

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

Parámetros estratégicos en la gestión organizacional y su relación con la economía solidaria a través de la metodología Yin. Caso Cootrapeldar.



Autores:

Bernardo Antonio Hernández Suárez

Floriz López Dukmak,

Director de trabajo de grado:

Helmer Fernando Llenez Anaya, Economista, Mg. En Estudios Interdisciplinarios Sobre Desarrollo, candidato a doctor en Estudios Rurales y Ambientales, U. Javeriana.

Profesor Investigador Economía UCC, Bogotá.

Correo electrónico: helmerf.llenez@campusucc.edu.co

Codirector de trabajo de grado:

Maryuris Valderrama Franco, Mg. En fiscalidad Internacional, Especialista en Gerencia de Proyectos, Contadora Pública.

Profesora Tiempo Completo Programa de Contaduría Pública.

Correo electrónico: maryuris.valderrama@campusucc.edu.co

Palabras claves: Economía solidaria, Gestión organizacional, Planificación estratégica, buenas prácticas de gestión organizacional, toma de decisiones, metodología de Yin.

Naturaleza del proyecto: Propuesta de intervención

Resumen: El presente informe tiene como propósito presentar los resultados de un proyecto que, mediante la aplicación de un estudio de caso, formuló los parámetros estratégicos que se consideran buenas prácticas en la gestión organizacional de Cootrapeldar. Estas prácticas pueden ser documentadas e implementadas como herramientas de gestión en cualquier organización perteneciente al sector de economía solidaria. El proyecto inicia realizando una revisión bibliográfica sobre diferentes herramientas de gestión, que se analizan de manera transversal para validar desde la perspectiva de los principios de la economía solidaria su aplicación en Cootrapeldar. El estudio de caso se realiza a través de la metodología propuesta por Yin, donde se identifican y describen variables relevantes de gestión acordes con los principios de la economía solidaria, incluyendo conceptos como planificación estratégica, proceso de toma de decisiones, análisis PEST y matriz DAFO. Seguidamente, se describen los factores claves de éxito, las herramientas estratégicas y los desafíos en tiempos de pandemia para la organización Cootrapeldar. Finalmente, se diseña un cuadro de mando integral CMI, aplicable a cualquier cooperativa de ahorro y crédito. Uno de los resultados más significativos de la investigación, es que la utilización de la metodología de Yin, resulta muy útil pues permite identificar las buenas prácticas que le facilitan a la organización alcanzar su estrategia corporativa y pueden replicarse a otras organizaciones, para mejorar la competitividad y fortalecer al sector solidario

Abstract: The purpose of this report is to present the results of a project that, through the application of a case study, formulated the strategic parameters that are considered good practices in the organizational management of the Cootrapeldar. These practices can be documented and implemented as management tools in any organization belonging to the solidarity economy sector. The project begins by carrying out a bibliographic review on different management tools, which are analyzed in a transversal way to validate their application in Cootrapeldar from the perspective of the principles of the solidarity economy. The case study is carried out through the methodology proposed by Yin, where relevant management variables are identified and described in accordance with the principles of solidarity economy, including concepts such as strategic planning, decision-making process, PEST analysis and SWOT matrix. Next, the key success factors, strategic tools and challenges in times of pandemic for the Cootrapeldar organization are described. Finally, a CMI balanced scorecard is designed, applicable to any savings and credit cooperative. One of the most significant results of the research is that the use of the Yin methodology is very useful because it allows to identify good practices that facilitate the organization to achieve its corporate strategy and that can be replicated to other organizations, improve competitiveness and strengthen the solidarity sector.

Tabla de contenido

Introducción.....	6
Planteamiento del problema	7
Antecedentes.....	10
Objetivos	17
Justificación.....	18
Marco conceptual.....	20
Diseño metodológico	25
Instrumentos de recolección de información.....	26
Modelo de intervención:.....	28
Delimitación de la población y muestra según el enfoque.....	29
Resultados	30
Objetivo específico 1	30
Variables acordes a los principios de la economía social y solidaria:	30
Variables referentes a la gestión organizacional	36
Análisis PEST.....	44
Matriz DAFO.....	50
Objetivo específico 2	55
1. Sistema de políticas y un modelo de gestión organizacional flexible.....	57
2. Proceso eficiente de toma de decisiones	60
3. Factores clave para alcanzar el éxito que están implementados en su gestión	61
4. Recursos y capacidades de personal, tecnológicos, financieros, o procesos, críticos para la gestión organizacional	62
Desafíos de Cootrapeldar en los actuales tiempos de la pandemia del Covid-19.	63
Los desafíos en tiempos de crisis y los principios de la economía solidaria	65
Síntesis de los hallazgos.....	65
Objetivo específico 3	68
Cuadro de Mando Integral.....	72
Discusión	79
Conclusiones.....	82
Recomendaciones	84
Cronograma	85
Referencias bibliográficas	86

Índice de Graficas:

Grafica 1. Diagrama de pez: análisis de la oportunidad.....	9
Grafica 2. Modelo de buenas prácticas a partir de los antecedentes.....	17
Grafica 3. Infograma que sintetiza y relaciona los conceptos claves del marco conceptual.	25
Grafica 4. Modelo de intervención para la identificación y formulación de buenas prácticas en Cootrapeldar.....	28
Grafica 5. Mapa conceptual sobre el liderazgo femenino en Cootrapeldar	54
Grafica 6. Categorías de análisis	70
Grafica 7. Gestión Organizacional Bajo la Perspectiva de la Economía Solidaria	71

Índice de Tablas:

Tabla 1. Categorías de análisis o variables según el enfoque	29
Tabla 2. Análisis Pest.....	44
Tabla 3. Análisis Dafo	51
Tabla 4. Tabla de categorías de análisis.....	56
Tabla 5. Cuadro de Mando Integral de Cootrapeldar	72
Tabla 6. Cronograma.....	85

Introducción

La motivación para realizar este proyecto estuvo dada por la necesidad de documentar las experiencias en procesos de desarrollo organizacional, específicamente identificar buenas prácticas de gestión organizacional llevadas a cabo por una cooperativa de ahorro y crédito, con el fin de establecer modelos aplicables al sector solidario. El proyecto tuvo como base fundamental el análisis de información de la cooperativa de ahorro y crédito Cootrapeldar, que se considera importante consolidar y estructurar de tal manera que pueda construirse como un modelo exitoso de gestión con elementos y variables interesantes de replicar en otras organizaciones solidarias a fin de fortalecer la imagen del sector cooperativo y mejorar su desempeño.

Cootrapeldar es una cooperativa de ahorro y crédito constituida en Zipaquirá en 1960, con más de 60 años de experiencia, llamada inicialmente como cooperativa de trabajadores sindicalizados de la industria vidriera y similares de Zipaquirá, caracterizada por sus cambios estratégicos y apertura a nuevos mercados, buscando un impacto positivo y formas de contribuir con el desarrollo territorial en la región. Hoy Cootrapeldar es una de las entidades de ahorro y crédito líderes en la Sabana Centro del departamento de Cundinamarca, Colombia, cuyo crecimiento acelerado ha hecho que sus procesos sean continuamente revaluados, entrando en una dinámica organizacional de mejoramiento continuo que la perfila como una organización con ventajas competitivas en la región.

Resulta de suma importancia para Cootrapeldar y en general para el sector cooperativo, la caracterización del entorno donde la entidad tenga asentamiento, mediante un análisis PEST y una matriz DAFO que permitan proponer un proceso de planeación estratégica que facilite a la organización ser proactiva y predictiva ante el entorno cambiante, y de esta forma, adquirir ventajas competitivas, revisando de manera especial el proceso cognitivo y procesual en la planificación estratégica y en la toma de decisiones que se lleva a cabo en la entidad.

Por lo expresado anteriormente, el objetivo de este proyecto es formular los parámetros estratégicos en la gestión organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito Cootrapeldar,

con el fin de documentar buenas prácticas en el marco de la economía solidaria, a través de la metodología de Yin, la cual se realizó en cinco fases que incluyen, entre otros aspectos, el diseño de una batería de preguntas que se aplicaron mediante diversas entrevistas semiestructuradas a directivos de Cootrapeldar, información que se clasificó y analizó tal como se describe en el capítulo de resultados.

Planteamiento del problema

La oportunidad para realizar este proyecto radica en la necesidad de documentar las experiencias vividas por las organizaciones de economía solidaria, especialmente las cooperativas de ahorro y crédito referente a los procesos de desarrollo organizacional, con el fin de establecer modelos aplicables al sector, especialmente identificar buenas prácticas de gestión organizacional. En el proyecto se realiza un análisis de la información recopilada de Cootrapeldar, que se considera importante consolidar y estructurar como un modelo exitoso de gestión con elementos y variables interesantes de replicar en otras organizaciones solidarias.

Cootrapeldar es una cooperativa de ahorro y crédito constituida en Zipaquirá en 1960, con más de 60 años de experiencia, que ha logrado consolidarse mostrando un alto impacto positivo en la región, contribuyendo con el desarrollo territorial. Hoy Cootrapeldar es una de las entidades de ahorro y crédito más importantes de la Sabana Centro del departamento de Cundinamarca, Colombia, cuyo crecimiento acelerado ha hecho que sus procesos sean continuamente revaluados, entrando en una dinámica organizacional de mejoramiento continuo que la ha perfilado como una cooperativa líder en la región.

Existe la necesidad de identificar escenarios del entorno cambiante que puedan exigir cambios en la estructura organizacional de la cooperativa, en su funcionamiento externo y cambios en el gobierno corporativo que puedan producirse a consecuencia de las variables de cambio identificadas, (Hernández y López 2020e).

Es muy importante tanto para Cootrapeldar como para el sector cooperativo, que se realice la caracterización del entorno donde la entidad tenga asentamiento, esto incluye tanto el análisis PEST y la matriz DAFO que visualicen variables que afectan al entorno y a partir de este análisis proponer un proceso de planeación estratégica que facilite a la organización ser proactiva y predictiva ante el entorno cambiante, y de esta forma, adquirir ventajas competitivas, revisando de manera especial el proceso cognitivo y procesual en la toma de decisiones que se lleva a cabo en la entidad. (Hernández y López 2020c). De igual forma y muy relacionado con el proceso de toma de decisiones, es importante caracterizar tanto en Cootrapeldar como en las organizaciones cooperativas, el papel y la participación de la mujer en todos los niveles jerárquicos de la organización, (Hernández y López 2020d).

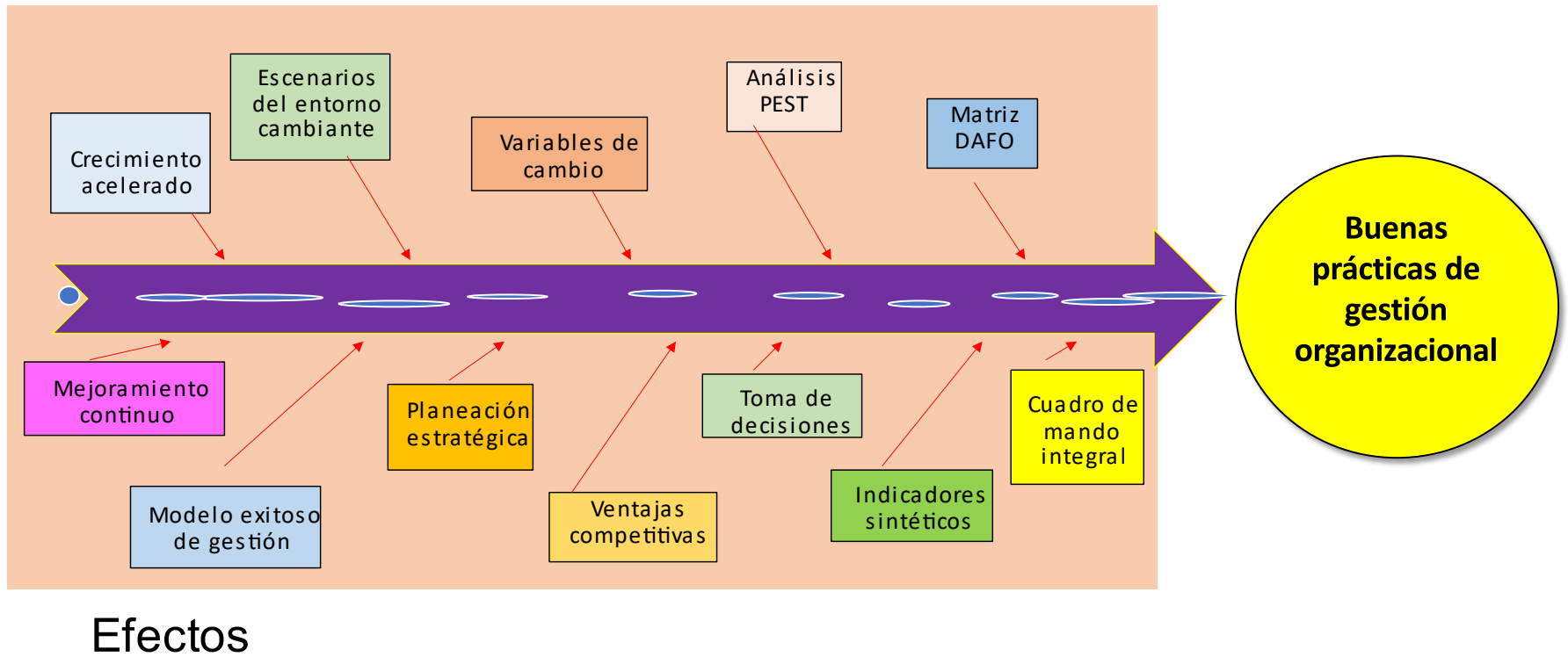
Así como el análisis PEST da información a las organizaciones solidarias sobre los cambios que se están generando en el entorno o se van a generar en el futuro, también es crucial mantener actualizada una matriz DAFO que plantee la necesidad de tener un plan de gestión del cambio con instrumentos de reacción para prevenir o disminuir la sensibilidad hacia el entorno, (Hernández y López, 2020a).

El proyecto también contempla un análisis de las diferentes teorías organizacionales, exponiendo las características más importantes de los actuales modelos de gestión organizacional y su aplicabilidad, planteando un breve análisis y descripción sobre escenarios de futuro que le deparan al sector cooperativo en los próximos años y que exigirán cambios en las estructuras de estas entidades. También se deben plantear instrumentos, indicadores sintéticos o parámetros para la gestión en empresas de economía social, que conlleven al diseño de un cuadro de mando integral específico para Cootrapeldar, pero también adaptable a otra organización de economía solidaria. (Hernández y López 2020b).

En la siguiente gráfica de diagrama de pez se hace un análisis para identificar las causas y efectos de la oportunidad planteada.

Grafica 1. Diagrama de pez: análisis de la oportunidad

Causas



Fuente: Elaboración propia

De la gráfica anterior se puede identificar que es necesario y oportuno realizar un análisis del entorno e identificar los factores claves críticos de forma que pueda realizarse una planeación estratégica que responda tanto a los cambios del entorno como de todos los actores interesados, de tal forma que, con la implementación de buenas prácticas de gestión organizacional, Cootrapeldar y en general el sector cooperativo, lleguen a ser competitivos.

Puede decirse que el problema central radica en que hay pocos análisis que conecten herramientas como la planificación estratégica y el Cuadro de Mando Integral CMI con la economía solidaria y sus principios.

Todo lo anterior, conlleva a plantearse la siguiente pregunta: *¿Qué parámetros estratégicos en la gestión organizacional tiene implementados la Cooperativa de ahorro y crédito Cootrapeldar y cómo se relacionan con la economía solidaria?*

Antecedentes.

Después de hacer una revisión bibliográfica de 25 artículos publicados en importantes revistas nacionales e internacionales sobre temáticas como gestión organizacional, herramientas de gestión, cooperativismo, planeación estratégica, competitividad, productividad y desarrollo humano, entre otras, se realizó un análisis con el fin de identificar los debates que se están dando en temas de gestión, los casos analizados y los vacíos de conocimiento identificados en la literatura consultada.

En cuanto a los debates e investigaciones que se están realizando en los últimos años, se encontró una tendencia marcada hacia temas de modelos de gestión organizacional con uso de herramientas enfocadas hacia la eficiencia y productividad como son la planeación estratégica e indicadores de gestión, entre otros. También, se ha planteado la inquietud de cómo lograr la integración armónica de la multiplicidad de sistemas de gestión organizacional, que permitan alcanzar mejores resultados, evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión (Tamayo, 2015).

En Colombia, el cooperativismo se ha constituido en una forma de generación de acciones de paz en comunidades en conflicto, generando acercamientos entre diversos actores sociales, prevaleciendo el desarrollo económico y el bienestar colectivo (Calle e Isaza, 2019). El desarrollo territorial puede articularse con la economía solidaria para dar solución a dos de los problemas generados por el modelo de producción capitalista, las desigualdades y el impacto ambiental, según lo explican Llanez y Sacristán (2021). Las diversas prácticas de ahorro y crédito de las cooperativas colombianas están orientadas a contribuir con el desarrollo de sus asociados y las comunidades y como forma para redistribución de la riqueza (Pardo y Huertas de Mora, 2017). La relevancia de las cooperativas de ahorro y préstamo de nivel básico va más allá de cubrir necesidades de financiamiento. Por su medio se busca beneficiar no solo al asociado, sino también a sus familias y a la comunidad. Fue esta la razón por la que es significativo estudiar la problemática que persiste entre éstas, así como identificar sus retos y plantear perspectivas para superarlos. (Lara y Hurtado, 2019).

El contexto actual y globalizado generado en los últimos años, donde la competitividad dentro de las empresas ha sido cada vez mayor, pone de manifiesto la necesidad de conocer mejor a las organizaciones y su funcionamiento, para lograrlo, es necesario analizar la visión del hombre en la organización, sus habilidades y capacidades, las tendencias de la llamada “sociedad post-industrial” y las aportaciones teóricas dentro de los estudios organizacionales (Sánchez, 2017). Por otro lado, Vázquez et al. (2019) consideran importante identificar los factores internos que influyen en la competitividad y que determinan un mayor nivel de impacto socioeconómico de las empresas sociales. Adicionalmente, la gestión que la organización haga de la comunicación y el manejo de la imagen corporativa (García, 2017), pueden incidir en la competitividad. La comunicación interna en una cooperativa es un factor de éxito ya que colabora a dar solución inmediata a los problemas contribuyendo a trabajar en armonía mejorando el clima organizacional y fomentando un ambiente colaborativo. (Huergo y Artunduaga, 2013).

Las cooperativas deben prepararse para afrontar el futuro, siendo cada vez más competitivas y afrontando los riesgos sistémicos del sector, como es el riesgo de insolvencia financiera (Rubiño y Molina, 2018). Es innegable que todas las organizaciones en especial las de economía solidaria están en cambio permanente, pues hay factores exógenos y endógenos

que motivan el cambio, entre ellos los avances tecnológicos mundiales, la industria 4.0, y las exigencias del mercado, que van a impactar sus estructuras organizacionales.

