INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

Liderazgo y principios cooperativos: Estudio de caso en la Cooperativa San Marcos, Azogues

Guillén Tello Francisco Nicolás

Heras Pedro Ruben

Cuenca, marzo de 2026

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

Título del trabajo de integración curricular

Trabajo de integración curricular como requisito previo para optar al Título de Tecnólogo/a en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

AUTORES: Francisco Nicolás Guillén Tello y Pedro Rubén Heras

TUTOR: Ing. Galarza Terán Juliana Gabriela

Cuenca, 8 de marzo de 2026

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, JULIANA GABRIELA GALARZA TERÁN, en calidad de tutor (a) del trabajo de titulación, bajo la opción proyecto de integración curricular, “LIDERAZGO Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS: ESTUDIO DE CASO EN LA COOPERATIVA SAN MARCOS, AZOGUES”, elaborado por Francisco NICOLÁS GUILLÉN TELLO Y PEDRO RUBÉN HERAS, estudiantes de la Tecnología en Administración de las organizaciones de la EPS, del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en los campos técnico y metodológico para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe, por lo que lo *apruebo*, a fin de que el trabajo de titulación sea habilitado para continuar con el debido proceso determinado por el Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria.

En la ciudad de Cuenca, a los 06 días del mes de marzo del año 2025.



Firma del tutor

ING. JULIANA GABRIELA GALARZA TERÁN

Contenido

1. Introducción 1

1.1. Objetivo General 1

1.2. Objetivos Específicos 2

1.3. Alcance y Limitaciones 2

1.3.1. Alcances 2

1.3.2. Limitaciones 2

1.4. Tipos de Beneficiarios 3

1.5. Metodología 4

1.5.1. Población y muestra 4

1.5.2. Técnicas e instrumentos de recolección 5

1.5.3. Procedimientos de análisis 5

1.5.4. Consideraciones éticas 5

1.5.5. Cronograma y riesgos 5

1.6. Estructura del Trabajo 5

2. Marco Teórico 7

2.1. Economía Popular y Solidaria en el Ecuador 7

2.2. Principios Cooperativos 8

2.2.1. Membresía abierta y voluntaria 8

2.2.2. Control democrático de los miembros 8

2.2.3. Participación económica de los miembros 8

2.2.4. Autonomía e independencia 9

2.2.5. Educación, formación e información 9

2.2.6. Cooperación entre cooperativas 9

2.2.7. Compromiso con la comunidad 9

2.3. Liderazgo en organizaciones cooperativas 9

2.4. Gobernanza y gobernabilidad en la EPS 10

3. Diagnóstico del Caso 11

3.1. Identificación del Problema del Caso 11

3.2. Identificación de los actores afectados directa e indirectamente 13

3.3. Hipótesis 14

4. Análisis información 15

4.1. Fase cuantitativa 15

4.2. Encuestas: Cuantitativa 16

4.2.1. Caracterización sociodemográfica de los encuestados 16

4.2.2. Análisis descriptivo contenido 18

4.3. Fase Cualitativa 26

4.4. Entrevistas Cualitativa 26

4.4.1. Membresía abierta y voluntaria 27

4.4.2. Control democrático de los miembros 28

4.4.3. Participación económica de los miembros 28

4.4.4. Autonomía e independencia 29

4.4.5. Educación, formación e información 29

4.4.6. Cooperación entre cooperativas 30

4.4.7. Compromiso con la comunidad 30

4.5. Conclusiones Generales 30

5. Propuesta 33

5.1. Análisis de la situación 33

5.1.1. Causas internas 33

5.1.2. Causas externas 34

5.1.3. Factores que agravan el problema 34

5.2. Análisis de Alternativas de Solución 34

5.2.1. Alternativa 1: Implementar un Plan Integral de Formación Cooperativa Permanente 34

5.2.2. Alternativa 2: Crear un Sistema Digital de Participación y Comunicación Interactiva 35

5.2.3. Alternativa 3: Fortalecer únicamente la Comunicación Institucional 36
5.2.4. Justificación de la Alternativa Seleccionada 36
5.3. Propuesta de Intervención 37
5.3.1. Acciones principales 38
5.3.2. Resultados Esperados 39
5.4. Aplicación práctica 40
5.5. Conexión con el POA 42
5.6. Responsables 42
5.7. Viabilidad de la Propuesta 43
5.7.1. Viabilidad Técnica 43
5.7.2. Viabilidad Económica 44
5.7.3. Viabilidad Organizacional 45
5.7.4. Conclusión de la Viabilidad de la Propuesta 47
6. Plan de Implementación 48
6.1. Fases de Implementación 48
6.2. Responsables Clave de Implementación 50
6.3. Recursos Generales Requeridos 50
7. Conclusiones y Recomendaciones 51
7.1. Conclusiones 51
7.2. Recomendaciones 52
8. Bibliografía 53
9. Anexos: 56
9.1. Formato de entrevista 56
9.2. Formato de encuesta 58

