

**PROGRAMA COMÚN DE PROMOCIÓN DE LA
AGRICULTURA FAMILIAR SOSTENIBLE Y DE LA
ECONOMÍA SOCIAL PARA UN MUNDO MÁS JUSTO**



MANAGEMENT RESPONSE - RESPUESTA DE GESTION

EVALUACIÓN INTERMEDIA ECUADOR

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE ACCIÓN POPULAR

2021



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



Belgique

partenaire du développement

Respuesta de gestión como parte de la evaluación intermedia de la Cooperativa de ahorro y crédito de acción popular (CAAP) en Ecuador, apoyada por SOS Faim en el marco del programa SIA (SOS Faim – Iles de Paix – Autre Terre) cofinanciado por la DGD entre 2017 y 2021. Esta evaluación fue realizada por la consultora Paola Granizo Vivanco y concluyó en mayo del 2021.

El documento de evaluación consta de recomendaciones de varios indoles:

- Recomendaciones específicas dirigidas a cada una de las 5 cooperativas socias de la CAAP evaluadas de manera especifica
- Recomendaciones generales dirigidas a la CAAP

Este documento es el resultado de un taller organizado por la CAAP el 13 de agosto del 2021 en Quito, donde participaron 12 cooperativas socias de la CAAP. En este taller, la consultora presento las principales conclusiones y recomendaciones del estudio dirigidas hacia la CAAP, y se debatieron y propusieron entre los participantes las respuestas a dar a estas recomendaciones. Las recomendaciones de la evaluación fueron también discutidas y debatidas entre SOS Faim y la CAAP.

Paralelamente, en cada una de las 5 cooperativas evaluadas, se organizó una sesión de presentación de los resultados específicos de evaluación, incluyendo las recomendaciones, y la CAAP esta dando seguimiento a la recomendaciones especificas como parte de sus actividades de apoyo a sus socias.

Esta respuesta fue validada internamente por el equipo de SOS Faim de acuerdo con sus procedimientos internos.

Recomendación 1:

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.

Oportunidades:

- Realizar un Taller de diagnóstico y reflexión con Cooperativas socias de la "CAAP" con gerentes y directivos. (presencial en Quito)
- Socializar a todas las Cooperativas los acuerdos llegados en el taller de diagnóstico y reflexión.
- Alinear la planificación estratégica de la Cooperativa CAAP considerando los acuerdos generados del taller de diagnóstico y reflexión.
- Fomentar el conocimiento de cómo nació, lo que ha hecho la entidad para cada Cooperativa, su empoderamiento y beneficios de ser parte de Cooperativa CAAP a nuevos directivos y personal de las Cooperativas socias mediante charla presencial o virtual "Mi gran aliado Cooperativa CAAP"
- Capacitar a directivos por parte de Dr. Gaibor por zoom para socializar la visión, conocer la CAAP, trayectoria, con el enfoque social mediante talleres personalizados a cada una de las Cooperativas,

Riesgos:

- Falta de presupuesto para financiar el taller.
- Restricciones de viajes por Covid 19
- Desinterés de las Cooperativas socias.
- Riesgo de exposición a Covid 19 si Dr. Gaibor viaja a cada Cooperativa a dar charla.

Respuesta:

1. Para generar el diagnóstico y reflexión vamos a realizar el taller presencial, para lo cual se coordinará con cada gerente de las Cooperativas socias, el número de participantes, el evento será financiado por cada cooperativa asistente en un rango de precios de 20 a 28 dólares.
2. Logra el involucramiento de las cooperativas socias permitirá empoderarles en las acciones actuales y futuras que se realicen con la Cooperativa CAAP, el alinear el plan estratégico ayudará a ejecutar las acciones generadas en este taller.
3. Las charlas de capacitación estarán enfocadas en involucrar a nuevos directivos y colaboradores de las Cooperativas en los proyectos, productos y servicios de Cooperativa CAAP, generando un mayor sentido de pertenencia.

Acción

1. Realizar el taller de diagnóstico y reflexión el 13 de agosto de 2021.
2. Entregar a las Cooperativas asistentes los acuerdos llegados mediante informe de taller y reflexión.
3. Actualizar la planificación estratégica 2021 – 2023.
4. Generar cronograma de charlas de socialización para Cooperativas socias "Mi gran aliado Cooperativa CAAP"

Calendario

1. agosto 2021
2. agosto 2021
3. Septiembre 2021
4. Octubre – diciembre 2021

Responsable

Miguel Gaibor
Gerentes
cooperativas
socias.