Ninguna entidad puede asumir la planeación estratégica sin contemplar los riesgos generados por las situaciones de inestabilidad e incertidumbre que rodean los ambientes de negocios y que son determinantes para la elaboración de la prospectiva organizacional, por esta razón Cadrazco (2020) propone el enfoque de las capacidades dinámicas específicas que se utiliza para estudiar procesos organizacionales internos. De igual forma Serrato (2019), plantea que la sostenibilidad y el crecimiento en las pymes se ve afectado por la planeación y la gestión administrativa, por lo que se hace necesaria la revisión del concepto de planeación estratégica y la influencia positiva en la generación de resultados. Adicionalmente, la inestabilidad e incertidumbre del entorno y el aumento constante de la competencia, obliga a las Empresas de Economía Social y Cooperativas (EESC) a realizar un proceso de reflexión estratégica que les sirva para guiar sus decisiones empresariales y generar las ventajas competitivas necesarias (Sanchis y Campos, 2007).

La Arquitectura Empresarial (AE) como disciplina gerencial crea un marco de referencia y una propuesta metodológica utilizando herramientas de gestión de negocios como el cuadro de mando integral que permitan establecer el diagnóstico institucional, autoevaluación, medición de desempeño, situación futura, planeación de las mejoras a realizarse y su correspondiente seguimiento, según lo exponen Esquetini y Moscoso (2014). De igual manera, se considera importante determinar la eficiencia de los indicadores de gestión para explicar la generación de valor y aumento de capital en entidades cooperativas colombianas (Correa et al., 2019).

Se resalta la importancia que tiene la gestión del talento humano para que una organización pueda dar cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejorar su competitividad, midiendo estándares de desempeño de sus colaboradores en consideración a sus potencialidades y las condiciones laborales (Tamayo et al., 2014). También se plantea la importancia de conocer el efecto moderador que tiene la implementación de buenas prácticas en gestión humana y la satisfacción laboral en los resultados de la Responsabilidad Social Empresarial (Madero, 2020). Además, en un escenario de crisis económica y financiera, es

relevante mostrar la importancia que adquieren los componentes de la RSE en entidades de economía social y cooperativas como elemento de resistencia ante la crisis (Pérez et al., 2019).

Analizando las buenas prácticas de gestión social en el Sistema Financiero Popular y Solidario ecuatoriano, Mayorga et al. (2019), plantean la necesidad de determinar si además de la práctica financiera se desarrollan buenas prácticas de gestión social que coadyuven a la identificación de la presencia del cooperativismo en su contexto económico y social.

La pandemia del Covid-19, se puede considerar como una de las situaciones más complicadas a que ha sido sometida la población desde la época en que el capitalismo, en su versión neoliberal, desmontó las políticas sociales y del estado de bienestar (De Sousa Santos, 2021) y que ha provocado cambios en las condiciones socioeconómicas. Por consiguiente, el cuestionamiento de las políticas económicas tradicionales en el marco de la pandemia, hace repensar la estructura económica de los países y su fundamentación de desarrollo y crecimiento (Cherkaoui, 2021). Es importante saber cómo asumir los cambios de acuerdo a la nueva redefinición de organizacional a partir del Covid 19, de tal manera que no afecte el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización. Se han reformulado aspectos como estrategias de trabajo, vínculo con los clientes, variables comportamentales, sistemas de dirección, desarrollo de competencias gerenciales y espacios de trabajo colectivo (Herrera y Antúnez, 2021).

En cuanto a casos analizados en la revisión bibliográfica se encuentra una gran variedad de estudios de caso que contribuyen a desarrollar modelos estratégicos, algunos vinculados con los principios cooperativos, las buenas prácticas de gestión organizacional y la RSE, entre los cuales se pueden citar:

El estudio realizado por Cruz y Cárdenas (2018), se enfoca en el crecimiento numérico de las cooperativas en el sector de comercio y servicios, el cual involucra una enorme masa social y heterogénea que puede llevar a la organización a apartarse de los principios solidarios. Se analizan los casos de la Cooperativa de transporte masivo de pasajeros Ómnibus Aliados (COA) de Cuba; las cooperativas de trabajo asociado en Colombia; la

cooperativa MilkAUT de Argentina y la Federación Nacional de Cooperativas Mineras (FENCOMIN) de Bolivia, casos que ilustran las distorsiones que pueden ocurrir al interior de estas organizaciones cooperativas cuando se apartan de sus principios rectores y se alían al capital nacional o extranjero.

Haciendo referencia a los enfoques cooperativistas en el desarrollo empresarial, Mera et al. (2019), presentan experiencias de éxito bajo el modelo de clúster agroindustrial y de economía solidaria en Ecuador, Brasil, Uruguay y Argentina, evidenciando que existen diversas iniciativas económico - empresariales de asociatividad y cooperativismo como una estrategia diferenciadora y que han logrado mejorar la competitividad y posicionarse con el apoyo de los gobiernos locales.

Sobre el tema de RSE, Pérez et al. (2019), realizaron un estudio en seis cooperativas españolas pertenecientes a diversos sectores, para identificar las relaciones entre sus comportamientos de RSE y los resultados económico-financieros obtenidos en un periodo de tiempo determinado.

En el contexto colombiano, Pardo et al. (2017) abordan un modelo de estudio comparativo, de las prácticas de las organizaciones para identificar modelos influyentes, tipificados a nivel tanto nacional como internacional y que en alguna época fueron referentes para las organizaciones cooperativas en Colombia, en sus prácticas de ahorro y crédito.

Un caso de estudio relacionado con la aplicación de la Política Pública de Economía Social y Solidaria por parte de la Alcaldía de Medellín, encaminada a superar problemáticas sociales como la informalidad y subempleo y la generación de desarrollo económico equitativo e incluyente, es la creación y fortalecimiento de las Unidades Productivas Asociativas (UPA), que garantice oportunidades de acceso y mejoramiento de las condiciones de vida para los sectores sociales más desfavorecidos (Alzate et al., 2016).

Por otro lado, Mora (2014), realizó un estudio de caso con dieciséis asociaciones de productores agropecuarios y dos cooperativas, localizadas en 10 municipios de las zonas Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño, Colombia, con el fin de analizar el factor gestión administrativa y la toma de decisiones mediante el cual las unidades económicas

empresariales responden oportunamente a las condiciones cambiantes en que operan. Así mismo, en la región del Alto Oriente del departamento de Caldas, se realizó un estudio de caso en pequeños agricultores encargados de la producción orgánica de frutas y jugos en el que se identificaron los factores que contribuyen a lograr el éxito o el fracaso en dichos proyectos agroindustriales y el fortalecimiento de la organización campesina (Tabares, 2018).

En la ciudad de Barranquilla, se realizó un estudio que buscó interpretar los procesos y factores claves que inciden en el éxito de 15 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) de alta complejidad, utilizando la herramienta Balanced Scorecard, con el objeto de evaluar el desempeño y el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Kafruni y Castro 2018).

En cuanto a vacíos de conocimiento identificados en la revisión documental se evidencian situaciones que ameritan ser actualizadas o ampliadas en algunos aspectos, específicamente, sobre estudios de aplicación de herramientas que valoren la gestión y midan a profundidad los comportamientos de las organizaciones de economía solidaria.

El desarrollo territorial se debe entender más allá de su relación con el crecimiento económico, carece de análisis de cifras y contextualización, por lo tanto, se necesitan otros enfoques, otras aproximaciones hacia un bienestar generalizado (Llanez y Sacristán, 2021).

Por otro lado, si bien es cierto que el recorrido por las diferentes teorías organizacionales es muy útil, queda un vacío sobre las organizaciones del sector cooperativo, y falta de común acuerdo, pues, si bien tratan de explicar parte de la realidad organizacional, una vez llevados a la práctica presentan resultados distintos u obsoletos a los que en teoría deberían aportar (Sánchez, 2017). Además, resulta importante realizar estudios actualizados sobre las capacidades dinámicas, (Cadrazco, 2020) que incluya a las entidades del sector solidario para medir la forma de como responden ante los requerimientos del mercado.

Muchas organizaciones están adoptando normas y (o) especificaciones formales de sistemas de gestión normalizados, tales como ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000,

ISO/IEC 20000 y OHSAS 18001, pero éstas se aplican frecuentemente como sistemas independientes, pero que se podrían aplicar de forma integrada, con el objetivo de evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los sistemas y de la organización en general (Tamayo 2015).

Algunos documentos hacen un análisis teórico de las competencias desde un panorama teórico y estandarizado, lo cual en la teoría funciona, pero en la realidad no. La gestión del talento humano ha determinado que los estándares de productividad son difícilmente medibles con exactitud, toda vez que las habilidades blandas, que contribuyen al cumplimiento de metas, no siempre son calificadas en los entregables (Tamayo et al., 2014).

No existe suficiente evidencia en la literatura respecto a la manera en que se relacionan las prácticas organizacionales de recursos humanos con las líneas estratégicas de la RSE, (Madero 2020) por lo que se hace necesario realizar más estudios sobre el efecto moderador que tiene la satisfacción laboral entre las prácticas de recursos humanos y las líneas estratégicas de la RSE. Por otro lado, en el estudio realizado por Pérez et al. (2019), la muestra de organizaciones fue tomada de acuerdo al cumplimiento de requisitos frente a la RSE, dejando por fuera a organizaciones solidarias que no cumplen con los requisitos de haber incorporado políticas de RSE, ni haber cumplido una antigüedad mínima en la introducción de las mismas de 4 años. Por tal motivo, surge la inquietud de cuál es el comportamiento de las entidades del sector cooperativo que no fueron seleccionadas.

En la siguiente gráfica se realiza un esquema del modelo de buenas prácticas de gestión organizacional a partir de algunos conceptos esbozados en los antecedentes, como un adelanto al planteamiento de las buenas prácticas de gestión organizacional en la cooperativa Cootrapeldar.

Grafica 2. Modelo de buenas prácticas a partir de los antecedentes.



Fuente: elaboración propia.

Objetivos

Objetivo General:

Formular los parámetros estratégicos en la gestión organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cootrapeldar, con el fin de documentar buenas prácticas en el marco de la economía solidaria, a través de la metodología de Yin.

Objetivos Específicos:

- Identificar las variables relevantes en la gestión organizacional de Cootrapeldar acordes con los principios de la economía solidaria.

- Describir los factores claves de éxito, las herramientas estratégicas y los desafíos en tiempos de pandemia para Cootrapeldar, a partir de la aplicación de la metodología de Yin y su relación con la economía solidaria.
- Diseñar un cuadro de mando integral adecuado para la gestión organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito, acorde con la economía solidaria.

Justificación

Un aporte relevante de la realización de este proyecto es que permite documentar la generación de nuevo conocimiento sobre gestión de organizaciones, particularmente lo relacionado con buenas prácticas de gestión organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito. Lo cual posteriormente, se podría analizar su aplicabilidad en diferentes entidades de la economía solidaria

Se considera interesante escoger a Cootrapeldar para realizar este caso de estudio pues es una organización con más de 60 años de experiencia en actividades de ahorro y crédito y microfinanzas, con domicilio principal en Zipaquirá, donde tiene dos agencia y 3 sucursales más en Cogua, Nemocón y Bogotá. Hoy Cootrapeldar es una de las entidades de ahorro y crédito más importantes de la Sabana Centro de Cundinamarca, la cual se ha sabido consolidar y posicionar en la región con un portafolio de servicios que responde a las necesidades de sus asociados (Hernández y López 2020c).

Se justifica realizar este proyecto pues todas las organizaciones de economía social y solidaria están inmersas en una serie de riesgos de diferente índole, que, de no ser atendidos de forma predictiva y proactiva, pueden llevarlas a pagar un precio demasiado alto, impedir el desarrollo futuro de la organización o lo que es peor su desaparición. Por lo anterior, es importante identificar estrategias para anticiparse al futuro y definir instrumentos que

fomenten el desarrollo de buenas prácticas organizacionales que mejoren su competitividad y permanencia en el sector.

Los objetivos que se persiguen en general con el uso de las buenas prácticas, son la difusión de las experiencias en la perspectiva de contar con elementos de comparación y mejoramiento del desempeño para el conjunto de las cooperativas de ahorro y crédito y en general otras organizaciones de economía solidaria a que aplique. La identificación de buenas prácticas tiene básicamente el objetivo de fortalecer la imagen del sector cooperativo y mejorar su desempeño a través de la replicabilidad de las buenas prácticas.

Adicionalmente, con la identificación de las buenas prácticas de gestión organizacional y el diseño de un cuadro de mando integral, se pretende que Cootrapeldar siga creciendo de forma confiable, sustentable y sostenible, pues si bien se ha consolidado como una de las cooperativas más serias y solidas de la región, se queda corta para atender las necesidades de la comunidad, es decir las posibilidades de crecimiento pueden ser mucho mayores.

Los hallazgos y resultados del trabajo propuesto benefician directamente a las cooperativas de ahorro y crédito, así como ofrecer orientación a las demás organizaciones solidarias, que, al identificar sus procesos y desarrollos organizacionales, podrán reconocer el sustancial cambio de rumbo que se viene presentado en los distintos tipos de cooperativas junto con sus implicaciones, tal como lo expresaron Pardo y Huertas de Mora (2017).

Por otro lado, ante la pandemia del covid-19 que ha generado múltiples consecuencias entre las que se encuentra la disminución de la capacidad adquisitiva y de endeudamiento de los clientes y asociados de Cootrapeldar, se torna ahora de suma importancia identificar los desafíos y estrategias para mitigar los diferentes riesgos en que se han visto enfrentadas las cooperativas de ahorro y crédito.

Adicionalmente, este trabajo se justifica por la contribución al vacío de análisis sobre la relación entre herramientas de gestión organizacional como la planificación estratégica y el Cuadro de Mando Integral con la economía solidaria.

Marco conceptual

De acuerdo con los conceptos identificados tanto en el planteamiento del problema como en los antecedentes, queda establecido que esta investigación se apalancará y considera como fundamentación teórica las siguientes temáticas que se constituyen como su marco conceptual:

El concepto de **economía solidaria** es abordado por Pablo Guerra, profesor de la Universidad de la República (Montevideo) e Investigador en economías solidarias, expresa en Guerra (2010), la definición planteada por la Secretaría de Economía Solidaria de Brasil, organismo encargado de las políticas públicas, la cual define a la economía solidaria como una forma diferente de producir, vender, comprar e intercambiar lo que una persona necesita para subsistir, sin explotar a nadie, ni llevar ventaja sobre el otro y sin destruir el medioambiente, mediante principios de cooperación y buscando el beneficio y fortalecimiento de los grupos, teniendo como prioridad el bien colectivo en vez del individual.

El concepto **buenas prácticas o mejores prácticas** aparece frecuentemente en la literatura del contexto organizacional y de la gestión pública en relación a una acción eficaz que ha facilitado algún proceso o ha sido una alternativa ante un problema. Armijo (2004), dice que las buenas prácticas son experiencias con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño.

Armijo (2005) plantea que la identificación, documentación, sistematización y difusión de las experiencias que han sido adecuadas y exitosas para enfrentar determinados problemas en los distintos ámbitos de la organización, (planificación estratégica, control de gestión, finanzas, recursos humanos, calidad de servicio, gobierno electrónico, etc) se ha convertido en un mecanismo bastante utilizado dando lugar a la creación de bancos de casos.

El proceso de detección e identificación de las buenas prácticas se da a partir de varias fuentes. Incluye la selección del mejor mecanismo para recopilar información sobre estándares de desempeño sobresalientes del estudio de caso seleccionado que puede apuntar

a recopilar y comparar información cuantitativa sobre rendimiento y desempeño de otras organizaciones, o puede tener un carácter más cualitativo y basarse en opiniones o referencias obtenidas de fuentes de información idóneas. Entre los mecanismos más utilizados para detectar buenas prácticas están: el benchmarking; iniciativas innovadoras ganadoras de premios; grupos de tarea específicos para identificación de buenas prácticas y, concursos de buenas prácticas, (Armijo, 2005)

El benchmarking es esencialmente la búsqueda de las buenas prácticas; es el instrumento mediante el cual se localiza y recopila información acerca de las organizaciones que mejor realizan un proceso de trabajo determinado, mientras que las premiaciones se constituyen en las fuentes más recurridas para la recopilación de buenas prácticas. Por otro lado, los grupos de tarea específicos consiste en la conformación de un grupo de instituciones consideradas líderes en la materia, para la realización de un estudio comparativo sobre algún tema de análisis. A través de la aplicación de diversas metodologías sea encuestas, cuestionarios, grupos de trabajo o talleres, se identifican los factores claves del éxito de los procesos que se están comparando, (Armijo, 2005).

De acuerdo con el planteamiento de Armijo (2011), la **planificación estratégica**, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de las estrategias para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones en el sector cooperativo.

Desde el punto de vista metodológico, es importante contar con herramientas que faciliten el análisis del entorno organizacional, es así como la **prospectiva**, para Astigarraga (2016), se define como un proceso sistemático, participativo de análisis de situaciones posibles de futuro, de construcción de una visión a largo plazo, para la toma de decisiones en la actualidad

y a la movilización de acciones conjuntas, asociada a la planeación estratégica, encaminadas a lograr mayor competitividad.

Se inicia el esbozo de este concepto con la definición genérica de **cooperativa** que plantea Dávila (2002) considerando que la cooperativa es una organización, concepto amplio que no se circunscribe al de empresa productiva. Desde esta perspectiva, la utilización de este concepto para describir y analizar la cooperativa es una ventaja, ya que permite reflejar la complejidad que la cooperativa representa y así se supera el obstáculo de utilizar un término estrecho, para mostrar el potencial del cooperativismo. Así pues, el modelo cooperativo es una innovación ya que plantea un nuevo arreglo organizacional, una manera diferente de administrar el poder y de organizar el capital humano, donde se coloca a la persona en el centro de la organización y se pregona y propicia una gestión democrática y participativa. En Colombia, las cooperativas son un tipo de organización de economía solidaria y se encuentran regidas por la ley 79/88 y la ley 454/98. esta primera norma define las cooperativas como: Empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

De acuerdo al artículo 61 de la ley 79/88 las cooperativas pueden ser especializadas, multiactivas e integrales, según el tipo de actividad que realicen, y las **cooperativas de ahorro y crédito** se encuentran incluidas en el grupo de las cooperativas especializadas que según el artículo 62 de la misma ley son aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, en este acaso actividades financieras.

Un estudio de caso mediante la **metodología de Yin**, es un método de investigación que utiliza generalmente datos cualitativos recolectados a partir de eventos reales, con el objetivo de explicar, explorar o describir fenómenos actuales insertos en un contexto específico. Se caracteriza por ser un estudio detallado y exhaustivo de un mismo objeto, creando conocimientos profundos. (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Además, un estudio de caso es útil

para investigar nuevos conceptos, así como para verificar la forma como algunos elementos de una teoría son aplicados y utilizados en la práctica. (Yin, 2009).

