanzado en la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos (financieros, materiales y humanos) a lo largo de la ejecución de los diferentes planes operativos y presupuestos anuales de cada Cooperativa.
- Por otra parte, de los resultados de las entrevistas se desprende igualmente la buena disposición de gerencia, directivos y personal hacia el manejo eficiente de los recursos tanto humanos, materiales y financieros, cuentas con herramientas para control de presupuestos y de manera permanente evaluación su cumplimiento. El contar con indicadores financieros comparativos no solo a nivel interno sino de sus pares de cooperativas de su mismo segmento, publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, generará una mejor visualización de cuan eficientes son las Cooperativas versus otras a nivel nacional. Lo que permite impulsar acciones proactivas para alinear sus indicadores hacia la mejora, el reto sigue siendo ser más eficientes para este grupo de Cooperativas.
- Como se aprecia en el siguiente cuadro, todas las cooperativas mejoraron su desempeño en activos y cartera en más del 100% en relación al año de evaluación.

Resumen evolutivo de principales cuentas de Balance de Cooperativas en evaluación

Cooperativa	Lista de Indicadores de Desempeño	Línea de Base Año 2013	Año 2016	Año 2018	Año 2020	Variación % (2013/2020)
Unión El Ejido	Activos	\$ 10.990.741,86	\$ 13.296.838,91	\$ 17.421.024,52	\$ 22.000.667,91	100,17%
	Cartera	\$ 8.657.968,86	\$ 11.988.080,40	\$ 15.014.727,37	\$ 17.789.371,21	105,47%
	Cartera de microempresa	\$ 2.425.195,34	\$ 6.318.959,79	\$ 7.968.506,17	\$ 9.916.785,10	308,91%
	% de la cartera en segmento microempresa	28%	53%	53%	56%	47,38%
	Obligaciones con el público	\$ 6.436.943,52	\$ 7.370.253,73	\$ 9.771.797,46	\$ 12.632.066,80	96,24%
	Ahorros a la vista	\$ 4.025.577,05	\$ 4.067.667,46	\$ 5.016.842,92	\$ 5.292.618,24	31,47%
	Ahorros a plazo fijo	\$ 2.411.366,47	\$ 2.949.796,72	\$ 4.403.081,09	\$ 7.039.887,93	191,95%

PROGRAMA COMÚN DE PROMOCIÓN DE LA AGRICULTURA FAMILIAR DURABLE Y DE LA ECONOMÍA SOCIAL PARA UN MUNDO MÁS JUSTO SOS FAIM – ILES DE PAIX – AUTRE TERRE - DGD

Cooperativa	Lista de Indicadores de Desempeño	Línea de Base Año 2013	Año 2016	Año 2018	Año 2020
Patrimonio	\$ 2.365.969,03	\$ 3.293.219,18	4.100.301,44	4.867.935,44	105,75%
Capital social	\$ 1.318.456,27	\$ 1.725.240,94	1.624.453,23	1.916.233,97	45,34%

Hermes Gaibor	Activos	\$ 3.120.991,36	\$ 5.678.529,91	7.119.765,94	9.065.782,27	190,48%
	Cartera	\$ 2.105.869,46	\$ 4.050.250,85	6.074.595,79	7.764.498,28	268,71%
	Cartera de microempresa	\$ 2.097.489,63	\$ 3.794.443,52	5.368.063,81	7.198.496,37	243,20%
	% de la cartera en segmento microempresa	100%	94%	88%	93%	93,59%
	Obligaciones con el público	\$ 2.048.815,52	\$ 3.361.228,92	4.122.624,69	5.410.609,71	164,08%
	Ahorros a la vista	\$ 1.394.532,52	\$ 1.659.384,26	1.489.255,55	2.057.325,26	47,53%
	Ahorros a plazo fijo	\$ 654.283,00	\$ 1.417.076,37	2.232.297,54	2.731.737,82	317,52%
	Patrimonio	\$ 463.065,60	\$ 826.674,21	1.232.757,73	1.942.135,71	319,41%
	Capital social	\$ 244.615,02	\$ 432.049,91	566.737,02	675.929,05	176,32%