Recomendación 2:

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.

Oportunidades:

- Implementar la matriz de evaluación anexo 1 convirtiéndola en una herramienta de evaluación para todas las Cooperativas socias, generando un informe de evaluación con conclusiones y recomendaciones de cada dimensión evolutivo de manera anual.

Riesgos:

- Tiempo de demora en entrega de la información.
- Falta de aplicación por parte de las Cooperativas de la herramienta de evaluación.

<ul style="list-style-type: none"> - Socializar los resultados de la matriz de evaluación a cada entidad, generando un comparativo de desempeño entre las Cooperativas socias. - Generar un certificado con la calificación final de la evaluación de las dimensiones para cada Cooperativa con aval de Sos Faim para ser exhibida a sus grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos para realizar las evaluaciones y contar con consultor. - No cumplir con los parámetros para mantener la calificación. 	
<p>Respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para fortalecer los beneficios que otorga la Cooperativa CAAP a su socios es importante contar con una herramienta de evaluación integral que genere una certificación, convirtiendo el anexo 1 de la matriz de evaluación e informe en una herramienta "EDIS" (evaluación desempeño integral y social para Cooperativas", la herramienta debe ser administrada por la Cooperativa CAAP generando de manera imparcial la evaluación para todas las Cooperativas socias, sería importante automatizar la herramienta con macros para mayor facilidad de uso y consolidación de reportes de todas las Cooperativas socias. La evaluación de desempeño integral "EDIS" puede ser cofinanciada por la Cooperativa que recibe evaluación y por Cooperativa CAAP – SOS FAIM. 		
<p>Acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar un certificado de evaluación otorgado por Cooperativa CAAP y SOS FAIM. 2. Contar con un consultor que realice la evaluación y genere manual de uso de herramienta y automatización con macros. 3. Implementar la herramienta de evaluación "EDIS COOP" en todas las Cooperativas socias. 4. Generar una evaluación anual a cada Cooperativa socia. 5. Emitir un informe integra de evaluación con resultados objetivos de cada una de las Cooperativas socias. 	<p>Calendario Septiembre diciembre</p>	<p>Responsable Miguel Gaibor Claire Stoeckel Evaluadora</p>
<p>Recomendación 3: 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.</p>		
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de proyectos con apoyo de SOS FAIM como aliado estratégico para acciones como: - Generar proyecto: Canasta orgánica – solidaria, trabajando en tres ejes: persona, asociaciones, acompañamiento hasta organización legal, identificando las asociaciones que se encuentren en el área de influencia, convocar a socios y no socios que deseen conformar una asociación e impulsar su desarrollo mediante Cooperativas socias. - Desarrollo de competencias técnicas para asesores de crédito de las Cooperativas socias, generando un plan de capacitación integral donde desarrollen habilidades para asesoramiento y acompañamiento a agricultores en la siembra de sus productos con cuidado del medio ambiente. 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromiso de las Cooperativas - Falta de recursos para financiar los proyectos. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Generar un producto de crédito a tasa preferencial para agricultores que siembren productos orgánicos en las Cooperativas socias, instrumentando la metodología, fichas de producto y herramientas para análisis. - Crear proyecto de viveros forestales. 		
<p>Respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si 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. 		
<p>Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de proyecto de capacitación de desarrollo de competencias técnicas para asesores de crédito, desarrollen habilidades para asesoramiento y acompañamiento a agricultores en la siembra de sus productos con cuidado del medio ambiente. - Generación de un producto de crédito a tasa preferencial para agricultores que siembren productos orgánicos en las Cooperativas socias, instrumentando la metodología, fichas de producto y herramientas para análisis. - Creación de proyecto de viveros forestales. 	<p>Calendario</p> <p>Septiembre Diciembre</p>	<p>Responsable</p> <p>Miguel Gaibor</p>
<p>Recomendación 4: 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.</p>		
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las competencias técnicas y de actitud de servicio de colaboradores de nómina de Cooperativa CAAP. - Crear un plan de capacitación a colaboradoras por jefaturas de Cooperativas socias. - Generar pasantías técnicas para colaboradoras en las Cooperativas socias con evaluación de resultados. - Implementar cargo de jefe administrativo comercial quien tendrá a cargo a todo el personal operativo y monitoreará su gestión. - Monitorear el nivel de satisfacción en el servicio por parte de colaboradoras con una encuesta on línea enviada a cada socio o Cooperativa finalizado un requerimiento o servicio. - Establecer metas con indicadores de gestión mensuales a ser evaluados por jefe administrativo comercial/Gerencia. - Evaluar el desempeño de colaboradoras a diciembre 2021 con plantilla de evaluación al desempeño en dos aspectos: resultados y actitud (360 grados), si no pasan la evaluación se buscará su reemplazo. 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromiso del personal hacia la gestión por resultados. - Deficiencia en la información que brindan a los socios. - Fala de técnica y conocimiento del sistema. - Desconfianza en la información proporcionada por colaboradoras a las cooperativas socias. - Mala actitud de servicio percibida. - Confrontaciones entre colaboradoras y gerentes de Cooperativas socias. - Falta de experiencia en el sector Cooperativo de colaboradoras. - Débil perfil profesional para expectativas de cargo versus segmento 4. 	