Un **cuadro de mando integral (CMI)**, según lo exponen Kaplan y Norton (2005) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la transformación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, clientes y asociados, procesos internos e innovación, aprendizaje y crecimiento. La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios), (Kaplan y Norton, 2005).

En cuanto al proceso de **toma de decisiones** se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean estas simples o complejas, (Robbins, 1987).

Moody (1983) describe este proceso como un circuito cerrado, que inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la

condición real; seguidamente, se analizan posibles alternativas y sus consecuencias, donde el tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa. El siguiente paso del proceso es seleccionar la solución entre las alternativas escogidas y evaluadas, con el objeto de implementar la decisión.

El **desarrollo territorial** y la capacidad de respuesta ante las crisis económicas, Pérez y Valiente (2015) consideran que no son homogéneas en todos los territorios, que son entendidos no sólo como un espacio físico, sino como un conjunto de interconexiones socioeconómicas, institucionales, históricas, culturales, y/o medioambientales, establecidas a partir de las posibilidades presentes y potenciales de sus recursos endógenos. Las entidades de Economía Social como manifestación de emprendimiento que contribuye al sistema productivo local, surgidas desde las propias características territoriales, están vinculadas al entorno por sus propios valores y principios de responsabilidad y solidaridad, ya que parten de su propia realidad y están en gran medida dirigidas hacia ese territorio. El desarrollo territorial depende de factores integrados en el territorio, como el marco institucional, el sistema productivo, el tejido empresarial, el nivel de formación, la capacidad de asumir riesgo, el cambio tecnológico o la cultura emprendedora, entre otros.

A partir del diseño y aplicación de estrategias locales, puede contribuirse de manera significativa a la consecución del desarrollo sostenible, donde tienen un alto potencial las entidades de economía social en el desarrollo local como elemento participante de estas estrategias, con valores y principios específicos, fomentando el respeto y el compromiso entre los diferentes actores del territorio (Tomás-Carpi, 2008).

Grafica 3. Infograma que sintetiza y relaciona los conceptos claves del marco conceptual.



Fuente: elaboración propia.

Diseño metodológico

- Enfoque de la investigación: Cualitativo, estudio sociocrítico.
- Metodología: intervención.
- Complejidad: Este trabajo tendrá una complejidad de *interpretación* al tratarse de buenas prácticas de gestión organizacional pues involucra conceptos como planificación estratégica, metodologías de estudio de caso y proceso de toma de decisiones.

Instrumentos de recolección de información:

- Entrevistas semiestructuradas o a profundidad dirigidas a directivos de la organización Cootrapeldar, quienes son los que tienen información clave de la gestión organizacional y solidaria.
- Revisión de informes de gestión de la cooperativa.
- Consulta de informes de consultoría realizadas a la organización.
- Revisión de fuentes bibliográficas.

La metodología utilizada para realizar este caso de estudio es la metodología propuesta por Yin (1994), que permite identificar los factores claves de éxitos, buenas prácticas de gestión y los desafíos en tiempos de crisis como la generada por el covid-19. El estudio de caso bajo este modelo se realiza en 5 fases:

Fase 1: Diseño de caso de estudio: El diseño del estudio es Múltiple, toda vez que es un comparativo de los diversos factores que han conllevado a lograr el éxito de Cootrapeldar y será un análisis exploratorio.

Fase 2: Preparación del caso de estudio:

Preguntas:

- ¿Qué factores han sido claves para alcanzar el éxito de Cootrapeldar?
- ¿A qué dificultades se han enfrentado para desarrollar la estrategia corporativa?
- ¿Qué tipo de beneficios económicos, reputación u otros han obtenido en el desarrollo misional?
- ¿Cuáles son las decisiones del equipo directivo (Consejo de administración y comité de gerencia) que han conducido al éxito?
- ¿Qué tipo de recursos y capacidades (personal, tecnológicos, financieros, procesos, u otros) han sido críticos o clave para la gestión del cambio organizacional y alcanzar el éxito?
- ¿Cuáles son las acciones que se han realizado para conseguir los objetivos y el éxito?

- ¿Qué políticas de gestión organizacional tiene Cootrapeldar para alcanzar la estrategia corporativa, la estrategia del negocio y la estrategia operativa?
- ¿Qué políticas de gestión organizacional tiene Cootrapeldar para analizar la competencia?
- Qué estrategias de gestión ha diseñado e implementado para afrontar la crisis funcional generada por el covid-19.

Objetivos del caso de estudio:

- Determinar los factores del éxito de Cootrapeldar, acordes con la economía solidaria
- Identificar los beneficios y mejoras para la organización
- Identificar las buenas prácticas y decisiones, referentes a la economía solidaria que han contribuido para que Cootrapeldar sea competitiva.

Instrumentos a utilizar:

- Entrevistas semiestructuradas o a profundidad a directivos de Cootrapeldar
- Revisión de balance social 2019-2020.
- Revisión de informes de consultoría externa realizados para la cooperativa.
- Revisión fuentes bibliográficas.

Fase 3: Recolección de datos.

- Aplicación de entrevista a Subgerente administrativa y financiera de Cootrapeldar.
- Revisión del balance social 2019
- Fuentes de información: metodologías de trabajo áreas funcionales, política financiera, de inversión, de recursos humanos y estudio del portafolio de servicios, etc.

Fase 4: Análisis de los datos.

- Analizar, categorizar y tabular datos.
- Mostrar ventajas y limitaciones presentadas al realizar el caso de estudio.

Fase 5: Elaboración del reporte de caso de estudio.

Una vez realizado el trabajo de campo, recolección y tabulación de la información, se procederá a elaborar el reporte de caso de estudio.

Modelo de intervención:

De acuerdo con los referentes teóricos y enfoques esbozados en el marco teórico, se plantea ahora el modelo que fundamenta este proyecto de intervención y en el cual se muestra el proceso para identificación y formulación de mejores o buenas prácticas de gestión organizacional, como se aprecia en la siguiente gráfica.

Grafica 4. Modelo de intervención para la identificación y formulación de buenas prácticas en Cootrapeldar.



Fuente: elaboración propia.

Delimitación de la población y muestra según el enfoque: en este estudio la unidad de análisis es la cooperativa de ahorro y crédito Cootrapeldar, que se constituye en una organización solidaria líder en el sector y digna de analizar por su impacto positivo en el territorio.

Categorías de análisis o variables según el enfoque:

Las categorías de análisis o variables son las siguientes:

Tabla 1. Categorías de análisis o variables según el enfoque

Tabla de categorías de análisis	
1	Sistema de políticas y modelo de gestión organizacional
1.1	Política de calidad
1.2	Democracia y transparencia en el manejo de los recursos
1.3	Monitoreo permanentemente a las tasas de interés
1.4	Herramienta informática para medir el riesgo liquidez
1.5	Sistema de administración de riesgos
1.6	Benchmarking competitivo
1.7	Transformación digital e innovación financiera
1.8	Sistemas de seguridad y herramientas como Data Mining y Business Intelligence
1.9	Procedimientos y estrategias para la reanudación oportuna de los procesos
1.10	Análisis PEST y DAFO
1.11	Cuadro de Mando Integral (CMI)
1.12	Política de responsabilidad social corporativa
1.13	Compromiso con el medio ambiente
1.14	Fomento a la creación de mercados solidarios campesinos
1.15	Posicionamiento de marca
1.16	Fomento a la creación de redes y de clústeres
1.17	Alianzas comerciales
1.18	Fondo de educación
2	Proceso de toma de decisiones.
2.1	Equipo multidisciplinario
2.2	Plan de acción
3	Factores clave para alcanzar el éxito que están implementados en la gestión
3.1	Análisis del entorno
3.2	Seguridad de la información
3.3	Gestión transparente en el manejo de los recursos
3.4	Mitigación de riesgos

Tabla de categorías de análisis	
3.5	Posicionamiento de marca
4	Recursos y capacidades de personal, tecnológicos, financieros, o procesos, críticos para la gestión organizacional
4.1	Participación de la mujer
4.2	Alianzas estratégicas
4.3	Monitoreo de ofertas tecnológicas en el mercado

Resultados

Objetivo específico 1:

Identificar las variables relevantes en la gestión organizacional de Cootrapeldar acordes con los principios de la economía solidaria.

En el estudio realizado para Cootrapeldar, se han identificado un grupo de variables de gestión que se consideran importantes porque miden la eficiencia institucional y le permiten a la organización desarrollar su misión y lograr consolidarse como una de las cooperativas de ahorro y crédito líderes en la región de la Sábana Centro del Departamento de Cundinamarca. Estas variables han sido validadas con la gerencia financiera y administrativa de la cooperativa y se han clasificado en dos grupos: el primero lo constituyen aquellas que están orientadas hacia los principios de la economía solidaria y el segundo, variables referentes a la gestión organizacional, a saber:

Variables acordes a los principios de la economía social y solidaria:

Los principios de la economía solidaria en Colombia están establecidos en el artículo 4 de la Ley 454 de 1998, y están definidos así: 1. El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación, tienen primacía sobre los medios de producción. 2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua. 3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora. 4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta. 5. Propiedad

asociativo y solidaria sobre los medios de producción. 6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad. 7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva. 8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno. 9. Servicio a la comunidad. 10. Integración con otras organizaciones del mismo sector. 11. Promoción de la cultura ecológica.

Adicionalmente, en Colombia algunas organizaciones de economía solidaria se acogen a los principios establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional y su representación para el continente americano (ACI-América), entidad que define siete principios de la economía solidaria así: 1. Membresía abierta y voluntaria, 2 Control democrático de los miembros, 3. Participación económica de los miembros, 4. Autonomía e independencia, 5. Educación, formación e información, 6. Cooperación entre cooperativas, y 7. Compromiso con la comunidad.

De acuerdo con los principios establecidos por la ACI-América, se pudo corroborar en Cootrapeldar el cumplimiento de los principios de la economía solidaria, los cuales se pudieron verificar en entrevistas con directivos, asociados y actas del Consejo de Administración:

Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria - Adhesión voluntaria: según el principio cooperativo “Membresía abierta y voluntaria”, contemplado como el primer principio de ACI-Américas, las organizaciones solidarias deben ser incluyentes y pluralistas, permaneciendo abiertas a toda persona que cumpla con los requisitos necesarios y manifieste su voluntad de ingresar, así como permitirle el retiro cuando lo deseen e incentivar en los asociados de las cooperativas el vínculo asociativo, la identidad solidaria, el sentido de pertenencia y de cooperación. Es así, como desde el año 1997 Cootrapeldar aprobó el ingreso como asociados de la Cooperativa a personas externas a la industria del vidrio. Las afiliaciones a Cootrapeldar son voluntarias y participativas, se permite la asociación de las personas desde el momento de su nacimiento con el registro civil y abierta a la comunidad en general.

Segundo Principio: Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. En Cootrapeldar por medio de las asambleas se elige de forma democrática a sus directivos. Para el efecto se realizan la Asamblea General de Asociados y/o la Asamblea General de Delegados, en esta muestra democrática los miembros tienen igual derecho de voto.

Tercer Principio: Participación económica de los miembros: En Cootrapeldar cada uno de los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Para Cootrapeldar las normas de participación están armonizadas con la reglamentación financiera que brinde estabilidad y confiabilidad de la cooperativa, por ello considera prioritaria la aplicación de las políticas de buen gobierno y la prudencia financiera. La cooperativa tiene establecidos beneficios para sus asociados, en Semana Santa y Navidad un reconocimiento por fidelidad, reconocimiento económico en dinero que se abona a la cuenta de ahorros del asociado dependiendo de la antigüedad de asociación.

Cuarto Principio: Autonomía e independencia: Cootrapeldar no tiene conexos religiosos o políticos, actúa de forma autónoma de ayuda mutua y es controlada por sus miembros.

Quinto Principio: Educación, formación e información: Cootrapeldar ofrece permanentemente cursos gratuitos dirigidos a sus asociados y empleados, además, con recursos del Fondo de Educación de la cooperativa, se construyó un escenario deportivo en la vereda Riofrio de Zipaquirá, que cuenta con altos estándares de calidad y con las últimas tecnologías para escenarios deportivos institucionales. La cooperativa ofrece de forma permanente cursos básicos de economía solidaria y diplomados en gestión de empresas solidarias, con el fin de fomentar el emprendimiento en sus asociados y difundir los principios de la economía solidaria. Adicionalmente tiene programas y convenios con el Icetex y el fondo Forjando Futuro, cuyo objetivo es auxiliar el pago de matrículas universitarias de sus asociados.

Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas e integración con otras organizaciones del mismo sector: Cootrapeldar ingresó a la Red Coopcentral, a través de la cual permite ofrecer a sus asociados servicios transaccionales, cajeros electrónicos multifuncionales, medios de pago y acceder a servicios de ahorro y crédito de manera digital, mejorando así su sistema de recaudo por medio de alianzas estratégicas entre entidades del sector solidario, buscando en todo momento un excelente servicio hacia los asociados.

Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad: Las cooperativas que realizan actividades de ahorro y crédito, constituyen un factor influyente para el mejoramiento de la calidad de vida de las familias, y una alternativa de desarrollo empresarial en la región de la Sabana Centro de Cundinamarca. Se evidencia que Cootrapeldar tiene un amplio portafolio de servicios que busca mejorar la calidad de vida de sus asociados y clientes, entre ellos están los programas de solución de vivienda dirigido a las comunidades, ayudando a sus asociados a cumplir la meta de tener casa propia a través de los créditos para vivienda y de esta manera contribuye e impacta positivamente al desarrollo territorial. Por otro lado, la crisis social actual puede ser vista por las organizaciones de economía solidaria como una oportunidad para impactar en las comunidades con iniciativas que ayuden a salir o mitigar la pobreza que están pasando muchas regiones del país. También apoya a los agricultores de la zona por medio de créditos con tasas de interés más bajas que el promedio del mercado. La economía solidaria debe verse como un modelo que propone ventajas para el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, de las regiones y los pueblos, siempre y cuando se construya sobre la base en la aplicación rigurosa de los principios generales del cooperativismo. (Doria, 2017)

De forma adicional, se pudo corroborar en Cootrapeldar el cumplimiento de los siguientes principios que están contemplados en Ley 454 de 1998 de forma explícita:

Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua: Cootrapeldar es una cooperativa que durante 60 años ha estado vigente en el mercado gracias a sus políticas de solidaridad, cooperación, participación, ayuda mutua, transparencia y equidad, atendiendo las necesidades de la comunidad y cumpliendo con las expectativas de sus asociados con un

amplio portafolio de servicios y de fácil acceso. En cumplimiento del principio de ayuda mutua ha establecido un portafolio de auxilios para sus asociados, en los cuales hay auxilio odontológico, auxilio de lentes, auxilio para el pago de hasta 10 cuotas moderadoras en la EPS, auxilio por hospitalización y auxilio para el pago de la mensualidad del auxilio funerario.

Economía colaborativa y creación de redes: gracias a la influencia de Cootrapeldar en la región, se ha evolucionado en los modelos de asociatividad empresarial y de economía colaborativa, compartiendo información en plataformas tecnológicas, recursos subutilizados y creando Clúster como modelo de asociatividad. Es así como las PYMES, en su afán de salir de las crisis económicas generadas por el sistema capitalista actual, están utilizando modelos de asociatividad empresarial y economía colaborativa, y crear así una ventaja competitiva sostenible.

Promoción de la cultura ecológica y ambiental: La Cooperativa propicia actividades amigables con el medio ambiente, como los ciclo – paseos, para asociados y funcionarios. En las oficinas de Cootrapeldar se fomentan las políticas de ahorro de agua y de papel, manejando muchas de las comunicaciones vía correo electrónico o intranet. Son promotores del turismo ecológico, como motor del desarrollo de la Región Sabana Centro.

Desarrollo territorial: Pérez y Valiente (2015) consideran que los territorios deben ser entendidos no sólo como un espacio físico, sino como un conjunto de interconexiones socioeconómicas, institucionales, históricas, culturales y medioambientales, establecidas a partir de las posibilidades presentes y potenciales de sus recursos endógenos. De lo anterior, puede decirse que el desarrollo territorial depende de factores integrados en el territorio, como el marco institucional, el sistema productivo, el tejido empresarial, el nivel de formación, la capacidad de asumir riesgo, el cambio tecnológico o la cultura emprendedora, entre otros. Las entidades de economía social y solidaria, como manifestación de emprendimiento que contribuye al sistema productivo local, surgidas desde las propias características territoriales, están vinculadas al entorno por sus propios valores y principios

de responsabilidad y solidaridad, ya que parten de su propia realidad y están en gran medida dirigidas hacia ese territorio.

A partir del diseño y aplicación de estrategias locales, puede contribuirse de manera significativa a la consecución del desarrollo sostenible, donde tienen un alto potencial las entidades de economía social en el desarrollo local como elemento participante de estas estrategias, con valores y principios específicos, fomentando el respeto y el compromiso entre los diferentes actores del territorio (Tomás-Carpi, 2008).

Puede decirse que el impacto territorial de Cootrapeldar ha sido alto, pues ha facilitado créditos de emprendimiento para fortalecer el desarrollo territorial a través de la renovación de cultivos y apoyo a sus asociados para afrontar la crisis económica generada por el covid-19.

Cootrapeldar es un modelo a seguir dentro de las entidades cooperativas toda vez que cumple con los principios de la economía solidaria, dando respuesta adecuada a las necesidades de la comunidad, siempre abierta a las personas que quieran asociarse a ella, participa activamente y fomenta la creación de redes integrándose con otras instituciones de economía solidaria, cumpliendo con su misión institucional y caracterizándose por su vocación de servicio a la comunidad y el desarrollo territorial.

Sin embargo, a pesar de que Cootrapeldar es una cooperativa que aplica en su mayoría los principios de la economía solidaria, es necesario que el principio de Autonomía, autodeterminación y autogobierno sea fortalecido pues las normatividades y exigencias de los entes de control pueden en alguna medida diezmar y restarle autonomía en su gestión ya que mientras invierte tiempo y recursos en la preparación y presentación de informes, podría utilizarlos para gestionar proyectos de servicio comunitario. De igual forma es necesario fortalecer la participación equitativa e igualitaria de las entidades financieras del sector cooperativo en los proyectos gubernamentales.

Variables referentes a la gestión organizacional:

Modelo de gestión: Duque (2009), citado por Morante-Higuera & Acuña Corredor (2013), al plantear el concepto de modelo de gestión, lo asume como la manera de organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con los objetivos; en otras palabras, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la empresa. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización (Huertas, et. al 2019).

Cootrapeldar buscando ser una organización cada vez más competitiva y que perdure en el tiempo, ha venido implementando modelos de gestión organizacional más fuertes y consolidados de forma que le facilite ser proactiva y adaptarse a los cambios permanentes del entorno. Estos modelos incluyen tanto la gestión humana, gestión de calidad, tecnología, financiera, comercial y de mercadeo, investigación y desarrollo, entre otros. Con todo esto, busca también atender de forma efectiva las necesidades de los grupos de interés de la cooperativa.