Tablas

Tabla 1: Tipos de Beneficiarios 3
Tabla 2: Estructura del Documento..... 6
Tabla 3: Árbol de Problemas..... 12
Tabla 4: Grupos Afectados..... 13
Tabla 5: Resumen..... 32
Tabla 6: Alternativa 1: Plan Integral de Formación Cooperativa Permanente..... 34
Tabla 7: Alternativa 2: Crear un Sistema Digital de Participación y Comunicación Interactiva 35
Tabla 8: Alternativa 3: Fortalecer únicamente la Comunicación Institucional..... 36
Tabla 9: Aplicación Práctica 40
Tabla 10: Responsables y Recursos 42
Tabla 11: Recursos Disponibles..... 43
Tabla 12: Comparación Presupuestaria..... 45
Tabla 13: Simulación Costo-Beneficio 45
Tabla 14: Viabilidad Organizacional..... 46
Tabla 15: Matriz Riesgos 46
Tabla 16: Cronograma..... 49

Figuras

Ilustración 1: Proceso del Liderazgo 10
Ilustración 2: Sexo 16
Ilustración 3: Distribución Etaria 17
Ilustración 4: Tiempo de afiliación 18
Ilustración 5: Membresía abierta y sin discriminación 19
Ilustración 6: Participación de los socios 20
Ilustración 7: Un socio, un voto 20
Ilustración 8: Gestión transparente y equitativa de los recursos económicos 21
Ilustración 9: Información de excedentes 22
Ilustración 10: Autonomía 22
Ilustración 11: Capacitación sobre principios cooperativos 23
Ilustración 12: Información clara y oportuna 24
Ilustración 13: Cooperación con otras cooperativas 24
Ilustración 14: Desarrollo de la comunidad 25
Ilustración 15: Representación 26

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre las prácticas de liderazgo y la aplicación de los principios cooperativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Marcos, ubicada en el cantón Azogues, organización perteneciente al sector de la Economía Popular y Solidaria. La investigación se desarrolla a partir de un estudio de caso que examina el contexto institucional, la estructura organizativa y las dinámicas de gestión interna durante el año 2025.

A partir del análisis institucional y del diagnóstico organizacional, se identifican desafíos relacionados con la articulación entre liderazgo directivo y participación de los socios, así como con la aplicación práctica de los principios de la Economía Popular y Solidaria en los procesos de gestión. El estudio permite reconocer oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento del liderazgo cooperativo, la gobernanza institucional y la participación de los socios, proponiendo lineamientos que contribuyan al desarrollo organizacional y a la consolidación de los valores cooperativos dentro de la institución.

Palabras clave: liderazgo cooperativo, economía popular y solidaria, liderazgo, principios cooperativos, gestión organizacional.

1. Introducción

El presente trabajo analiza la relación entre las prácticas de liderazgo y la aplicación de los principios cooperativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Marcos, ubicada en el cantón Azogues. La Cooperativa San Marcos es una organización del sector financiero de la Economía Popular y Solidaria, creada en el año 2008 con el objetivo de brindar servicios financieros a sectores que no contaban con acceso al sistema bancario tradicional (Cooperativa San Marcos, 2025a).

En la actualidad, la Cooperativa San Marcos registra 2.246 socios activos, lo que evidencia un proceso de crecimiento sostenido de su base social (Cooperativa San Marcos, 2025b). Este incremento ha implicado una mayor complejidad en la gestión institucional, particularmente en los procesos de organización interna, comunicación, participación y toma de decisiones. En este contexto, la cooperativa opera bajo una estructura directiva y administrativa que articula la gestión financiera con los principios cooperativos establecidos en sus estatutos y en la normativa vigente.