Respuesta:

- Somos conscientes de la importancia de contar con un equipo de colaboradores más comprometidos y con orientación a resultados, donde cada uno desde su área gestione mejor su desempeño para el crecimiento de la Cooperativa, es por eso que se va a medir su nivel de satisfacción/agilidad/tiempo de respuesta, para lo cual se empezará reforzando la capacitación en competencias técnicas del equipo y evaluando su desempeño.

Acción	Calendario	Responsable
1. Generar un plan de capacitación en base a diagnóstico de necesidades de capacitación de cada colaborador.	Septiembre	Miguel Gaibor
2. Incluir en el plan de capacitación realización de pasantías técnicas para fortalecer funciones de cargos en una Cooperativa socia de mayor tamaño.	Diciembre 2021	Gerentes Cooperativa socias
3. Realizar un examen especial al cumplimiento de las funciones de cada colaborador por parte de consejo de Vigilancia.		Consejo de administración
4. Implementar encuesta on line de satisfacción a requerimientos y servicios de socios y cooperativas, con generación de informe automático de resultados para retroalimentación y evaluación.		Consejo de vigilancia.
5. Implementar cargo de jefe de negocios para la Cooperativa CAAP, bajo gestión por resultados.		Consultor (a)
6. Establecer/evaluar metas mensuales para cada colaborador a nivel cuantitativo enfocados en impulsar la gestión de negocios: aperturas de cuentas, inversiones, morosidad.		
7. Actualizar organigrama estructuras y manual de funciones de cada cargo.		
8. Evaluar el desempeño de colaboradoras a diciembre 2021 con plantilla de evaluación al desempeño.		

Recomendación 5:

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 socios 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. Está 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 todas las Cooperativas socias y su personal, donde su gestión es tremendamente valorada.

Oportunidades:

- Mejorar la estructura financiera y comercial de la Cooperativa CAAP
- Fortalecer los indicadores financieros de la Cooperativa.
- Mejorar la gestión comercial de la Cooperativa, contando con un punto de atención al público en la

Riesgos:

- Falta de compromiso de cooperativa socias.
- Deterioro de indicadores financieros.
- Incremento de la morosidad al abrirse al público.
- Desinterés de las Cooperativas socias.

<p>cuidad de Quito, orientado principalmente a microempresarios de la zona Rural del noroccidente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descongestionar funciones de Gerente y promover mayores proyectos con aliados internacionales como SOS FAIM, mediante la creación del cargo jefe de negocios de la Cooperativa que se encargue de la gestión comercial y administrativa. - Constituir la Unión de Cooperativas de ahorro y crédito Acción Popular "UCAP" que impulse proyectos para fortalecimiento de cooperativas socias, que promueva recursos internacionales, genere representación ante organismo de integración, convenios, eventos de capacitación, plataforma de educación financiera, economías de escala para compras en conglomerado y más beneficios para cooperativas socias y sus miembros. - Incrementar más Cooperativas socias de la "UCAP" liderado por Gerente Dr. Miguel Gaibor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recurso financieros para cubrir nuevo cargo de jefe de negocios. - Falta de fondeo. - Falta de apoyo de SOS FAIM a nuevos proyectos.
--	---