Planificación estratégica, (PE): de acuerdo con el planteamiento de Armijo (2011), la PE es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de las estrategias para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones en el sector cooperativo.

Con el fin de responder de forma adecuada a los diferentes cambios sociales Cootrapeldar desde el año 2018, ha venido avanzando en el sistema de planeación estratégica SPE, proceso mediante el cual ha buscado comprometer a las diferentes áreas de la Cooperativa, en búsqueda conjunta de los objetivos y cumplimiento de su misión, materializándolo a través del plan de acción y los procesos de mejoramiento continuo.

El SPE adoptado, se desarrolló por la DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas) en la cual se tiene registrado el Plan Estratégico de Desarrollo de Cootrapeldar 2018-2022. A través de la herramienta, el Comité de Gerencia, el Consejo de Administración y personal administrativo de la cooperativa realizan seguimiento periódico al desempeño obtenido según los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas organizacionales.

Proceso de toma de decisiones: Esta variable hace referencia a situaciones en donde se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que se toman decisiones, sean estas simples o complejas, (Robbins, 1987).

Moody (1983) describe este proceso como un circuito cerrado, que inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real; seguidamente, se analizan posibles alternativas y sus consecuencias, donde el tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa. El siguiente paso del proceso es seleccionar la solución entre las alternativas escogidas y evaluadas, con el objeto de implementar la decisión.

En Cootrapeldar el proceso de toma de decisiones es ejecutado por un grupo multidisciplinario que, desde las perspectivas jurídica, financiera y contable, analiza los pros y los contras de cada decisión. La toma de decisiones está centralizada en el Comité de

Gerencia conformado por el Gerente General, los Subgerentes Financiero, de Tecnología y Comunicaciones, Comercial y Mercadeo y el de Crédito y Cartera, el Director de Calidad y el Oficial de Cumplimiento, las decisiones aquí tomadas se ponen en consideración del Consejo de Administración donde se toman las decisiones referentes a la estrategia corporativa.

El gerente general formula un plan de trabajo que es presentado y aprobado en la asamblea general de delegados y de acuerdo con este se define el plan de acción como bitácora general. Las situaciones especiales de menor relevancia, se llevan a los comités específicos para su discusión y toma de decisiones.

Buenas prácticas o mejores prácticas: este término aparece frecuentemente en la literatura del contexto organizacional y de la gestión pública en relación a una acción eficaz que ha facilitado algún proceso o ha sido una alternativa ante un problema. Armijo (2004), dice que las buenas prácticas son experiencias con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño.

Armijo (2005) plantea que la identificación, documentación, sistematización y difusión de las experiencias que han sido adecuadas y exitosas para enfrentar determinados problemas en los distintos ámbitos de la organización, (planificación estratégica, control de gestión, finanzas, recursos humanos, calidad de servicio, gobierno electrónico, etc.) se ha convertido en un mecanismo bastante utilizado dando lugar a la creación de bancos de casos.

El proceso de detección e identificación de las buenas prácticas se da a partir de varias fuentes. Incluye la selección del mejor mecanismo para recopilar información sobre estándares de desempeño sobresalientes del estudio de caso seleccionado que puede apuntar a recopilar y comparar información cuantitativa sobre rendimiento y desempeño de otras organizaciones, o puede tener un carácter más cualitativo y basarse en opiniones o referencias obtenidas de fuentes de información idóneas. Entre los mecanismos más utilizados para detectar buenas prácticas están: el benchmarking; iniciativas innovadoras ganadoras de

premios; grupos de tarea específicos para identificación de buenas prácticas y, concursos de buenas prácticas, (Armijo, 2005)

Cabe mencionar que Cootrapeldar en su gestión, realiza buenas prácticas que le ayudan a alcanzar los objetivos estratégicos, prácticas que incluyen benchmarking y análisis permanentemente del entorno cambiante para adaptarse a las nuevas realidades y dar respuesta a las necesidades financieras de los habitantes de la región ejecutando de forma efectiva un liderazgo corporativo y participativo. Tiene políticas claras que generan confianza sobre el manejo de los recursos y una gestión transparente, fundada en los principios de la economía solidaria y en valores. La gestión se basa en los valores institucionales de excelencia en el servicio, trabajo en equipo, integridad, respeto, liderazgo y gestión de riesgos. Además, atiende de forma eficiente la mitigación de los riesgos a que se ve enfrentada la cooperativa y realiza posicionamiento de marca a través de la gestión comercial realizada en las redes sociales, entre otras.

Benchmarking: Es el instrumento mediante el cual se localiza y recopila información acerca de las organizaciones que mejor realizan un proceso de trabajo determinado. A través de la aplicación de diversas metodologías sea encuestas, cuestionarios, grupos de trabajo o talleres, aplicados a un grupo de instituciones consideradas líderes en la materia, se identifican los factores claves del éxito de los procesos que se están comparando, (Armijo, 2005).

Según lo anterior, Cootrapeldar tiene como política permanente realizar benchmarking competitivo, buscando medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores y establece planes de acción para mantenerse a la vanguardia. De igual forma se realiza una encuesta entre los asociados para evaluar su grado de satisfacción y de éste se deriva un plan de acción para el mejoramiento continuo. La última encuesta aplicada arrojó una satisfacción del 82%.

Cuadro de mando integral (CMI), según lo exponen Kaplan y Norton (2005), el CMI es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente

establecidos mediante indicadores. El CMI permite la transformación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores, estos recogen aspectos tanto financieros como no financieros. Esta herramienta favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas, ofrece apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios), (Kaplan y Norton, 2005).

Se ha diseñado para Cootrapeldar un Cuadro de Mando Integral (CMI) con una batería de indicadores para cada una de las 4 perspectivas estratégicas (financiera, clientes y asociados, procesos internos y crecimiento, innovación y aprendizaje), y a estas 4 perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (2005), se ha adicionado la perspectiva de la economía solidaria, la cual permite visibilizar el cumplimiento de los principios de la economía solidaria en las 4 perspectivas estratégicas, por consiguiente, el CMI integra las cinco perspectivas y las relaciona con la misión, visión y objetivos organizacionales, constituyéndose en la bitácora de Cootrapeldar.

Política de calidad: De acuerdo con la norma ISO 9001 versión 2015, se establece que la política de calidad es la declaración documental de la intención y dirección de la empresa en lo que respecta a la gestión de calidad. Está relacionada con la dirección estratégica de la organización, enfoque de calidad que se desea tomar para lograr el éxito.

En esta línea, Cootrapeldar tiene definida así la política de calidad: “La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Peldar y otros de Colombia Cootrapeldar empresa del sector solidario, se compromete a satisfacer las necesidades de sus asociados y partes interesadas, prestando servicios financieros pertinentes con innovación, solidez, calidad, ofreciendo un amplio portafolio de servicios direccionados a la mejora continua, la rentabilidad social y financiera. Cumpliendo con requisitos legales y otros que apliquen;

soportados en un control de riesgos, una infraestructura adecuada y un equipo humano competente y comprometido”.

Tecnologías de la información y comunicación (TICs): Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC), son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes (Art. 6 Ley 1978 de 2019).

En los últimos años el desarrollo tecnológico ha sido demasiado acelerado, cambiando de manera radical los patrones de consumo y modelos de negocios tradicionales. En el caso de algunas de las organizaciones solidarias que prestan servicios de ahorro y crédito, apenas se están comenzando a utilizar las nuevas tecnologías para ofrecer los servicios financieros. (Rodríguez y Dávila, 2020).

Con el crecimiento del internet, la robótica, la inteligencia artificial y las redes sociales entre otros, se abre un mundo de grandes oportunidades y de explorar nuevas formas que motiven y posicionen el uso de una marca. Por lo anterior, las TICs, son de gran importancia para la prestación de los servicios en la mayoría de las organizaciones de economía solidaria, y es de esperarse que éstas adopten las necesarias y adecuadas para ofrecer un buen producto o servicio a sus asociados y al público en general. Los avances en plataformas tecnológicas y conectividad influyen de manera significativa tanto a nivel administrativo como operacional, pues facilitan a los usuarios realizar operaciones de forma segura y sin salir de casa.

Es por ello que Cootrapeldar ha venido estableciendo sus objetivos estratégicos de mercadeo y tecnología orientados a crecer en canales vía web y online, que permita ofrecer a los asociados servicios transaccionales, cajeros electrónicos multifuncionales, sistema de recaudo y acceder a servicios de ahorro y crédito de manera digital, generar alianzas estratégicas entre entidades del sector solidario, buscando en todo momento un excelente servicio a sus asociados. Además, actualmente se ve potencializada esta necesidad, ya que con la emergencia sanitaria presentada por el Covid -19, no solamente se han replanteado las

estrategias de atención al cliente y su cubrimiento, sino también se ha vuelto urgente solucionar la seguridad informática.

Responsabilidad Social Corporativa RSC: Según la definición expresada por Acosta, et. al (2018), “la RSC es la decisión expresa y voluntaria de una organización, ligada a su ética empresarial, de responsabilizarse por las actividades internas y externas de la compañía y el impacto legal, económico, social y ambiental que pueda ejercer hacia su entorno, con el fin de mejorarlo y afectar positivamente a los grupos de interés, como los proveedores, colaboradores, comunidad, consumidores y al Estado, logrando así, un beneficio económico y el realce de la imagen de la organización”.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.²

En este sentido, Cootrapeldar ha sido pionera en impulsar e implementar programas de RSC para intervenir de manera sostenible en las comunidades, labor que realiza a través de los programas como plan semilla, apoyo a las MiPymes y a las empresas agrícolas del sector. Es importante que todas las organizaciones de economía solidaria implementen programas de responsabilidad social corporativa para mitigar los efectos de la pobreza generada por la crisis del covid-19.

Es necesario que el estado determine la reglamentación definitiva de los subsidios para vivienda de interés social de forma que se incluya la participación de las cooperativas de ahorro y crédito en este objetivo de beneficio social. Y raíz de dicha reglamentación Cootrapeldar diseñe e implemente el programa de apoyo a vivienda de interés social en atención a las disposiciones del gobierno nacional acerca del programa denominado “Mi Casa Ya”, el cual abriría una posibilidad para que los jóvenes puedan adquirir vivienda propia.

Otro de los programas en el cual Cootrapeldar está en el proceso de mejoramiento continuo es la transformación de conectividad con el multiportal, para garantizar los niveles de conectividad transaccional, con el fin de prestar un mejor servicio a sus asociados.

La información de cada una de las variables de gestión de Cootrapeldar ha sido obtenida por medios oficiales y corroborada por directivos de la institución mediante entrevistas semiestructuradas, quienes consideran que el éxito de la institución se ha debido a un modelo de gestión organizacional basado en las buenas prácticas, comportamiento ético y una adecuada planeación estratégica, respondiendo de forma efectiva a los cambios requeridos por la emergencia Sanitaria del Covid 19, haciendo uso de las TICS, y una política de calidad eficiente.

Las políticas ejecutadas por Cootrapeldar han estado enmarcadas en los parámetros de la Responsabilidad Social Corporativa, realizando permanentemente benchmarking y atendiendo los cambios del mercado, con un adecuado proceso de toma de decisiones y un sistema de planificación estratégica que se integra en un cuadro de mando integral que contiene indicadores sintéticos con los cuales monitorea la gestión institucional.

Cootrapeldar con el fin de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades de la Sabana Centro del Departamento de Cundinamarca, base fundamental de la economía solidaria, utiliza mecanismos de asociatividad empresarial y creación de redes con otras instituciones del mismo sector que le permiten ser más competitiva para ofrecer un portafolio de servicios que dé respuesta a las necesidades de las familias de la región. Pero para realizar esa gestión de apoyo a comunidades, Cootrapeldar necesita estar fortalecida institucionalmente, en este sentido, la cooperativa tiene implementado un proceso de planificación estratégica cuyo seguimiento monitorea a través de indicadores de gestión, posee una plataforma tecnológica que permite a sus asociados realizar fácilmente las transacciones, y tiene como política permanente realizar benchmarking, con la cual identifica e implementa buenas prácticas de gestión y una política de responsabilidad social corporativa

y cuyo objetivo final es contribuir con el desarrollo territorial de la Sabana Centro de Cundinamarca.

Análisis PEST: Esta es una metodología de análisis que se realiza a nivel interno de una organización y sirve para identificar los cambios se están generando en el entorno o se van a forjar en el futuro y que pueden influir en el desempeño de la empresa. Las variables que se consideran son referentes al entorno político, económico, social y tecnológico y sus consecuencias dentro de la organización, las cuales están estrechamente relacionadas con la economía solidaria, pues cambios ya sea en el entorno político o económico, podrían eventualmente afectar el cumplimiento de alguno de los principios solidarios, en especial, los principios de autonomía en independencia, compromiso con la comunidad y economía colaborativa.

El siguiente cuadro muestra un análisis PEST específico para Cootrapeldar, pero también aplicable a cualquier cooperativa de ahorro y crédito. La información consignada en cada uno de los entornos fue suministrada por funcionarios de la cooperativa.

Tabla 2. Análisis Pest

P	Político	<ul style="list-style-type: none">• Cambios en políticas fiscales y tributarias que está adoptando el gobierno sobre los sistemas de excepciones que pueden afectar los excedentes de las organizaciones de economía solidaria, lo que disminuiría la capacidad financiera y de retribución a sus asociados y a las comunidades. De igual forma, una posible reforma tributaria, como consecuencia de la crisis económica generada por el covid-19, tendría el mismo efecto sobre los excedentes de las organizaciones solidarias.• Las disposiciones del Estado en el marco de la pandemia del Covid-19, sobre las medidas de alivio para los deudores, afectan las organizaciones de economía solidaria, pues el índice de liquidez se ve afectado y el riesgo cartera aumenta.• En los momentos de recesión económica se afectan algunos indicadores macroeconómicos como son la inflación y el desempleo, los cuales son ajustados mediante política económica y esto puede afectar a las empresas de economía solidaria por las políticas fiscales o tributarias, que tome el gobierno para ajustar la economía o por las medidas de política monetaria del Banco de la República.

<h1>E</h1>	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Dada la crisis económica generada por el covid-19, las familias están viendo disminuidos sus ingresos lo que puede repercutir negativamente en las organizaciones solidarias, pues el riesgo cartera puede aumentar y el índice de liquidez disminuye ante una corrida de depósitos lo que conlleva a una insolvencia financiera. • La crisis económica puede generar un estancamiento o disminución en la base social de las organizaciones de economía solidaria. • Las fluctuaciones en la DTF tienen alta incidencia en la fijación de las metas comerciales de las instituciones de ahorro y crédito, pues con base en ésta se definen las tasas de interés de las captaciones y de las colocaciones. • Las fluctuaciones del dólar pueden tener incidencia en las organizaciones de economía solidaria que realizan algún tipo de transacciones internacionales, como compra de materias primas o adquisición de tecnología. • Las malas condiciones del mercado laboral traen como consecuencia un deterioro de la cartera en los establecimientos de crédito. • Los efectos inflacionarios producen una disminución en la capacidad adquisitiva, en el capital circulante y los niveles de liquidez del mercado, lo cual afectaría el capital social de las organizaciones solidarias y aumenta la cartera morosa.

S	Social.	<ul style="list-style-type: none">• Las problemáticas sociales que se viven en el país, como disturbios, protestas, conflicto armado, recrudecimiento de la pobreza y problemas migratorios hacen que las organizaciones solidarias tengan que aumentar esfuerzos operacionales para mitigar el riesgo financiero.• La otra cara de la moneda derivada de la crisis social actual es que las organizaciones de economía solidaria pueden ver como una oportunidad para impactar a las comunidades con iniciativas que ayuden a salir o mitigar la pobreza que están pasando muchas comunidades del país.• Para estas épocas de crisis sería muy importante que todas las organizaciones de economía solidaria implementen programas de responsabilidad social corporativa para mitigar los efectos de la pobreza generada por la crisis del covid-19.• La sociedad cada vez más está compuesta por seres humanos altamente competentes por lo que las instituciones de economía solidaria deben adoptar estructuras más planas donde los empleados están empoderados y puedan tomar decisiones rápidas a los cambios permanentes del entorno.

<h1>T</h1>	Tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> • Las tecnologías de la información y comunicación (TICs) son de gran importancia para la prestación de los servicios en la mayoría de las organizaciones de economía solidaria, por lo que se espera que éstas adopten las necesarias y adecuadas para ofrecer un buen producto o servicio a sus asociados y al público en general. • Los avances en plataformas tecnológicas y conectividad influyen de manera significativa tanto a nivel administrativo como operacional en las organizaciones solidarias, pues facilitan a los usuarios realizar operaciones de forma segura y sin salir de casa. • Los adelantos tecnológicos en los ecosistemas web, pueden crear o quitarles ventaja competitiva a las organizaciones solidarias, en especial las dedicadas a ahorro y crédito, comparadas con los bancos comerciales que si adoptan las herramientas tecnológicas de vanguardia. • Los avances tecnológicos mundiales como las industrias 4.0, las innovaciones tecnológicas y las mismas exigencias del mercado obligaran a que las organizaciones adopten cambios que van a impactar sus estructuras organizacionales. • Los desarrollos inherentes a la infotecnología, la inteligencia artificial y el poder de las máquinas son inmensos y tienen dos capacidades muy importantes: la conectividad y la capacidad de actualización ante los cambios dados en el entorno lo cual traerá consigo cambios que se deben asumir de forma rápida (velocidad de respuesta). • Los análisis de datos basados en algoritmos, facilitará la toma de decisiones y hará que los estudios de mercados sean más asertivos.
------------	--------------	---

Como bien se puede observar, cualquier cambio ya sea en el entorno político, económico, social o tecnológico pueden repercutir en la gestión organizacional de Cootrapeldar, algunos con consecuencias fáciles de afrontar, pero otros más amenazantes, por lo que se hace necesario que la cooperativa mantenga un modelo de gestión que le permita ser proactiva y

pueda adaptarse ante los cambios del entorno, sin que se vea amenazada su permanencia en la región.

Respecto a los cambios políticos que se puedan presentar en el país, resulta de suma importancia que Cootrapeldar se mantenga alerta ante las disposiciones que vengan desde el gobierno central, regional o local y que puedan impactar su gestión, pues cambios en las políticas fiscales y tributarias podrían afectar los excedentes de las organizaciones de economía solidaria, lo cual impactaría negativamente la gestión social y el apoyo a las comunidades. De igual forma, una recesión económica como la generada por la pandemia del covid-19, que genera un efecto inflacionario y aumenta el desempleo, se puede ajustar con política económica, tributaria, o monetaria, pero este ajuste puede afectar a las cooperativas de ahorro y crédito y a las familias. Por tal razón, Cootrapeldar debe estar alerta ante cualquier cambio político para establecer estrategias que mitiguen efectos negativos.