Nueva Esperanza	Activos	\$ 2.846.678,24	\$ 4.226.763,85	5.080.368,83	7.348.206,36	158,13%
	Cartera	\$ 2.099.178,98	\$ 3.409.603,19	4.288.181,45	5.786.606,71	175,66%
	Cartera de microempresa	\$ 1.163.892,17	\$ 2.096.160,72	2.875.108,82	4.293.502,91	268,89%
	% de la cartera en segmento microempresa	55%	61%	67%	74%	64,54%
	Obligaciones con el público	\$ 1.383.880,13	\$ 2.245.460,49	2.789.915,87	4.689.308,00	238,85%
	Ahorros a la vista	\$ 325.621,89	\$ 439.608,28	694.980,35	1.052.003,40	223,08%
	Ahorros a plazo fijo	\$ 1.018.057,50	\$ 1.772.428,77	2.041.669,47	3.588.061,94	252,44%
	Patrimonio	\$ 330.298,45	\$ 516.993,53	724.923,28	1.030.069,02	211,86%
	Capital social	\$ 314.955,72	\$ 393.041,41	437.598,30	496.585,03	57,67%
	Reservas	\$ 12.348,58	\$ 108.586,00	287.324,98	468.235,85	3691,82%

Cooperativa	Lista de Indicadores de Desempeño	Línea de Base Año 2013	Año 2016	Año 2018	Año 2020	Variación % (2013/2020)
-------------	-----------------------------------	------------------------	----------	----------	----------	-------------------------

Chunchi	Activos	\$ 397.622,39	\$ 1.130.659,00	\$ 2.091.285,73	\$ 3.420.678,31	760,28%
	Cartera	\$ 319.835,22	\$ 901.254,18	\$ 1.741.974,88	\$ 2.606.422,81	714,93%
	Cartera de microempresa	\$ 294.310,94	\$ 788.379,00	\$ 1.574.204,42	\$ 2.497.931,45	748,74%
	% de la cartera en segmento microempresa	92%	87%	90%	96%	91,43%
	Obligaciones con el público	\$ 305.803,62	\$ 816.564,59	\$ 1.664.130,67	\$ 2.748.002,95	798,62%
	Ahorros a la vista	\$ 66.565,60	\$ 151.590,99	\$ 310.919,66	\$ 647.123,78	872,16%
	Ahorros a plazo fijo	\$ 237.218,47	\$ 616.699,00	\$ 1.220.922,95	\$ 1.920.926,33	709,77%
	Patrimonio	\$ 49.457,12	\$ 129.768,92	\$ 221.875,24	\$ 395.426,16	699,53%
	Capital social	\$ 53.482,14	\$ 84.521,55	\$ 86.938,33	\$ 91.097,00	70,33%
	Puerto López	Activos	\$ 344.696,86	\$ 364.729,39	\$ 563.976,38	\$ 866.725,50
Cartera		\$ 165.140,55	\$ 175.860,22	\$ 380.225,25	\$ 587.555,19	255,79%
Cartera de microempresa		\$ 164.990,01	\$ 168.935,44	\$ 358.367,12	\$ 583.963,06	253,94%
% de la cartera en segmento microempresa		99,9%	96%	94%	99%	97,40%
Obligaciones con el público		\$ 208.323,76	\$ 180.271,03	\$ 258.034,36	\$ 521.069,19	150,12%
Ahorros a la vista		\$ 186.123,76	\$ 121.471,03	\$ 164.684,36	\$ 170.602,29	-8,34%
Ahorros a plazo fijo		\$ 22.200,00	\$ 58.800,00	\$ 93.350,00	\$ 350.466,90	1478,68%
Patrimonio		\$ 46.335,44	\$ 86.872,38	\$ 167.944,60	\$ 237.438,36	412,43%
Capital social		\$ 46.335,44	\$ 63.783,96	\$ 105.084,68	\$ 145.746,09	214,55%

6.4 Impacto

La intervención ¿Cómo cambia la situación?