Respuesta:

La alineación de la estructura organizacional de la Cooperativa CAAP es muy importante para generar una continuidad y sostenibilidad en el tiempo de la Cooperativa así como el desarrollo de la Unión de Cooperativa de ahorro y crédito Acción Popular "UCAP" para potencializar beneficios, conforme estatuto, estas dos organizaciones trabajaran desde diferentes perspectivas, pero bajo un objetivo común generar mayores servicios y beneficios para las Cooperativas socias y su mercado de influencia a nivel rural principalmente

Acción	Calendario	Responsable
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar manual de funciones con nuevo cargo de jefe de Negocios. 2. Seleccionar el mejor perfil para el cargo de jefe de negocios de la Cooperativa CAAP. 3. Generar un plan de acción de negocios para crecimiento de captaciones, colocaciones y recuperación de cartera a cargo de jefe de negocia. 4. Implementar un punto de atención de la Cooperativa en el noroccidente de Quito – zona Rural. 5. Constituir la Unión de Cooperativas de ahorro y crédito Acción Popular "UCAP" 6. Generar el plan estratégico de desarrollo de la "UCAP" con modelo de negocios para su sostenibilidad. 	<p>Septiembre</p> <p>Diciembre 2021</p>	<p>Miguel Gaibor Consejo de administración</p>

Recomendación 6

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.

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar nuevos proyectos para el fortalecimiento de la estructura financiera, comercial y de innovación de las 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos económicos para desarrollo de proyectos - Falta de apoyo internacional de SOS FAIM.
---	--

<p>Cooperativas para atender necesidades del sector agrícola mediante "UCAP"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar proyectos orientados al sector rural con énfasis en lo agropecuario, generando mayor participación en el sector productivo principalmente de las mujeres y sus familias de las zonas de influencia de las Cooperativas socias, trabajando en la cadena productiva y educación financiera. - Desarrollar competencias técnicas para cultivos de productos orgánicos con acceso a financiamiento mediante una línea de crédito específica para productos agroecológicos. - Trabajar con socios y comunidades en programas de educación financiera orientados a mejorar su calidad de vida, ahorro e inclusión en el sistema Cooperativo mediante productos de ahorro y créditos. - Apoyar la implementación de supermercados orgánicos, generando historias detrás cada producto y persona que lo cultivó, valorando a las personas, con educación financiera, fortaleciendo el compromiso de los socios con la Cooperativa y la comunidad. - Promover el cuidado del medio ambiente con la entrega de plantas nativas que conserven la humedad por cada crédito agrícola/ganadero entregado en las Cooperativas socias. - Logar financiamiento externo a bajas tasas de interés para otorgamiento de créditos agroecológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromiso de las Cooperativas.
--	--

Respuesta:

- La Cooperativas afiliadas necesitan de mucho apoyo para seguir impulsando proyectos a personas de escasos recursos, sobre todo agricultores que tiene limitaciones para acceso a financiamiento y no cuentan con conocimientos para desarrollar sus productos sin químicos, transformar sus productos, llevarlos a mercados cercanos, cuidando la tierra y mejorando la calidad de vida de sus familias, es por eso que el apoyo internacional de SOS FAIM es vital para generar una agricultura sostenible y fortalecer la inclusión financiera de miles de personas a través de las Cooperativas socias. Contar con un gran aliado estratégico permitirá dar continuidad a los proyectos de las Cooperativas.

Acción	Calendario	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> - Presentar propuesta a SOS FAIM para nuevo convenio enfocado en fase en fortalecer la innovación de las Cooperativas afiliadas, potencializar su desarrollo local mejora de calidad de vida de socios y familias, con seguridad alimentaria, cuidado del medio ambiente, recursos ambientales y educación financiera a través de Cooperativa CAAP - UCAP - Contar con proyecto de reglamentación del medio ambiente para uso en cada Cooperativa socia. 	<p>Septiembre 2021 enero 2022</p>	<p>Miguel Gaibor Consejo de administración Claire Stoeckel</p>