Desde el punto de vista del entorno económico, se debe destacar que una recesión económica puede traer un estancamiento en el número de asociados de las organizaciones de economía solidaria, impidiendo su crecimiento y proyección social. Además, las fluctuaciones en la DTF pueden afectar las metas comerciales de las instituciones de ahorro y crédito, que, sumado a la falta de empleo y la disminución en la capacidad adquisitiva de las familias, traen como consecuencia un deterioro de la cartera en las cooperativas de ahorro y crédito. Todo esto hace inminente que Cootrapeldar adopte estrategias para mantener cautivos a sus asociados y un índice de liquidez óptimo.

El entorno social del país, desde hace muchos años, se ha visto marcado con distintas problemáticas sociales como conflicto armado, pobreza, desempleo, inseguridad y problemas migratorios que aún no han tenido respuestas claras desde el Estado o desde la economía de mercado. Pero si se mira desde otra perspectiva, la crisis social actual, puede ser vista por la economía solidaria como una oportunidad para impactar a las comunidades con iniciativas que ayuden a salir o mitigar la pobreza en muchas regiones del país.

El entorno cambiante y acelerado de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) influyen en gran medida en todas las operaciones de las organizaciones solidarias, pues facilitan a los usuarios realizar operaciones de forma ágil y segura. Es por esto que Cootrapeldar debe estar observando permanentemente que aplicaciones hay en el mercado, que se puedan adaptar a la organización y que faciliten la prestación de los servicios a sus asociados y al público en general y de esta forma lograr una ventaja competitiva en el cumplimiento de su misión institucional y de los principios solidarios.

El análisis sobre las diferentes variables del entorno y su influencia sobre la organización Cootrapeldar han sido validadas con la Subgerencia Financiera, cuyos aportes han enriquecido la estructura argumentativa del contexto.

Matriz DAFO: Es una herramienta que permite la identificación y análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puede enfrentar una organización. En la siguiente tabla se plantea una matriz DAFO para Cootrapeldar, construida a partir de información suministrada por funcionarios del nivel directivo y donde se plantea la necesidad de tener un plan para implementar el cambio organizacional. La construcción de una matriz DAFO tiene alta relación con la economía solidaria, pues con la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es posible definir estrategias de mitigación o mejoramiento en la prestación de servicios a la comunidad, es decir dar cumplimiento a los principios de la economía solidaria.

Tabla 3. Análisis Dafo

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<h1>DAFO</h1>	
OPORTUNIDADES	(O1) La fuerza y reconocimiento de los servicios para el tercer sector de la economía.	Estrategias ofensivas (F1-F2-F3-O3) Potenciar la calidad en los servicios brindados y la innovación de productos para expandir el mercado, usando la transformación digital y bussiness intelligence (análisis de datos) y diseño de un plan de comunicaciones donde se informe sobre la transformación e innovación.	Estrategias ofensivas (D1-D4-D5-F2-F3-O2-O3) Potenciar la calidad en los servicios brindados y la innovación de productos para expandir el mercado, siendo más competitivos en cuanto a rapidez y eficiencia del servicio. Con un plan de comunicaciones bien orientado se puede mitigar la resistencia al cambio de los empleados. Estrategias ofensivas (D1-D2-O1-O2) Diseño de un plan de comunicación del cambio organizacional, adaptativo y predictivo al entorno. Estrategias ofensivas (O1-O2-O3-D5) Desarrollo de iniciativas solidarias para poblaciones vulnerables.
	(O2) Existencia de un mercado con necesidades de desarrollo igualitario. (O3) Está en proceso de crecimiento y de vuelta a la conciencia de la economía colaborativa y economía del bienestar. Conciencia social.		
AMENAZAS	(A1) Cambios y evoluciones tecnológicas que generan amplia ocupación tecnológica y aumentan el desempleo, en pro de mejorar los índices de rentabilidad por vía de menor número de empleados.	Estrategias defensivas (F4-F5-A4) Potencializar los medios de comunicación, fomentando el posicionamiento y reconocimiento de los beneficios del sector cooperativo en comparación con empresas privadas en rubros similares (F5-A2-A4-A5) Ante la existencia de competidores directos, promover la innovación y el encadenamiento productivo del sector.	Estrategias de supervivencia (D2-D3-A1-A3-A4) Mejorar esquemas de comunicación internas y externas, el manejo de la información ágil y mecanismos de control para lograr un cambio en el menor tiempo posible bajo los principios de eficiencia, eficacia y efectividad, sin poner en riesgo la rentabilidad y el suministro de los servicios y manteniendo un clima organizacional adecuado.
	(A2) Situación económica del país y medidas a tomar en periodos de recesión económica.		
	(A3) Legislación o medias de política monetaria, fiscal o económica en detrimento de las cooperativas.		
	(A4) Competencia con empresas que no son del sector solidario.		
	(A5) Desarrollo lento o atrasado de herramientas relacionadas en la infotecnología (desarrollos tecnológicos, inteligencia artificial, robótica...).		

De la matriz DAFO planteada anteriormente, se debe resaltar que, aunque Cootrapeldar tiene un adecuado posicionamiento en el mercado por la calidad del servicio y capacidad de dar respuesta ante las distintas necesidades de la sociedad, aún es posible diseñar estrategias ofensivas para potenciar la calidad en los servicios con procesos de innovación de productos y la utilización de herramientas como bussiness intelligence, que pueden tener como resultado final la expansión del mercado.

Adicionalmente, Cootrapeldar buscando una diferenciación de marca, para afrontar a los competidores directos, puede promover la innovación y el encadenamiento productivo del sector de forma que favorezcan el desarrollo de iniciativas solidarias para poblaciones vulnerables. Lo anterior representa una solución y contribución de la economía solidaria para dar respuesta a la difícil situación económica por la que atraviesa el país, fomentando el posicionamiento y reconocimiento de los beneficios del sector cooperativo en comparación con la banca tradicional.

Para mejorar la competitividad institucional y hacerle frente a las debilidades, Cootrapeldar debe adecuar un plan de comunicaciones orientado a mitigar la resistencia al cambio que se presenta en algunos de sus empleados, de forma que todos trabajen en un objetivo común, la eficiencia en el servicio y en pro de una organización adaptativa y predictiva ante un entorno en permanente cambio.

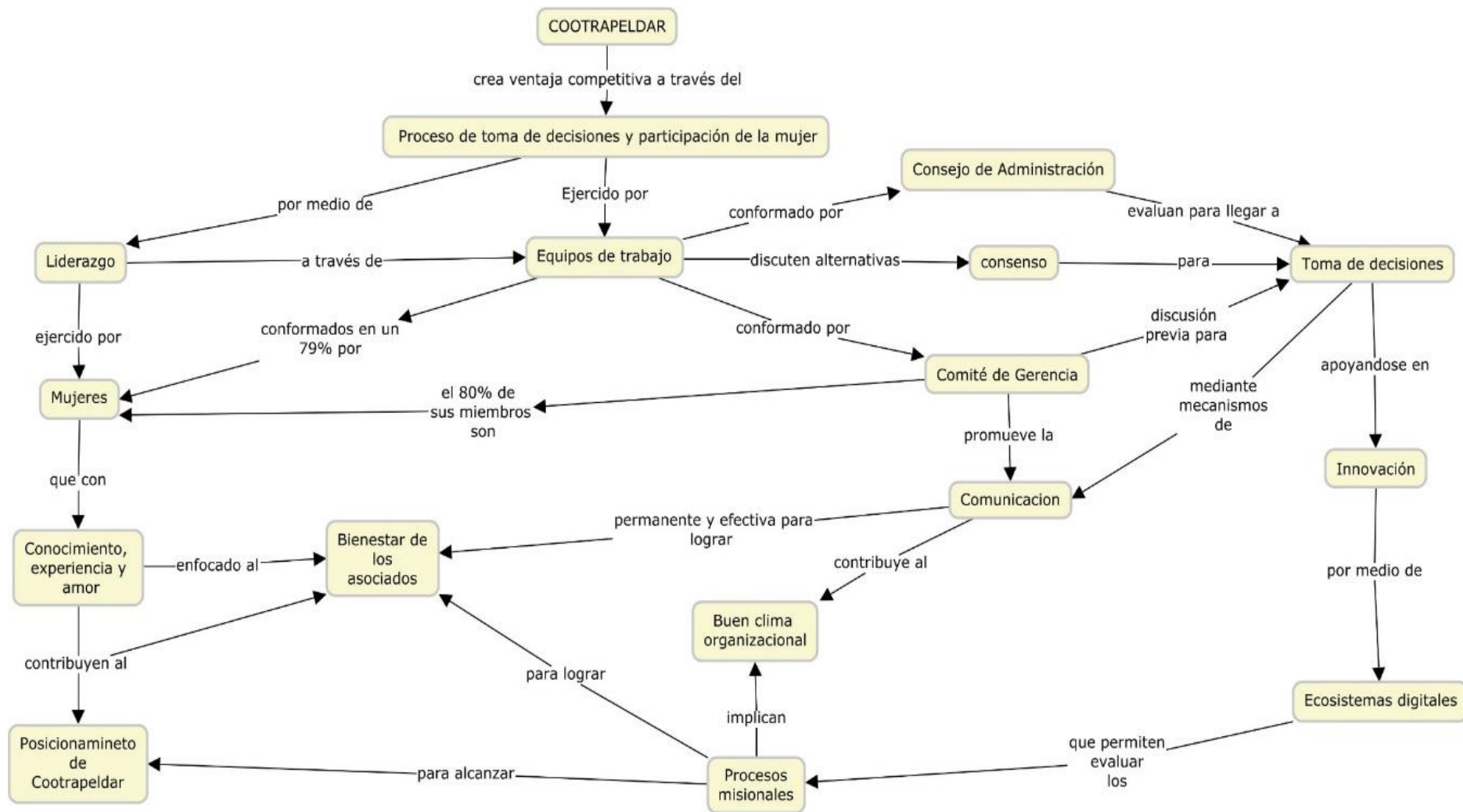
El análisis anterior sobre las estrategias que debe implementar Cootrapeldar, derivadas de la matriz DAFO, fue discutido y validado con la Subgerente Financiera de la organización, sobre el cual se cotejaron algunos indicadores para estructurar de forma acertada el documento.

Participación de la mujer: esta variable se refiere a la forma en que Cootrapeldar genera oportunidades para que las mujeres puedan demostrar sus capacidades y actitudes en la función gerencial. La cooperativa se basa en uno de los principios de la Alianza Cooperativa Internacional, el control democrático con equidad de género y no a la discriminación. Aunque

la gerencia general está actualmente bajo el mando del género masculino, sin embargo, luego de la gerencia se encuentran tres subgerencias las cuales son lideradas por mujeres y el comité de gerencia se encuentra conformado por un 80% de mujeres y un 20% hombres. Adicionalmente, como presidente del Consejo de Administración se encuentra una mujer y la mayoría de Directoras y subdirectoras también lo son, esto hace evidente la importancia del género dentro de la cooperativa. El 79% de empleados de la cooperativa pertenecen al género femenino.

El liderazgo de las tres subgerencias ha sido clave en el desarrollo que ha tenido la Cooperativa en los últimos años, quienes, con su experiencia, pasión por lo que hacen y amor por la Cooperativa han logrado posicionar a Cootrapeldar como una de las cooperativas más importantes a nivel regional. En el siguiente mapa conceptual se esbozan factores clave en la gestión de la cooperativa referentes al liderazgo femenino.

Grafica 5. Mapa conceptual sobre el liderazgo femenino en Cootrapeldar



Fuente: elaboración propia.

Objetivo específico 2:

Describir los factores claves de éxito, las herramientas estratégicas y los desafíos en tiempos de pandemia para Cootrapeldar, a partir de la aplicación de la metodología de Yin.

La información fue recolectada mediante la recopilación documental de los informes de gestión y la aplicación de entrevistas semiestructuradas realizadas a la subgerente financiera de Cootrapeldar quien enriqueció el estudio con aportes que fueron analizados y clasificados de acuerdo a diferentes criterios tal como se muestra en los párrafos siguientes.

En el estudio realizado para Cootrapeldar, aplicando la metodología de Yin, se han identificado algunos factores clave de éxito y herramientas estratégicas que tiene implementados en su gestión y le han permitido a la organización desarrollar su misión, alcanzar ventaja competitiva y lograr consolidarse como una de las cooperativas de ahorro y crédito líderes en la Sábana Centro del Departamento de Cundinamarca.

Existe una estrecha relación entre las estrategias de la economía solidaria y la metodología de Yin, puesto que esta última es una herramienta que le permite a la organización identificar factores clave sobre los cuales debe hacerse cargo, para tomar decisiones predictivas o correctivas y definir por lo tanto estrategias sostenibles que garanticen su permanencia y competitividad en el sector solidario.

Los factores clave o categorías de análisis y herramientas estratégicas han sido validadas con directivos de la cooperativa, que para efectos de este trabajo se han calificado como buenas prácticas de gestión organizacional y se han clasificado en 4 bloques, tal como se presentan en la siguiente tabla de categorías de análisis:

Tabla 4. Tabla de categorías de análisis

Tabla de categorías de análisis	
1	Sistema de políticas y un modelo de gestión organizacional flexible
1.1	Vínculo permanente con su política de calidad
1.2	Democracia y transparencia en el manejo de los recursos
1.3	Monitoreo permanentemente a las tasas de interés
1.4	Herramienta informática para medir el riesgo liquidez
1.5	Implementación de un sistema de administración de riesgos
1.6	Política permanente de realizar benchmarking competitivo
1.7	Transformación digital e innovación financiera
1.8	Sistemas de seguridad y herramientas como Data Mining y Business Intelligence
1.9	Procedimientos y estrategias para la reanudación oportuna de los procesos
1.10	Análisis PEST y DAFO
1.11	Cuadro de Mando Integral (CMI)
1.12	Política de responsabilidad social corporativa
1.13	Compromiso con el medio ambiente
1.14	Fomento a la creación de mercados solidarios campesinos
1.15	Posicionamiento de marca en redes sociales
1.16	Fomento a la creación de redes y de clústeres
1.17	Firma de alianzas comerciales
1.18	Fondo de educación
2	Proceso eficiente de toma de decisiones.
2.1	Equipo multidisciplinario
2.2	Plan de acción
3	Factores clave para alcanzar el éxito que están implementados en su gestión
3.1	Análisis del entorno
3.2	Seguridad de la información
3.3	Gestión transparente en el manejo de los recursos
3.4	Mitigación de riesgos
3.5	Posicionamiento de marca
4	Recursos y capacidades de personal, tecnológicos, financieros, o procesos, críticos para la gestión organizacional
4.1	Alta participación de la mujer
4.2	Alianza estratégica con Coopcentral
4.3	Monitoreo de ofertas tecnológicas en el mercado

1. Sistema de políticas y un modelo de gestión organizacional flexible.

Para que una organización sea competitiva y perdure en el tiempo es necesario que tenga implementado un modelo de gestión organizacional bastante fuerte y consolidado de forma que pueda predecir el futuro y ser capaz de adaptarse a los cambios permanentes del entorno. Este modelo incluye la gestión humana, gestión de calidad, tecnología, financiera, comercial y de mercadeo, investigación y desarrollo, entre otros. Con todo esto lo que se busca es atender de forma efectiva las necesidades de los grupos de interés de la organización.

Cootrapeldar en su larga trayectoria ha tenido diferentes tipos de gestión, pasando por diferentes etapas de madurez organizacional, hoy en día, su modelo de gestión se caracteriza por responder de forma adecuada a las necesidades de sus asociados y de la sociedad en general, modelo cuya madurez le ha permitido salir adelante en los momentos de crisis, algunos de los aspectos más relevantes de este modelo de gestión organizacional se describen a continuación:

- 1.1. Vínculo permanente con su política de calidad: Cootrapeldar está comprometida con satisfacer las necesidades de sus asociados y partes interesadas, prestando servicios financieros pertinentes con innovación, solidez, calidad, ofreciendo un amplio portafolio de servicios direccionados a la mejora continua, la rentabilidad social y financiera. Al mismo tiempo, cumpliendo con requisitos legales y otros que apliquen; soportados en un control de riesgos, una infraestructura adecuada y un equipo humano competente y comprometido.
- 1.2. Democracia y transparencia en el manejo de los recursos: asignación y aprobación de créditos sin importar el tipo de asociado; fundada en los principios de la economía solidaria y en los valores corporativos. Existen políticas claras que generan confianza sobre el manejo de los recursos. Además, fomenta la democracia brindando la posibilidad a todos sus asociados de participar en sus organismos de decisión y control como la Asamblea de Delegados, Consejo de Administración, Comités de vigilancia y educación.

- 1.3. Monitoreo permanentemente a las tasas de interés: como mecanismo para lograr una ventaja competitiva con un portafolio de servicios, atractivo para sus asociados.
- 1.4. Herramienta informática para medir el riesgo liquidez: esta aplicación le permite identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de liquidez al que está expuesta en el desarrollo de sus operaciones. Para la gestión de riesgos se cuenta con la siguiente estructura organizacional: Consejo de Administración, Gerencia General, Comité Integral de Gestión de Riesgos, Comité Gestión de Activos y Pasivos y Comité Riesgo de Liquidez.
- 1.5. Implementación de un sistema de administración de riesgos: esto incluye el Sistema Integral de Prevención y Control del Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SIPLAFT) y un Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), exigidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- 1.6. Política permanente de realizar benchmarking competitivo: la cual se sirve para medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores y establecer planes de acción para mantenerse a la vanguardia.
- 1.7. Transformación digital e innovación financiera: Cootrapeldar, para alcanzar la estrategia corporativa, está enrolándose en la transformación digital e innovación financiera con la finalidad de prestar servicios como pagos electrónicos, crédito y ahorro digital entre otros, a sus clientes y asociados que buscan tener productos o servicios de forma ágil y oportuna.
- 1.8. Sistemas de seguridad y herramientas como Data Mining y Business Intelligence: Cootrapeldar para lograr la estrategia del negocio, ha venido invirtiendo en estas herramientas y sistemas de seguridad que le sirven para analizar y obtener información de gran valor.

- 1.9. Procedimientos y estrategias para la reanudación oportuna de los procesos: para conseguir la estrategia operativa la cooperativa tiene definidos un conjunto de procedimientos y estrategias para asegurar la reanudación oportuna y ordenada de los procesos de negocio y servicios informáticos críticos en caso de contingencia, con el fin de generar un impacto mínimo ante un incidente.
- 1.10. Análisis PEST y DAFO: Cootrapeldar mantiene actualizadas una matriz de análisis PEST (entorno político, económico, social y tecnológico) y una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que le sirven para actualizar su proceso de planificación estratégica.
- 1.11. Cuadro de Mando Integral (CMI): Se ha diseñado un CMI con una batería de indicadores para cada una de las 5 perspectivas estratégicas (financiera; clientes y asociados; procesos internos; crecimiento, innovación y aprendizaje y economía solidaria), el cual se constituye como la bitácora de Cootrapeldar y que puede ser aplicable en otras cooperativas de ahorro y crédito. El CMI integra las cinco perspectivas y las relaciona con la misión, visión y objetivos.
- 1.12. Política de responsabilidad social corporativa: con la cual busca causar un alto impacto social en la región a través de programas como el plan semilla, apoyo a MiPymes, empresas agrícolas del sector, apoyo a comunidades para VIS, contribuyendo así al desarrollo territorial.
- 1.13. Compromiso con el medio ambiente: Cootrapeldar desarrolla actividades amigables como los ciclo- paseos para asociados y funcionarios; promueve el turismo ecológico como motor de desarrollo de la región de la sabana centro y en las oficinas de la cooperativa se fomenta la política de ahorro de agua y papel, manejando muchas de las comunicaciones por vía correo electrónico o intranet.