- El análisis de impacto de esta evaluación intermedia, se dirigió a analizar los efectos a corto y mediano plazo que han generado las actividades llevadas a cabo por las Cooperativas desde el año 2013 al año 2020, en cada una de las dimensiones conforme la matriz de evaluación de desempeño anexo 1, así como la correspondencia de estos efectos con los objetivos esperados por la intervención del proyecto liderado por la Cooperativa CAAP, bajo auspicio de SOS FAIM. En este sentido, se presta especial énfasis en los

principales impactos positivos y negativos producidos por las diferentes actividades ejecutadas e indicadores evaluados y por el desempeño en general de las Cooperativas participantes de la evaluación.

- En este análisis de impacto, se valora la sostenibilidad de las Cooperativas en el tiempo, sus resultados concretos alcanzados y si los efectos producidos se mantendrán o continuarán una vez cada entidad. A este respecto, el análisis de impacto se centra en la capacidad institucional de las Cooperativas, su empoderamiento y continuidad de las estrategias de gestión tanto financieras, sociales, comerciales y de gobernabilidad, el resultado de la evaluación generó un impacto de desempeño de bueno a muy bueno, cada Cooperativa tiene una realidad diferente de su gestión y capacidad de sostenibilidad en el tiempo, sin embargo todas comparten su fuerte visión social de impulso de las microfinanzas y desarrollo económico y productivo de sus socios (as) y comunidad, buscando mejorar su calidad de vida, en tal virtud, la intervención ha generado resultados positivos y debe seguir generando un efecto más significativo en cada una de las Cooperativas con mayor gestión social en territorio sobre todo en zonas rurales, de las entrevistas a profundidad con gerencia y directivos se destaca la importancia relevante que le dan a la Cooperativa CAAP y al proyecto de SOS FAIM como generadores activos y valiosos de la ayuda necesaria para el fortalecimiento institucional desde el año 2013 e impulso y generación de estrategias sociales de desarrollo local basados en el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y la comunidad, la seguridad alimentaria en el marco de la protección y cuidado del medio ambiente y los recursos naturales. La intervención ha sido beneficiosa.

6.5 Sostenibilidad

¿Serán duraderos los beneficios?

- Los beneficios de la intervención son duraderos y continuos, siempre y cuando se enmarquen dentro de una estructura de planificación operativa anual de cada Cooperativa, la cual debe ser cumplida, socializada y realineada de ser necesaria con acciones que le permitan a las Cooperativas tomar decisiones a tiempo, gestionando con prioridad la inclusión financiera; sumado a la participación activa que se necesita de gerencia, directivos y personal, los cuales deben ser permanentemente capacitados para mejorar su destrezas y competencias de atención a los asociados, acompañamiento en campo, siendo asesores financieros para agricultores, ganaderos, comerciantes, emprendedores, considerando de ser necesario el realineamiento de acciones para una mejora continua, la visión social y compromiso de trabajo en territorio que tienen las Cooperativas parte del CAAP debe ser impulsado permanentemente.
- Conocer suficientemente la realidad socio-económica de su zona de influencia, les permitirá generar estrategias de negocios sostenibles en el tiempo, la profesionalización y tecnificación de competencias del personal operativo de las Cooperativas es fundamental para este reto.
- El fortalecimiento a las cooperativas afiliadas a la CAAP como instituciones dinamizadoras del desarrollo local, la seguridad alimentaria y el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales se está dando positivamente, falta un gran camino aun por realizar, el apoyo de SOS FAIM es muy relevante.
- Consolidar financieramente a las cooperativas para que entreguen servicios financieros eficientes, ha sido un reto importante, se ha avanzado en este proceso, como se aprecia en la sección cinco, el desempeño de las Cooperativas ha mejorado, ofertan más productos y servicios a sus socios, tiene mayores retos, al ser más grandes, están en un camino de mejora continua hacia la eficiencia que les llevará muchos años más, lo que demanda de mucho trabajo, gestión, organización y apoyo técnico de organizaciones como la Cooperativa CAAP y SOS FAIM.