- 1.14. Fomento a la creación de mercados solidarios campesinos: con esta estrategia, la cooperativa ha facilitado la renovación de cultivos, contribuye al abastecimiento de víveres y apoya a sus asociados para afrontar la crisis económica generada por el covid- 19.
- 1.15. Posicionamiento de marca en redes sociales: con esto, Cootrapeldar busca aumentar el número de seguidores de la marca, así como el engagement en redes sociales, incrementando el número de publicaciones en Facebook y Twitter.
- 1.16. Fomento a la creación de redes y de clústeres: Cootrapeldar se ha enrolado en la creación de redes y de clústers como modelo de asociatividad empresarial y de economía colaborativa, compartiendo con las PYMES información en plataformas tecnológicas y recursos subutilizados para crear así una ventaja competitiva sostenible.
- 1.17. Firma de alianzas comerciales: La organización ha creado alianzas comerciales suscritas con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Escuela de Fútbol Embajadores, Constructora INCOELSA, Baterías JEP, Colegio Campestre Bilingüe Colombo Británico de Zipaquirá, Centro de Idiomas Colombo-británico y el Centro Educativo y Cultural ZENATRIUM.
- 1.18. Fondo de educación: a través de este fondo, la cooperativa ofrece permanentemente cursos y diplomados gratuitos y certificados en cooperativismo, recreación y cocina colombiana, entre otros.

2. Proceso eficiente de toma de decisiones.

- 2.1. Equipo multidisciplinario: como se describió en los resultados del objetivo anterior, en Cootrapeldar el proceso de toma de decisiones es ejecutado por un grupo multidisciplinario que, desde las perspectivas jurídica, financiera y contable, analiza los pros y los contras de cada decisión. La toma de decisiones está centralizada en

el Comité de Gerencia conformado por el Gerente General, los Subgerentes Financiero, de Tecnología y Comunicaciones, Comercial y Mercadeo y el de Crédito y Cartera, el Director de Calidad y el Oficial de Cumplimiento, las decisiones aquí tomadas se ponen en consideración del Consejo de Administración donde se toman las decisiones referentes a la estrategia corporativa.

2.2. Plan de acción: El gerente general formula un plan de trabajo que es presentado y aprobado en la asamblea general de delegados y de acuerdo con este se define el plan de acción como bitácora general. Las situaciones especiales de menor relevancia, se llevan a los comités específicos para su discusión y toma de decisiones.

3. Factores clave para alcanzar el éxito que están implementados en su gestión.

3.1. Análisis del entorno: para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos, analiza permanentemente el entorno cambiante para adaptarse a las nuevas realidades, es así como Cootrapeldar da respuesta a las necesidades financieras de los habitantes de la región ejecutando de forma efectiva un liderazgo corporativo y participativo.

3.2. Seguridad de la información: Cootrapeldar garantiza la seguridad de la información como el activo más importante, a través de sus tres pilares fundamentales como son: Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad con su respectiva trazabilidad lo que permite monitorear y registrar todos los eventos por medio de herramientas tecnológicas que permitan acceder de manera segura y minimizando los riesgos de fuga de información.

3.3. Gestión transparente en el manejo de los recursos: la cooperativa tiene políticas claras que generan confianza sobre el manejo de los recursos y una gestión transparente, fundada en los principios de la economía solidaria y en valores institucionales como excelencia en el servicio, trabajo en equipo, integridad, respeto, liderazgo y gestión de riesgos.

3.4. Mitigación de riesgos: la organización atiende de forma eficiente la mitigación de los riesgos.

3.5. Posicionamiento de marca: la institución realiza gestión comercial en redes sociales para lograr posicionamiento de marca y competitividad.

4. Recursos y capacidades de personal, tecnológicos, financieros, o procesos, críticos para la gestión organizacional.

4.1. Alta participación de la mujer: La cooperativa cuenta con una importante participación femenina, donde el 79% del personal que labora son mujeres, lo cual ha catalizado los principios del cambio y la capacidad de adaptación según las nuevas tendencias mundiales, que favorecen la rapidez y reacción asertiva ante las diferentes amenazas o contingencias.

4.2. Alianza estratégica con Coopcentral: Cootrapeldar fortaleció su capacidad tecnológica al realizar una alianza estratégica con la red de Coopcentral (banco cooperativo), que permite ofrecer a los asociados servicios transaccionales, cajeros electrónicos multifuncionales, medios de pago y acceder a servicios de ahorro y crédito de manera digital, buscando en todo momento un excelente servicio hacia los asociados.

4.3. Monitoreo de ofertas tecnológicas en el mercado: la Subgerencia de Tecnología y Comunicaciones monitorea permanentemente las nuevas ofertas tecnológicas que existan en el mercado, con el fin de innovar en la implementación de las mismas buscando mejorar la prestación de sus servicios y minimizar el riesgo operativo y de fraude. Esta subgerencia cuenta con:

- 4.3.1. Manejo financiero adecuado.
- 4.3.2. Grupo de colaboradores muy comprometido.
- 4.3.3. Adecuado manejo del Sistema de Administración de Riesgos, implementación de Curuba (Software).
- 4.3.4. Sistema web de encuestas: para obtener información de forma eficiente y poder tomar decisiones correctas.
- 4.3.5. Sistema de Voto Electrónico: Con esta aplicación se realizó la elección de delegados desde febrero de 2019, cumpliendo con los estándares de seguridad de la información.
- 4.3.6. Curso Básico de Cooperativismo vía online para los asociados a la cooperativa incluyendo sistema de evaluaciones.

Desafíos de Cootrapeldar en los actuales tiempos de la pandemia del Covid-19.

Los desafíos que se presentan a continuación están basados en la información suministrada por directivos de Cootrapeldar.

- **Estrategias de actualización tecnológica:** Es importante contar con herramientas tecnológicas flexibles y actualizadas que favorezcan la diversificación de las operaciones financieras que debe hacer la entidad con los protocolos de seguridad informática que permitan proteger tanto la información de los clientes como de la entidad. Adicionalmente, se han replanteado las estrategias de atención al cliente y aspectos inherentes a seguridad informática.
- **Estrategias de flexibilización laboral a través del teletrabajo y trabajo en casa y manejo de protocolos de bioseguridad.** Frente a los protocolos de bioseguridad y protección de los trabajadores de Cootrapeldar. se establecieron parámetros para el trabajo en casa y para los trabajadores que debían hacer su trabajo presencial, se instituyeron protocolos de aseo y desinfección, al igual que el suministro de elementos de protección personal para garantizar su seguridad, como tapabocas de alta calidad, caretas y adaptaciones en los lugares de trabajo. Para los asociados que requieren

acercarse a los puntos de atención se instauraron los protocolos de bioseguridad y control de temperatura. Así mismo, para el manejo del biométrico o lector de huella, se dispuso de toallitas desinfectantes que se entregan al usuario en el momento de realizar la transacción.

- **Estrategias de captación de recursos y recuperación de cartera:** Con el ánimo de establecer una mayor recuperación de cartera, se flexibilizaron las políticas de uso del ahorro permanente de los asociados, permitiendo que estos recursos fueran destinados a cubrir parte o la totalidad de cuotas de créditos, intereses o procesos de conciliación de cartera.
- **Estrategias de colocación de recursos:** Con el fin de atender oportunamente las necesidades de los asociados se establecieron nuevos comités para evaluar riesgos de crédito y liquidez, aumentado la frecuencia de reuniones del comité hasta una vez a la semana.
- **Flexibilización de los programas de bienestar:** Cootrapeldar. se ha adaptado a las nuevas condiciones desarrollando estrategias virtuales para llegar a la comunidad con sus programas de bienestar y celebraciones. También se reemplazaron las actividades que se hacían en auditorios o lugares cerrados por actividades al aire libre como los ciclo paseos. De igual forma, como parte de los estímulos por los 60 años de la cooperativa, se realizaron rifas con autorización de Coljuegos con premiación virtual.
- **Velocidad para adaptarse al cambio:** Es importante que los tiempos de respuesta sean oportunos y haya celeridad en la implementación de los cambios necesarios para adaptarse a la nueva normalidad.
- **Atender oportunamente los requerimientos de los entes de control:** Elaborar los informes y reportes requeridos por instituciones como la Supersolidaria, Dian y Superintendencia Financiera.

Los desafíos en tiempos de crisis y los principios de la economía solidaria

Puede decirse que no sólo Cootrapeldar sino todas las organizaciones solidarias, deben buscar adaptarse en los tiempos de crisis, igual que lo hace cualquier otra organización de la economía de mercado. Ese proceso de adaptación y de búsqueda de estrategias para sobrevivir debe hacerse teniendo presente no alejarse de los principios de la economía solidaria, pues esas posibles salidas requieren algunos sacrificios y verse desvirtuados los intereses solidarios.

De acuerdo con los desafíos identificados para Cootrapeldar, el hecho de tener que pensar en implementar a toda velocidad herramientas de actualización tecnológica para prestar sus servicios, requiere inversiones de capital que en otros momentos de no crisis podrían ser utilizados para servicios de bienestar a sus asociados, atentando contra el principio de servicio a la comunidad. Similar ocurre con la exigencia de atender oportunamente los requerimientos de los entes de control, pues esto atenta contra el principio de autonomía, autodeterminación y autogobierno.

Otro aspecto importante es que, en ese camino por diseñar nuevas estrategias de colocación de recursos, puedan verse de alguna manera afectados los intereses de los asociados y esto pueda verse confrontado con los principios de espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua, y participación económica de los asociados, en justicia y equidad. Con todo esto, puede decirse que la organización Cootrapeldar ha sido cuidadosa al encontrar estrategias de adaptación que causen el menor impacto social negativo posible.

Síntesis de los hallazgos

1. El impacto territorial de Cootrapeldar ha sido alto, facilitando los créditos de emprendimiento para fortalecer el desarrollo de la región. Así mismo, facilita la renovación de cultivos y apoya a sus asociados para afrontar la crisis económica generada por el Covid- 19.

2. Una conclusión importante y que puede considerarse como una buena práctica de gestión organizacional es la construcción de un Cuadro de Mando Integral ó CMI, el cual representa una ruta de gestión para la cooperativa de ahorro y crédito Cootrapeldar.
3. La cooperativa tiene como política permanente realizar benchmarking competitivo, buscando medir los productos, servicios, procesos y actividades que realizan sus principales competidores con el fin de establecer planes de acción y mantenerse a la vanguardia.
4. La cooperativa tiene implementado un modelo de gestión organizacional consolidado de forma que le ha permitido ser proactiva ante el futuro y ser capaz de adaptarse a los cambios permanentes del entorno y atender de forma efectiva las necesidades de los grupos de interés de la institución.
5. Cootrapeldar es una cooperativa que durante 60 años ha estado vigente en el mercado gracias a sus políticas de transparencia y equidad, atendiendo las necesidades de la comunidad y cumpliendo con las expectativas de sus asociados e impactando de forma positiva el desarrollo territorial.
6. Sus estrategias de desarrollo sostenible y economía solidaria han mantenido a Cootrapeldar a la vanguardia, no obstante, sigue día a día trabajando para mejorar en los aspectos de mayor debilidad, como son los aspectos inherentes a la conectividad, preservando la seguridad informática.
7. Como se mencionó anteriormente, existe una estrecha relación entre las estrategias de la economía solidaria y la metodología de Yin, pues como herramienta le permite a la organización identificar factores clave sobre los cuales debe hacerse cargo, tomar decisiones predictivas o correctivas y definir estrategias sostenibles que garanticen su permanencia y competitividad en el sector solidario.

8. La cooperativa cuenta con un capital humano altamente comprometido donde prevalece una alta participación y liderazgo femenino, lo cual favorece la capacidad de adaptación, comprensión y reacción asertiva ante las diferentes amenazas o contingencias del entorno.
9. Cootrapeldar ha venido adaptándose proactivamente a las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria referente a la implementación del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) que incluye el Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL); el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT); Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC); y el Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM) y el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO).
10. La institución ha venido adaptándose satisfactoriamente a las nuevas tecnologías tanto para la conectividad en el trabajo remoto, como para la atención a los asociados con parámetros de seguridad, mediante convenios con diferentes entidades bancarias y con corresponsales no bancarios para facilitar los pagos de los asociados y clientes. Sin embargo, Cootrapeldar con el fin de ganar competitividad en la gestión de la tecnología y comunicaciones y con el ánimo de prestar sus servicios de forma eficiente, debe pensar en el desarrollo de aplicativos para teléfonos móviles y botón de pagos, que permitan a los asociados realizar todo tipo de operaciones por medios digitales.
11. La entidad ha desarrollado programas de responsabilidad social tales como las estrategias de flexibilización laboral, el manejo de protocolos de bioseguridad o la flexibilización de los programas de bienestar corporativo para mitigar los efectos de la pobreza generada por la crisis del Covid-19.
12. Desde todas las categorías de análisis identificadas como buenas prácticas de gestión organizacional debe reconocerse que son adecuadas para la organización, pero miradas desde una perspectiva crítica y con el lente de los principios solidarios, este tipo de modelo de gestión se asimila de alguna manera a cualquier otra organización de la

economía de mercado. Ese ese afán por implementar nuevas estrategias, por analizar permanentemente el entorno, de realizar benchmarking y de vigilar el cumplimiento de metas del cuadro de mando integral, en todo este proceso se puede perder autonomía y autenticidad.

Objetivo específico 3:

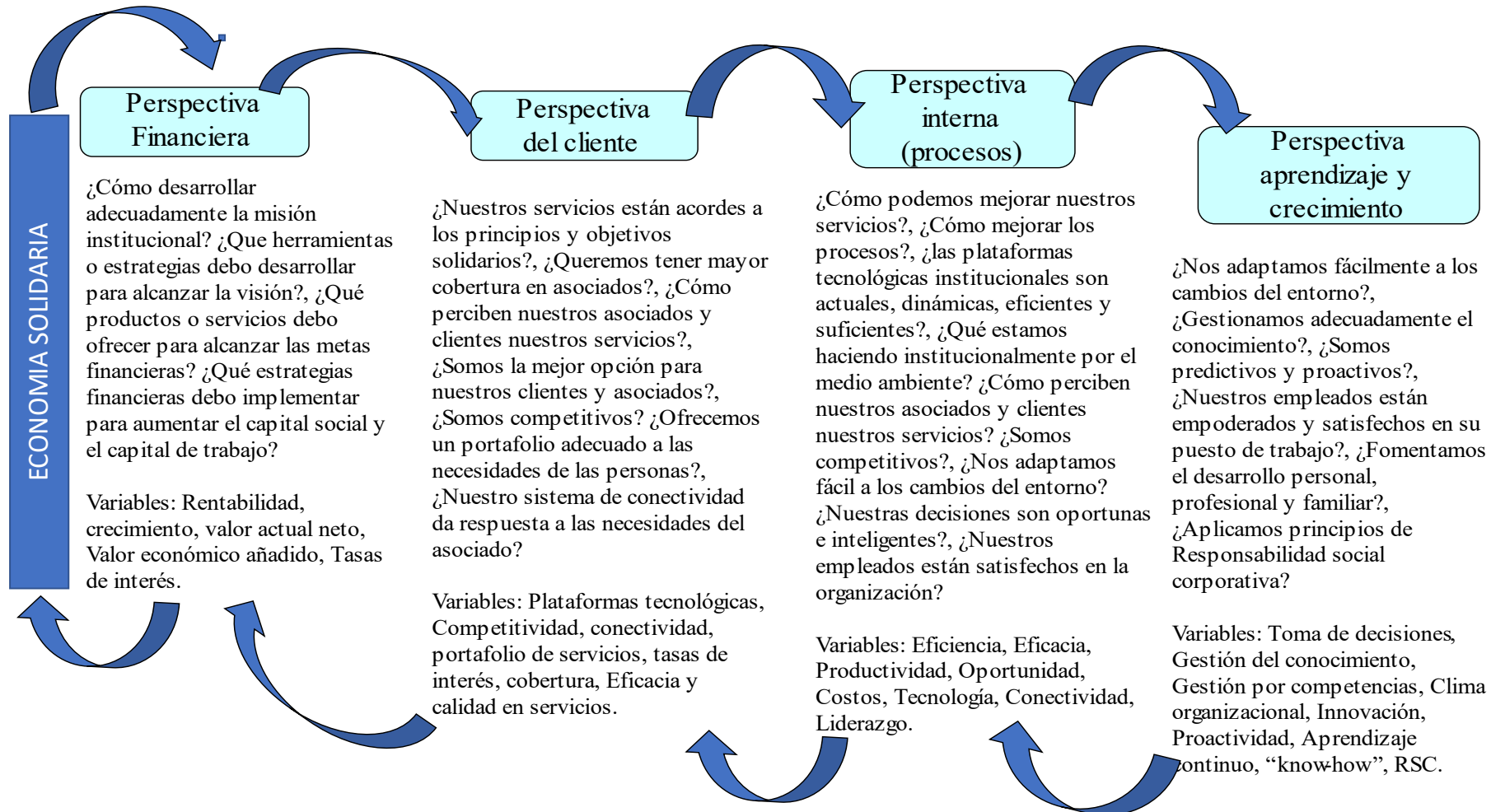
Diseñar un cuadro de mando integral adecuado para la gestión organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito.

Retomando lo expuesto en el objetivo 1 y según la definición de Planificación Estratégica planteada por Armijo (2011), quien considera que la PE es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen, analizados desde la lógica de la economía solidaria. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

En este sentido, Cootrapeldar desde el año 2018, ha venido avanzando en el sistema de planeación estratégica SPE, proceso mediante el cual ha buscado comprometer a las diferentes áreas de la Cooperativa, en búsqueda conjunta de los objetivos y cumplimiento de su misión, materializándolo a través del plan de acción y los procesos de mejoramiento continuo. De lo anterior, se amplía el plan de acción materializado en un cuadro de mando integral CMI, con los despliegues de cada perspectiva, que se ha construido a través de diferentes herramientas, entre ellas el diseño de una batería de preguntas para cada una de las 4 perspectivas estratégicas planteadas por Kaplan y Norton (2005) (Financiera, Asociados y clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento) y a estas perspectivas se ha

adicionado la perspectiva de la economía solidaria, con el fin de visibilizar el cumplimiento de los principios de la economía solidaria en las demás perspectivas estratégicas.. La información fue recolectada de los informes de gestión de la entidad y mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas realizadas a la subgerente financiera de Cootrapeldar, quien enriqueció el estudio con aportes que fueron analizados y clasificados de acuerdo a diferentes criterios, y que se esquematizan en la siguiente matriz de categorías de análisis:

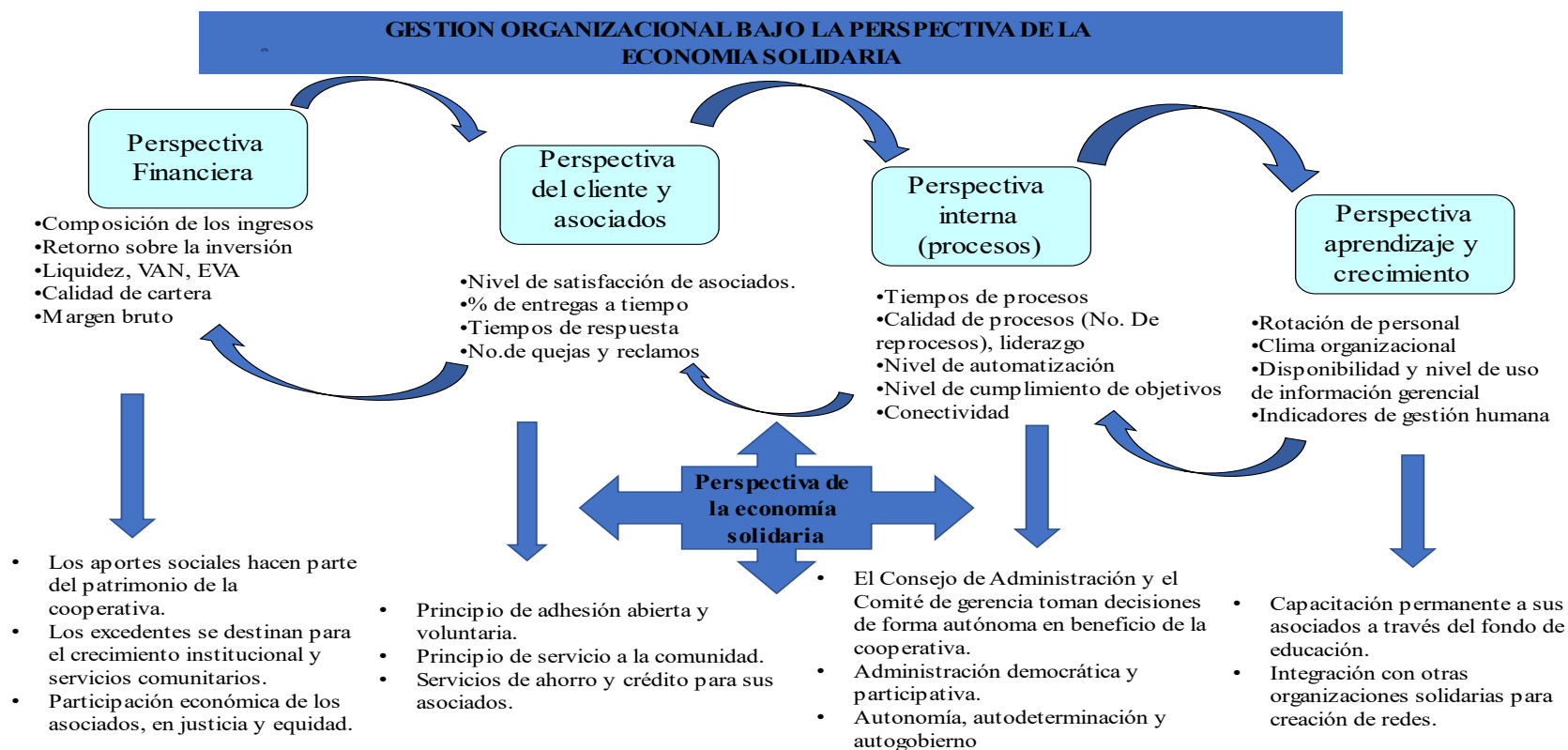
Grafica 6. Categorías de análisis



Fuente: elaboración propia. Categorías de análisis.

Los interrogantes planteados en la gráfica anterior generan posibles respuestas que dan origen a la identificación de variables asociadas a cada una de las perspectivas estratégicas, y a partir de esas variables se empiezan a definir los indicadores de gestión con los cuales se construirá el CMI, integrando las 4 perspectivas definidas por Kaplan y Norton (2005) y la economía solidaria para realizar el análisis transversal de estas 5 perspectivas, tal como se ilustra a continuación:

Grafica 7. Gestión Organizacional Bajo la Perspectiva de la Economía Solidaria



Fuente: elaboración propia.

Cuadro de Mando Integral

Teniendo claro las perspectivas estratégicas, los objetivos organizacionales e indicadores de gestión, se diseñó un cuadro de mando integral que incluye las cinco (5) perspectivas estratégicas, incluida la perspectiva de la economía solidaria para la cooperativa de ahorro y crédito Cootrapeldar y también aplicable a cualquier cooperativa de ahorro y crédito:

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral de Cootrapeldar

Cuadro de mando integral Cootrapeldar					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
FINANCIERA	Aumento de ingresos y liquidez.	% ingresos periódicos % de liquidez periódico (comparación de los indicadores según la periodicidad).			Establecer políticas de colocación y recaudo de cartera, así como herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones
	Suficiencia del Margen Financiero	(ingresos operacionales - egresos financieros) / gastos operacionales X100			
	Financiación a través de los productos de ahorro, incentivando primordialmente la captación del ahorro a la vista.	Nivel de liquidez, composición de los ingresos, Aumento de Ingresos, liquidez Disminución de cartera Beneficio/Costo			Fortalecer patrimonialmente la entidad, de forma que se pueda garantizar un margen financiero adecuado y mantener una estructura del activo acorde con su objeto social, incentivando primordialmente la captación del ahorro a la vista

Cuadro de mando integral Cootrapeldar					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
FINANCIERA	Índice de Calidad de Cartera	Cobertura = Provisiones / cartera deteriorada			Establecer políticas de colocación y recaudo de cartera, así como herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones
		calidad de cartera = cartera deteriorada/ total de cartera			
	Monitoreo permanente de las tasas de interés tanto de captación como de colocación en la zona de influencia, tomando decisiones oportunas que pudieran afectar el portafolio de productos de Cootrapeldar. (indicadores propios frente al sector)	Indicadores de comparación de las tasas de interés de colocación captación de Cootrapeldar VS tasas de colocación y captación del mercado financiero.			
	Monitoreo permanente de la cartera de crédito.	Índice de rotación de cartera e índice deterioro de cartera.			

Cuadro de mando integral Cootrapeldar

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
ASOCIADOS-CLIENTES	Incrementar cobertura: IncurSIONAR en nuevas zonas Geográficas y público de Cundinamarca	% de crecimiento mensual - Número de asociados nuevos.			Fortalecer el área comercial, promoviendo más la cooperativa reforzando los medios virtuales y de atención física a la comunidad, una vez se haya aumentado en número de solicitudes, hacer los estudios necesarios por parte del oficial de cumplimiento para garantizar la calidad de los asociados.
	Rotación de Asociados	(# total de afiliados al cierre me anterior - # de retiros de afiliados + # de afiliados nuevos) / total de afiliados			
	Mantener alto nivel de satisfacción de asociados para disminuir su rotación.	Calificación de satisfacción de los asociados por medio de encuestas digitales y física.			Se plantea generar un plan de capacitación sobre Educación en Economía solidaria y Cooperativismo (virtual y físico), pertinente para los asociados sobre el modelo cooperativo.
		Aspectos a evaluar satisfacción y cubrimiento de necesidades.			Revisar el portafolio de servicios y tasas de interés competitivas en todas las líneas de crédito.
	Generar un plan de capacitación pertinente para los asociados, con el fin de fortalecer sus competencias y mejorar la toma decisiones de carácter financiero enfocado hacia la visión de la entidad.	Cobertura de asociados = # de asociados capacitados / # total de asociados.			Se plantea generar un plan de capacitación sobre Educación en Economía solidaria y Cooperativismo (virtual y físico), pertinente para los asociados sobre el modelo cooperativo.
		Calidad de la capacitación = % retención de conocimientos de los capacitados			

Cuadro de mando integral Cootrapeldar					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
PROCESOS INTERNOS	Adopción de nuevas tecnologías en los procesos operativos.	% de Efectividad de los ecosistemas web, apps y redes sociales.			Desarrollar herramientas tecnológicas, que permitan la conectividad y transacción por vía internet o a través de páginas de recaudo, para descongestionar la afluencia de público en las oficinas y hacer más fáciles y seguras las operaciones de los asociados
		Medición del Branding, Medición de posicionamiento y gestión de marca.			Ingreso a la red Coopcentral, que nos permitirá ofrecer a nuestros asociados servicios transaccionales, cajeros electrónicos multifuncionales, medios de pago y acceder a servicios de ahorro y crédito de manera digital
	Creación del departamento de Riesgos e implementación de herramientas tecnológicas que faciliten los procesos de control de riesgo.	% de cubrimiento del riesgo, % de avance en la implementación de Departamento de Riesgos.			Implementar departamento de Riesgos, en el cual se establezca el Sistema Integral de Administración de Riesgos.: Implementación del SARLAFT
	Montaje e implementación del sistema de gestión de calidad.	% en avance de implementación del sistema de prevención del riesgo.			Implementación del SGC

Cuadro de mando integral Cootrapeldar					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
PROCESOS INTERNOS	Diseñar e implementar un plan de mercadeo	% de cumplimiento del plan de marketing digital y del plan de mercadeo.			Fortalecer el área comercial, promoviendo más la cooperativa reforzando los medios virtuales y de atención física a la comunidad, una vez se haya aumentado en número de solicitudes, hacer los estudios necesarios por parte del oficial de cumplimiento para garantizar la calidad de los asociados.
	Fortalecer la imagen institucional.	Medición del Branding, Medición de posicionamiento y gestión de marca Generar valor y diferenciación de marca.			
	Conformación de redes: Mercado empresarial sin atender a través de convenios comerciales.				
	Afianzar y expandir el posicionamiento de la marca Cootrapeldar.	% de cumplimiento del plan de marketing digital.			Posicionamiento de marca, mediante la revisión y redefinición de las líneas de crédito para ofrecer un portafolio con amplia gama de oportunidades de créditos a bajas tasas de interés
		Medición del Branding, Medición de posicionamiento y gestión de marca. Generar valor y diferenciación de marca.			Hacer campañas comerciales más agresivas y por diferentes canales, virtuales y físicas
	Diseñar un plan de comisiones e incentivos para el área comercial	% de avance en el diseño e implementación del Plan de Compensación Salarial Variable.			Revisión y reajuste a la escala salarial, de forma complementaria con una posible estructuración de salarios variables y un plan de comisiones e incentivos para el área comercial.

Cuadro de mando integral Cootrapeldar

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
INNOVACIÓN, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Garantizar trabajadores competentes y comprometidos generando estabilidad y permanencia laboral.	Benchmarking aplicado % rotación de personal- Medición del Clima Organizacional.			Establecer un sistema efectivo de gestión y evaluación del desempeño que permita implementar las herramientas de gestión del conocimiento y talento humano.
	Realizar Reingeniería del área de gestión humana: Plan de capacitación a empleados, redefinir la escala salarial e implementar un plan de beneficios e incentivos.	% de avance en implementación de salarios variables, % de ejecución plan de nivelación salarial.			Revisión y reajuste a la escala salarial. Estructuración de salarios variables. Plan de comisiones e incentivos para el área comercial.
	Mantener Sistemas de información adecuados y Gestión del conocimiento.	% de Efectividad de los ecosistemas web, apps y redes sociales.			Desarrollar herramientas tecnológicas, que permitan la conectividad y transacción por vía internet y apps, que permitan el almacenamiento para análisis y toma de decisiones.

Cuadro de mando integral Cootrapeldar					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
ECONOMÍA SOLIDARIA	Incrementar cobertura de asociados: Incursionar en nuevas zonas Geográficas y público de Cundinamarca	% de crecimiento mensual - Número de asociados nuevos.			Fortalecer el área comercial, promover la cooperativa reforzando los medios virtuales y de atención física a la comunidad.
	Conformación de redes con otras organizaciones de economía solidaria	Numero de redes conformadas/ número de redes planeadas.			Afianzar la conformación de redes productivas y de mercados solidarios
	Priorizar la utilización de los excedentes operacionales para fortalecimiento institucional y programas sociales.	Valor de excedentes utilizados en programas sociales/Valor total de excedentes sociales			Fortalecer el desarrollo de programas de orden social y cooperativo
	Establecer programas de crédito que den respuesta a las necesidades prioritarias de los asociados	Numero de programas de Crédito de enfoque solidario ejecutados/ número de programas de crédito enfoque solidario planeados			Cubrimiento en necesidades crediticias a los asociados.
	Definir un plan de formación y de asistencia técnica de acuerdo con las necesidades de sus asociados.	% Numero de planes educativos con 100% de ejecución/ total de planes de formación			Fortalecer los planes educativos en el marco de la economía solidaria
	Atender las necesidades de los asociados con los programas de bienestar social (auxilio de seguro funerario, auxilio para salud visual, auxilio educativo, etc.)	Número de asociados atendidos por cada programa/ número total de solicitudes de programa.			Garantizar la atención y cubrimiento de los programas de bienestar social ofrecidos

Fuente: elaboración propia. Despliegue de Indicadores de Gestión y plan de Acción.

Discusión

Los hallazgos encontrados son de gran importancia tanto para Cootrapeldar, una cooperativa de ahorro y crédito y en general para una organización de economía solidaria pues al identificar las variables de gestión, especialmente las relacionadas con los principios de la economía solidaria, pueden validarse las distintas maneras de cómo la economía solidaria podría contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y con el desarrollo territorial. Otro hallazgo importancia en este capítulo, como una práctica de Cootrapeldar, fue el análisis PEST, la matriz DAFO y benchmarking, pues esto permite darle una mirada al entorno, definir estrategias para mitigar amenazas, potenciar oportunidades y evaluarse comparativamente con la competencia.

Puede decirse que la utilización de la metodología de Yin ha sido de gran importancia, toda vez que ha permitido identificar factores clave, que se pueden considerar como buenas prácticas de gestión con la posibilidad de ser implementadas en toda organización de economía solidaria, en especial en una cooperativa de ahorro y crédito. Lo anterior le facilita a la organización alcanzar su estrategia corporativa y satisfacer las necesidades de sus asociados, a su vez representa una forma de fortalecer al sector solidario, pues están haciendo benchmarking, implementando buenas prácticas para mejorar su competitividad, entendida desde la perspectiva de la economía solidaria, es decir ser competitiva sin alejarse del cumplimiento de los principios solidarios.

Entre otras prácticas organizacionales identificadas a través de la metodología de Yin, se pudo documentar la integración y creación de redes con otras organizaciones de economía solidaria, especialmente cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones que favorecen el fortalecimiento institucional, pues pueden definir estrategias conjuntas para optimizar y canalizar recursos para la formulación y gestión de proyectos de impacto no solo de una pequeña comunidad sino a escala territorial. De lo anterior, es posible concluir que la aplicación de la metodología de Yin, le permite a Cootrapeldar documentar y divulgar las

buenas prácticas llevadas a cabo en su gestión organizacional y esto le facilita al sector solidario implementar modelos de gestión para fortalecerse mutuamente y ganar ventaja competitiva.

Las buenas prácticas fueron identificadas desde un diagnóstico interno de la organización con información suministrada por funcionarios directivos de Cootrapeldar, valorando el éxito institucional a través de los indicadores de gestión que muestran un constante crecimiento, y la información exógena sobre las percepciones de los asociados fue tomada de la encuesta virtual de satisfacción y del buzón de sugerencias que tiene implementados la cooperativa, pero no se han realizado entrevistas directas a los asociados para medir su percepción e imagen de la cooperativa, dado que por los protocolos del Covid 19, no se realizaron las entrevistas de forma personal con los asociados.

Si bien es cierto y como se ha dicho en párrafos anteriores, un estudio de caso bajo la metodología de Yin como el realizado para Cootrapeldar, resulta muy útil como herramienta para identificar factores clave en procesos de adaptación o transformación instruccional, puesto que le permite a la organización identificar asuntos de los cuales debe hacerse cargo, para tomar decisiones predictivas o correctivas y definir por lo tanto estrategias sostenibles que garanticen su permanencia y competitividad en el sector solidario. Sin embargo, la metodología puede llevar a las organizaciones a una carrera acelerada por ganar mayor competitividad y posicionamiento en el mercado, situación que conlleva a que las organizaciones solidarias se parezcan más a cualquier organización de la economía de mercado.

El término competitividad siempre se ha visto relacionado con la economía de mercado, pero también ha sido incorporado al sector de la economía solidaria, pues desde el principio de servicio a la comunidad, una organización solidaria debe definir una batería de estrategias que le permita ofrecer de manera eficiente unos servicios diseñados a la medida de las necesidades de sus asociados y esta forma de ofrecer eficazmente unos servicios puede considerarse competitividad.

Por otro lado, la importancia de que una cooperativa de ahorro diseñe un Cuadro de Mando Integral CMI, radica en que le servirá de bitácora general de la institución permitiendo visualizar el logro de los objetivos institucionales, pero también le permitirá tomar decisiones en el momento en que los indicadores de gestión estén mostrando desvíos de las metas trazadas, y poder así adaptarse a los cambios provocados en el quehacer institucional y en el entorno.

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica como herramienta para la formulación de objetivos y estrategias prioritarias, ha sido de gran utilidad para Cootrapeldar pues le facilita orientarse y dar respuesta a las necesidades de sus asociados, permitiendo dar cumplimiento a algunos de los principios de la economía solidaria en especial el principio de servicio a la comunidad. Adicionalmente, la planificación estratégica tiene muchos aportes a la economía solidaria pues a través de procesos de planeación es posible diseñar planes de acción de fomento a la economía solidaria y desarrollo territorial y para el fortalecimiento de las instituciones de economía solidaria.

El diseño del cuadro de mando integral CMI para Cootrapeldar le sirve de bitácora general para medir su desempeño organizacional como institución solidaria, además con la batería de indicadores por cada una de las 5 perspectivas estratégicas (Financiera, Asociados y clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento y Economía Solidaria) le facilita a la organización validar en tiempo real el cumplimiento de los objetivos trazados en la planificación estratégica y el logro de los principios de la economía solidaria. En conclusión, un CMI trae muchos aportes a la economía solidaria al servir como brújula que permite constatar el cumplimiento de los principios solidarios, especialmente el espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua; Adhesión voluntaria, responsable y abierta; Formación e información para sus miembros; Servicio a la comunidad, e Integración con otras organizaciones del mismo sector.