6.6 Recomendaciones generales a la Cooperativa de Acción Popular “CAAP” dentro de la intervención

La Cooperativa Acción Popular “CAAP” es un eje vital para el fortalecimiento de las cooperativas afiliadas, como instituciones dinamizadoras del desarrollo local, la seguridad alimentaria y el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, es tal virtud se recomienda a esta entidad:

- Liderar un proceso participativo de diagnóstico y reflexión con las Cooperativas socias, para definir cuál va a ser el rol del “CAAP” en los siguientes años será muy importante.
- Evaluar el desempeño de cada una de las Cooperativas usando la matriz de evaluación anexo 1, le permitirá determinar las oportunidades de mejora que tiene cada Cooperativa, sus fortalezas, debilidades para cada una de las dimensiones, lo que ayudará a generar nuevas iniciativas de proyectos que permitan cumplir los objetivos de la intervención.
- La Cooperativa CAAP debe seguir impulsando proyectos de seguridad alimentaria, cuidado del medio ambiente, educación financiera y fortalecimiento de la estructura operativa de cada Cooperativa, enfocados en mejorar la calidad de vida de socios y comunidad con un mayor acceso de la población a los servicios financieros.

A nivel interno de la Cooperativa CAAP:

- Fortalecer las competencias técnicas y actitud de servicio de los colaboradores (as) parte de la nómina de la Cooperativa, generando mayor agilidad en la atención de requerimientos por parte de las Cooperativas socias.
- Alinear la estructura organizacional de la Cooperativa Acción Popular, bajo dos pilares de acción:

1. Administración operativa de la Cooperativa. - el crecimiento de activos, cartera, socios, cumplimiento normativo, captación de recursos, colocación de créditos, manejo de personal administrativo, potencialización de estrategias de consolidación o expansión para un crecimiento sostenido en el tiempo, mediante un nuevo cargo de jefe administrativo y de negocios que se encargue de esta gestión.

2. Administración de proyectos de fortalecimiento a Cooperativas socias y sus zonas de influencia. - Promover, impulsar, acompañar, la generación de proyectos de fortalecimiento a las Cooperativas socias con apoyo de organismos internacionales como SOS FAIM, canalización de beneficios como líneas de crédito, fortalecer a las cooperativas afiliadas a la CAAP como instituciones dinamizadoras del desarrollo local, la seguridad alimentaria y el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, impulsar la educación financiera y reducción de la pobreza en las zonas de influencia de la Cooperativa, mediante el acceso a servicios financieros oportunos y eficientes, capacitación técnica para agricultores y sus familias en zonas rurales, acompañamiento en proyectos que se desarrollen para cumplir los ejes de acción de la Cooperativa. Esta área debe ser liderada por el Dr. Miguel Gaibor, quien tiene una excelente experiencia, conocimientos, carisma, ha sido y es un líder innato, respetado, y ejemplo por todos las Cooperativas socias y su personal, donde su gestión es tremendamente valorada.

- Impulsar el desarrollo de nuevos proyectos que logren mantener y fortalecer la intervención y beneficios para las Cooperativas socias, a sus socios y comunidad, desde un fortalecimiento organizacional y desarrollo de proyectos que les permitan a estas entidades, insertarse mejor en sus medios y responder a la demanda del sector rural, considerando que el desarrollo local implica en primer término el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y la comunidad, la seguridad alimentaria en el marco de la protección y cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, impulsar la responsabilidad social con un plan organizado con el apoyo de SOS FAIM será vital para la continuidad orientada a lograr los resultados esperados.