Conclusiones

- Una conclusión importante a que se llegó con el desarrollo del objetivo específico número uno (1), es que Cootrapeldar tiene incorporadas unas variables relevantes de gestión organizacional, donde se evidencia el cumplimiento de los principios de la economía solidaria de ACI-América y que, en una adecuada combinación con otras variables de gestión, logra cumplir satisfactoriamente con sus objetivos estratégicos y cumplir con los estándares internacionales de economía solidaria.
- El impacto territorial de Cootrapeldar ha sido alto, facilitando los créditos de emprendimiento, contribuyendo con el desarrollo territorial de la sabana centro de Cundinamarca. Así mismo, facilita la renovación de cultivos y apoya a sus asociados para afrontar la crisis económica generada por el Covid- 19 y estimula la reactivación económica en la región.
- La cooperativa tiene implementado un modelo de gestión organizacional consolidado de forma que le ha permitido ser proactiva ante el futuro y ser capaz de adaptarse a los cambios permanentes del entorno y atender de forma efectiva las necesidades de los grupos de interés de la institución.
- Cootrapeldar ha sido pionera en impulsar e implementar programas de RSC para intervenir de manera sostenible en las comunidades donde tiene asentamiento a través de programas como plan semilla, apoyo a MiPymes y a comunidades para VIS.
- La planificación estratégica trae muchos aportes a la economía solidaria pues a través de procesos de planeación es posible diseñar planes de acción de fomento a la economía solidaria y que contribuyan al desarrollo territorial. Un plan de fomento a la economía solidaria no significa crear más organizaciones solidarias, sino crear un sistema solidario fuerte que ofrezca servicios que den respuesta a las necesidades de sus miembros. Este plan incluye tanto el diseño de normas y reglamentos que protejan a las organizaciones, la formulación de políticas públicas de promoción de la economía solidaria y la

construcción de proyectos que se formulan considerando las particularidades de cada territorio, todo esto se realiza a través de procesos de planificación estratégica.

13. La cooperativa cuenta con un capital humano altamente comprometido donde prevalece una alta participación y liderazgo femenino, lo cual es importante porque favorece la capacidad de adaptación, comprensión y reacción asertiva ante las diferentes amenazas o contingencias del entorno.

- Una buena práctica de gestión organizacional es la construcción de un Cuadro de Mando Integral ó CMI, el cual representa una ruta de gestión para la cooperativa pues esto permite visualizar el logro de los objetivos institucionales y tomar decisiones en el momento en que los indicadores de gestión se estén alejando de las metas trazadas y adaptarse así a los cambios del entorno.
- En el CMI de Cootrapeldar, se puede visibilizar que los indicadores de gestión de las perspectivas estratégicas (financiera; asociados y clientes; procesos internos; crecimiento y aprendizaje y economía solidaria), están estrechamente vinculados con los objetivos de la economía solidaria pues permite validar o constatar en tiempo real el cumplimiento de los objetivos trazados en la planificación estratégica y el logro de los principios de la economía solidaria, en especial el servicio a la comunidad, e integración con otras organizaciones del mismo sector.
- La política permanente de realizar benchmarking competitivo, permite a Cootrapeldar evaluar los productos, servicios, procesos y actividades que realizan sus competidores con el fin de establecer planes de mejoramiento.
- Utilizar la metodología de Yin le facilita a Cootrapeldar identificar factores clave sobre los cuales debe hacerse cargo, para tomar decisiones predictivas o correctivas y definir estrategias que garanticen su permanencia y competitividad en el sector solidario. Se puede concluir que la aplicación de la metodología de Yin, le permite a la cooperativa

documentar y divulgar sus buenas prácticas de gestión organizacional y esto conlleva al fortalecimiento del sector solidario.

Recomendaciones

- Con el ánimo de buscar el fortalecimiento del sector solidario, es importante que las organizaciones sociales y solidarias, copien o diseñen e implementen un Cuadro de Mando Integral como el de Cootrapeldar, lo cual les facilita su gestión y brinda la posibilidad de verificar el logro de los objetivos institucionales en paralelo con los principios de la economía solidaria.
- Cootrapeldar por su parte debe seguir con su proceso de mejoramiento continuo revisando los indicadores de gestión de forma permanente y estableciendo los planes de acción acorde con los cambios de las perspectivas estratégicas establecidas en el cuadro de mando integral.
- Se recomienda documentar los procesos de mejoramiento continuo y realizar otros estudios de caso que permitan consolidar una guía de lecciones aprendidas y facilite la toma de decisiones en las organizaciones del tercer sector.
- De la presente investigación se sugiere construir una cartilla de buenas prácticas aplicable a todas las empresas de economía solidaria, que fomente la competitividad desde la óptica de los principios solidarios.

Cronograma

Tabla 6. Cronograma

Objetivos	Actividades	Mes 1: Junio				Mes 2: julio				Mes 3: Agosto				Mes 4: Septiembre				Mes 5: octubre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Identificar las variables relevantes de gestión organizacional acordes con los principios de la economía solidaria.	Revisión de fuentes bibliográficas sobre gestión organizacional - Levantamiento bibliográfico	■	■	■	■	■	■														
	Elaboración de estado del arte y marco teórico		■	■	■	■	■	■	■												
	Construcción de la propuesta de investigación		■	■	■	■	■	■	■												
	Presentación de la propuesta de investigación ante el Comité de Investigación para aprobación						■	■	■	■	■	■	■								
Describir los factores claves de éxito, herramientas estratégicas de gestión organizacional y los desafíos en tiempos de pandemia en Cootrapeldar, a partir de la aplicación de la metodología de Yin.	Recolección de información de la organizacional Cootrapeldar								■	■	■	■	■								
	Aplicación de herramientas y análisis PEST y DAFO de Cootrapeldar.								■	■	■	■	■								
	Aplicación de la metodología de Yin y recolección de información.									■	■	■	■								
	Análisis de la información obtenida a través de la metodología de Yin e información secundaria.										■	■	■	■	■						
	Caracterización del modelo de gestión organizacional de Cootrapeldar a partir de la metodología aplicada.												■	■	■	■					
	Descripción de los factores clave de éxito y herramientas estratégicas de gestión organizacional en Cootrapeldar.													■	■	■	■				
	A partir de la metodología de Yin, se describen los desafíos de la cooperativa para enfrentar los tiempos de pandemia.														■	■	■	■			
Diseñar un cuadro de mando integral para plantear la gestión organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito.	Definición de las líneas estratégicas y objetivos de gestión organizacional													■	■	■	■	■			
	Diseño de los indicadores de gestión por cada objetivo propuesto															■	■	■	■		
	Estructuración del cuadro de mando integral con todos sus componentes: líneas estratégicas, objetivos, indicadores, metas y plan de acción.															■	■	■	■	■	
Informe Final	Redacción y entrega del informe final de trabajo de grado															■	■	■	■	■	■

Referencias bibliográficas

- Acosta Véliz, Marjorie, Lovato Torres, Sofía, & Buñay Cantos, Jahaira (2018). La responsabilidad social corporativa y su rol en las empresas ecuatorianas. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2),105-117.[fecha de Consulta 21 de Agosto de 2021]. ISSN: 1794-4449. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559233009>
- Alianza Cooperativa Internacional -Cooperativa de las Américas. <https://www.aciamericas.coop/>
- Álvarez, J (2020). Liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad. En Álvarez, J., López de Mesa, S. (Eds.) (2020). Estudio de casos de gestión. Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial (pp.11-15). Editorial CIRIEC Colombia. Recuperado de www.ciriec-colombia.org
- Álvarez, J, Serrano, R (2006). Estructuras de integración del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia. Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*. 2006, 6 (11). Tomado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62261111>
- Alzate Cárdenas, Martha del Socorro, Arboleda Álvarez, Olga Lucía, & Salgado Cañaveral, Oswaldo Antonio (2016). Retos de la Alcaldía de Medellín para la aplicación de la Política Pública de Economía Social y Solidaria. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(2),401-430. [fecha de Consulta 7 de mayo de 2021]. ISSN: 2248-6046. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323547319008>
- Armijo, M. (2004). “Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina”. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.
- Armijo, M. (2005). “Metodologías para el desarrollo un sistema de buenas prácticas de gestión pública. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL - Serie Manuales N° 69, Santiago, Chile. Pp. 105.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana De Administración Pública*, (71), 13-29. doi: <http://ojs.icap.ac.cr:8012/ojs/index.php/RCAP/article/view/23>.
- Bohan, W. (2003). El poder oculto de la productividad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cadrazco-Parra, Wilson, Zapata-Domínguez, Álvaro, & Lombana-Coy, Jahir. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista Lasallista de*

Investigación, 17(1), 325-337. Epub February 03, 2021.
<https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13>

Calle Piedrahita, Juan Santiago, & Isaza Zapata, Gloria María (2019). Cooperativismo como compromiso para la construcción de la paz en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 25,156-169. [fecha de Consulta 9 de mayo de 2021]. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065583010>

Camelo Juan. (2018). Informe de calidad de vida 2017, Sabana Centro, Como Vamos. Chia - Cundinamarca: Universidad de la Sabana. Bogotá.

Cherkaoui, Mohammed. (2021). La geopolítica cambiante del coronavirus y la caída del neoliberalismo. *Revista de Economía Institucional*, 23 (44), 103-141. Publicación electrónica 28 de abril de 2021. <https://doi.org/10.18601/01245996.v23n44.06>

Congreso de la República, Ley 454 de 1998.

Congreso de la Republica. Ley 1978 DE julio 25 de 2019, tomado de :
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98210#5>

Cootrapeldar. (2018). Memoria económica, cooperativa de ahorro y crédito de trabajadores de Peldar y otros de Colombia “cootrapeldar”. Bogota.

Cootrapeldar, c. d. (2019). Informe de gestión. Cundinamarca Colombia. ZIPAQUIRA: Tomado de <https://cootrapeldar.coop/wp-content/uploads/2020/03/Informe-Asamblea-parte-1-min.pdf>.

Correa García, Jaime Andrés, Gómez Restrepo, Sebastián, & Londoño Castañeda, Fader (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXVI (2),129-144. [fecha de Consulta 10 de mayo de 2021]. ISSN: 0121-6805. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90958481009>

Cruz Reyes, Jesús, & Cárdenas Martínez, Francisco (2018). Principios cooperativos en conflicto. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3). [fecha de Consulta 21 de mayo de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552359949019>

Dávila L. De G. R. (2002). Las cooperativas en Colombia: innovación organizacional y novedad académica", en *Cuadernos de Desarrollo Rural* (48), Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. P.P 100-118.

De Sousa Santos, Boaventura. (2021). Lecciones iniciales de la pandemia de covid-19. *Revista de Economía Institucional*, 23(44), 81-101. Epub April 28, 2021. <https://doi.org/10.18601/01245996.v22n44.05>

Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá: Editorial Norma.

Doria Orozco, T. (2017). Cooperativismo y justicia social para el postconflicto: una integración desde la economía solidaria para la generación de espacio de paz desde las regiones. *Cooperativismo & Desarrollo*, 26(112).
<https://doi.org/10.16925/co.v25i112.2039>

Eisenhardt, K.M. (1989) Building theories form case study research. *Academy of Management Review*. New York, New York, v. 14 n. 4.

Esquetini Cáceres, Cesar, & Moscoso Zea, Oswaldo (2014). Propuesta de un marco de referencia de gestión de organizaciones usando Arquitectura Empresarial. *Enfoque UTE*, 5(4),1-19. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572260845001>

Fitz-enz, J. (1999). Cómo medir la gestión de los recursos humanos. Bilbao: Deusto.

García Villamizar, Clara Inés (2017). Comunicación de la Identidad Cooperativa centrada en la Responsabilidad Social. Más allá de la publicidad comercial. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134),107-126. [fecha de Consulta 12 de mayo de 2021]. ISSN: 1390-1079. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057382007>

Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. Papeles de relaciones eco sociales y cambio global, 110, pp. 67-76. doi:
https://base.socioeco.org/docs/la_economia_solidaria_en_latinoamerica_p_guerra.pdf

Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE), Organización Internacional del Trabajo (22-11-2007)

Hernández, B. y López, F. (2020a). Informe, Trabajo presentado para Estructura y Gestión Organizacional. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Hernández, B. y López, F. (2020b). Cuadro comparativo, Actividad académica presentada para curso Estructura y Gestión Organizacional. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Hernández, B. y López, F. (2020c). Presentación, Actividad académica presentada para curso Estructura y Gestión Organizacional. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Hernández, B. y López, F. (2020d). Mapa conceptual. Actividad académica presentada para curso Estructura y Gestión Organizacional. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Hernández, B. y López, F. (2020e). Plan estratégico. Actividad académica presentada para curso Estructura y Gestión Organizacional. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Hernández, L. L. (2016). Sector cooperativo en sabana centro un factor de alto desarrollo. . Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15424>.
- Herrera Lemus, Katy Caridad, & Antúnez Saiz, Vivian Isabel. (2021). Estrategias organizacionales y sistema de trabajo en tiempos de la COVID-19: experiencias desde un centro de estudios cubano. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(1), e6. Epub 01 de abril de 2021. Recuperado en 06 de mayo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322021000100006&lng=es&tlng=pt
- Huergo Tobar, P. L., & Artunduaga Calderón, D. M. (2013). La importancia de la cultura cooperativa y la comunicación como factores de éxito para las cooperativas de ahorro crédito en Neiva (Huila). *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(102), 57-68. <https://doi.org/10.16925/co.v21i102.659>
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Tomado de : 2218-3620-rus-12-01-165.pdf (sld.cu)
- International Organization for Standardization, 2015. ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Ginebra: ISO.
- Kafruni Júbiz, Nataly, & Castro Del Toro, Manuel (2018). Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard. *PROSPECTIVA*, 16(1), 91-99. [fecha de Consulta 26 de Mayo de 2021]. ISSN: 1692-8261. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496259178011>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). El cuadro de mando integral. Fundació per a la motivació dels recursos humans. http://www.factorhumana.org/ficha.php?id_ficha=3078
- Lara Gómez, G., & Hurtado Maldonado, J. (2019). Los desafíos para las cooperativas de ahorro y préstamo de nivel básico en México. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(115). <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.01>
- López, F. (2020). Informe de caso Cootrapeldar, Actividad evaluativa 2, curso Contexto mundial de la economía social y solidaria. Maestría en Economía Solidaria, Bogotá; Universidad Cooperativa de Colombia.
- Llanez, H. y Sacristán, C. (2021). Desarrollo territorial y economía solidaria: análisis desde el concepto de desarrollo, el medio ambiente y la incorporación de las comunidades en una estrategia de desarrollo territorial. *Tendencias*, 22(1), 254-278. <https://doi.org/10.22267/rtend.212201.163>

- Madero-Gómez, Sergio. (2020). La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 391-401. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3790>
- Martínez, A., Villoch, A., Ribot, A., y Ponce, P. (2014). Diagnóstico de Buenas Prácticas Lecheras en una cooperativa de producción. *Revista de Salud Animal*, 36(1), 14-18. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-570X2014000100003&lng=es&tlng=en.
- Mayorga Díaz, Mónica Patricia, Masabanda Baltazar, Ángel Vinicio, Garcés Pico, Arturo Fernando, & Toaza Tipantasig, Silvia Elizabeth. (2019). Análisis del enfoque social en el Sistema Financiero Popular y Solidario ecuatoriano. *Cofin Habana*, 13(2), e15. Epub 07 de octubre de 2019. Recuperado en 27 de mayo de 2021, de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612019000200016&lng=es&tlng=es
- Mera-Bastidas, María Cecilia, Terán-López, Ángela Tatiana, Barrera-Ojeda, Diego Mauricio, Gomajoa, Hugo Andrés, & Rojas-Navarro, José Faruk. (2019). Importancia de los enfoques cooperativos en el desarrollo empresarial de algunas compañías hispanoamericanas exitosas. *Revista EAN*, (86), 169-184. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2300>
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Moody, P. (1983). *Decision making: methods for better decisions*. New York. Mc. GrawHill.
- Moore, G. (2007). *El desafío de Darwin. Innovación y Estrategia en las empresas que triunfan*. Barcelona- España: Empresa Activa.
- Mora Rendón, Sol Bibiana. (2014). El factor productivo gestión en cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(2), 51-62. Retrieved May 11, 2021, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492014000200007&lng=en&tlng=es
- Pardo Martínez, Luz Patricia, & Huertas de Mora, María Victoria (2017). Modelos influyentes en las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (125),109-133.[fecha de Consulta 20 de Abril de 2021]. ISSN: 1135-6618. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36754074005>
- Pérez-Sanz, F.J., Gargallo Castel, A.F. & Esteban-Salvador, M.L. (2019): “Prácticas de RSE en cooperativas. Experiencias y resultados mediante el estudio de casos”, CIRIEC-

España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 137-178. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.97.11043.

Pérez, M.C. y Valiente, L. (2015): “Impacto territorial del autoempleo en la economía social en España”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 83-114.

Robbins, S. (1987). *Administración teórica y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamerica S.A. Mexico.

Rodríguez Espinosa , N. A., & Dávila Ladrón de Guevara, M. R. (2020). Buscando los caminos del sector cooperativo y solidario. *Cooperativismo & Desarrollo*, 28(118), 1-32. Recuperado a partir de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/3028>

Rubiño Box, J. A., & Molina Moreno, V. (2018). Retos del sector financiero cooperativo español ante el riesgo sistémico . *Cooperativismo & Desarrollo*, 26(113). <https://doi.org/10.16925/co.v26i113.2194>

Sánchez Bañuelos, María Nélica (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, (10),65-74. [fecha de Consulta 3 de mayo de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854007>

Sanchis Palacio, Joan Ramon, & Campos Climent, Vanessa (2007). La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59),237-258. [fecha de Consulta 18 de mayo de 2021]. ISSN: 0213-8093. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405910>

Serrato Guana, Andrés David (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (46),161-186. [fecha de Consulta 12 de mayo de 2021]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303007>

Tabares Castrillón, A. M. (2018). Factores de éxito o fracaso en el desarrollo agroindustrial rural: Estudio de caso proyectos agroindustriales en el Alto Oriente de Caldas. *ÁNFORA*, 26(46), 65-88. <https://doi.org/10.30854/anf.v26.n46.2019.553>

Tamayo-García, Pedro Francisco (2015). Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. *Ciencias Holguín*, XXI (3),1-18. [fecha de Consulta 3 de mayo de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181541051005>

Tamayo Salamanca, Yeisson, Cortina, Abel Del Río, & García Ríos, David (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11),70-

77.[fecha de Consulta 16 de Abril de 2021]. ISSN: Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609965019009>

Vázquez-Rueda, Leonardo, Peraza Garay, Felipe de Jesús, Valdivia Alcalá, Ramón, & López Leyva, Santos. (2019). Competitividad interna de las empresas sociales para incrementar su impacto socioeconómico. Estudios sociales. *Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 29(53), e19694. <https://doi.org/10.24836/es.v29i53.694>

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R.K. (2009) *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.