7. Mensajes “claves” que deben conservarse de la evaluación

- *El crecimiento sostenido* de las Cooperativas se debe al trabajo en equipo de directivos, Gerencia y personal operativo, un buen gobierno Cooperativo ha permitido generar un adecuado desempeño de todas las entidades, sumado al apoyo recibido por la Cooperativa CAAP y SOS FAIM, quienes han sido aliados estratégicos claves de desarrollo de dichas Cooperativas durante la intervención. Mientras más estén comprometidas las Cooperativas con el desarrollo de los proyectos impulsados por Cooperativa CAAP, los resultados de evaluación tanto financieros, sociales y sostenibles son mejores.
- *Contar con una planificación estratégica*, planes operativos y presupuestos anuales con medición de evaluación de cumplimiento permanente, les ha permitido a las Cooperativas, establecer retos medibles y realizables en estos años, que se han reflejado en el crecimiento de sus principales cuentas de activo y mejora de la calidad de vida de sus socios y familias, siendo actores referentes en sus zonas de influencia.
- *El éxito de la visión social sostenible de las Cooperativas* durante estos años, ha radicado también en el empoderamiento de gerencia y personal clave que ha sido estables en los cargos y han impulsado una cultura de servicio y reciprocidad con socios y la comunidad, transparentando su gestión, comunicando sus iniciativas generando un mayor impulso en la ejecución de proyectos sociales y medioambientales con apoyo de Cooperativa CAAP.
- *Alinear la estructura administrativa*, financiera y operativa a los requerimientos establecidos en la normativa legal requeridos por la Superintendencia de economía popular y solidaria, ha permitido generar un mejor desempeño de las Cooperativas, acelerando su necesidad de mejora, con disciplina y prudencia financiera.
- *Escuchar las necesidades* y expectativas de socios(as) agricultores, ganaderos y en sí de todos los microempresarios ha permitido generar productos y servicios orientados a cubrir sus necesidades, la capacitación y asistencia técnica a las Cooperativas ha sido relevante en la intervención.
- *Aunque las Cooperativas han alineado su normativa* a lo requerido por el ente de control y les ha tocado ajustar su estructura e incrementar gastos, no han perdido su visión social, siguen manteniendo beneficios sociales para niños, jóvenes, adultos, personas de tercera edad y personas vulnerables, la humildad y solidaridad se ha visibilizado en todas las actividades desarrolladas en estos años, anteponiendo el bienestar de socios y comunidad a la rentabilidad.
- *El crecimiento en número de socios* tanto mujeres como hombres microempresarios que han tenido las Cooperativas de forma positiva, se ha basado en una estrategia de publicidad principalmente de referidos, donde el socio que ha accedido a un buen servicio refiere a nuevos socios, complementado con fuerte trabajo de campo, donde el acompañamiento ha sido crucial, el personal de las Cooperativas al salir permanentemente a territorio a visitar a sus socios en los negocios o domicilios ha logrado fidelizarlos, aunque queda aún un gran camino para mantener esa fidelidad, será clave impulsar la educación financiera, principios cooperativos, cuidado del medio ambiente, fomentar el ahorro y buen pago de créditos.
- *Gracias al apoyo recibido por SOS FAIM y Cooperativa CAAP*, la esencia cooperativista de servir y mejora la calidad de vida de miles de personas principalmente de escasos recursos, dentro de un marco de respeto al medio ambiente, a la comunidad, anteponiendo las necesidades de los socios sobre la rentabilidad, sin descuidar los indicadores de prudencia financiera; haciendo acciones sociales permanentes para los socios(as) con humildad y solidaridad con fuerte presencia en territorio por parte de su personal operativo, son destacados y diferencian de manera significativa a este grupo de Cooperativas del resto de entidades microfinancieras en el Ecuador, la fuerte capacitación, visión social de sus líderes, respeto a sus raíces cooperativistas, más el acompañamiento de la Cooperativa CAAP ha generado un compromiso de trabajo permanente, donde los proyectos no solo se hacen por cumplir “la normativa” o justificar un proyecto, sino con la firme convicción de servir y marca una diferencia en el sector Cooperativista, son Cooperativas **que sí hacen economía popular y solidaria**, la intervención garantizó la permanencia de este enfoque. *El fortalecimiento* a las cooperativas afiliadas a la Cooperativa CAAP como instituciones dinamizadoras del desarrollo local, la seguridad alimentaria y el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales se está dando positivamente, falta un gran camino aun por realizar, el apoyo de SOS FAIM es muy relevante en este proceso.

8. Anexos

Anexo 1 matriz de evaluación intermedia

Anexo 2 “Entrevistas a profundidad a actores claves resumen”

Anexo 3 “Encuesta”

Anexo 4 “Informe estudio de satisfacción”

Anexo 5 “Informe de productos y servicios de las Cooperativas”

Anexo 6 “Informe ejecutivo de evaluación intermedia por Cooperativa”

Anexo 7 “Galería fotográfica”