El estudio se orienta a comprender cómo se manifiestan los procesos de liderazgo dentro de la organización y en qué medida estos se articulan con los lineamientos del cooperativismo., los cuales orientan la gobernanza democrática y participativa del sector. Para ello, se examina el contexto institucional, la estructura organizativa y las dinámicas internas que influyen en la toma de decisiones durante el periodo 2025. Este análisis permite conocer la realidad de la cooperativa, considerando los desafíos que enfrenta, las tensiones identificadas y la pertinencia de estudiar la coherencia entre liderazgo y principios cooperativos como un elemento clave para el fortalecimiento institucional.

1.1. Objetivo General

Evaluar la relación entre las prácticas de liderazgo y los principios de la Economía Popular y Solidaria en la Cooperativa San Marcos durante el año 2025, con el fin de identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la gobernanza y la participación democrática.

1.2. Objetivos Específicos

1. Determinar las prácticas de liderazgo presentes en la Cooperativa San Marcos.
2. Identificar los principios cooperativos aplicados en la cooperativa en el 2025.
3. Analizar la relación entre las prácticas de liderazgo y los principios cooperativos en el 2025.
4. Formular una propuesta de mejora que fortalezca las prácticas de liderazgo en coherencia con los principios de la EPS.

1.3. Alcance y Limitaciones

El desarrollo del estudio se enmarca en condiciones metodológicas claramente definidas que permiten delimitar los elementos incluidos en el análisis. A continuación, se presenta el alcance del trabajo y las limitaciones encontradas durante su ejecución.

1.3.1. Alcances

El análisis se centra en evaluar las prácticas de liderazgo presentes en la Cooperativa San Marcos durante el periodo 2025 y su nivel de alineación con los principios de la Economía Popular y Solidaria. Para ello, se incluyeron los testimonios de socios, directivos y personal administrativo mediante entrevistas, encuestas y revisión documental de actas, estatutos y reglamentos internos. El estudio abarca las áreas relacionadas con la gobernanza institucional, los mecanismos de participación democrática, la comunicación interna y los procesos de toma de decisiones. Asimismo, se examinaron percepciones, comportamientos y dinámicas organizativas que permiten comprender de manera integral el funcionamiento de la cooperativa. El alcance del trabajo llega hasta la formulación de una propuesta de mejora que responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico, sin incluir procesos de implementación operativa.

1.3.2. Limitaciones

La investigación enfrentó ciertas limitaciones que condicionaron la profundidad del análisis. Principalmente se observó que el estudio no aborda de manera exhaustiva factores externos como políticas públicas, competencia del sector o indicadores financieros, debido a que estos aspectos exceden el propósito central del análisis,

enfocado exclusivamente en las dinámicas internas de liderazgo y gobernanza cooperativa.

1.4. Tipos de Beneficiarios

La identificación de los beneficiarios permite comprender de manera precisa a quiénes impacta el análisis y cuáles son los actores involucrados directa e indirectamente en los procesos organizativos de la Cooperativa San Marcos. Como se observa en la "Tabla 1: Tipos de Beneficiarios", los cuáles se clasifican en segmentos que abarcan desde socios y directivos hasta familias, comunidad local y otros actores del sector de la Economía Popular y Solidaria.

Tabla 1: Tipos de Beneficiarios

Segmento	Características principales
Beneficiarios Directos	
Socios de la cooperativa	• Representan la base social de la organización (más de 2.200 socios activos).
	• Participan en asambleas, procesos de decisión y servicios financieros.
	• Su involucramiento es fundamental para la gobernanza democrática.
	• Se benefician directamente de un liderazgo más participativo y transparente.
Directivos	• Responsables de la conducción estratégica y toma de decisiones.
	• Garantizan la aplicación de los principios cooperativos.
	• Requieren fortalecer capacidades de liderazgo participativo y comunicación con los socios.
	• Son clave para implementar cambios propuestos en el proyecto.
Personal administrativo y operativo	• Encargados de procesos técnicos y de atención al socio (créditos, caja, asesoría).
	• Experimentan de primera mano la cultura organizacional y las decisiones directivas.
	• Necesitan espacios para expresar propuestas y fortalecer su liderazgo en el plano operativo.
	• Mejorar su involucramiento aumenta la eficiencia institucional.

Beneficiarios Indirectos	
Familias de socios	• Reciben el efecto positivo de una cooperativa más sólida y democrática.
	• Acceden a mayores oportunidades de inclusión financiera a través de los socios.
	• Son parte del círculo social de confianza que influye en la percepción de la cooperativa.
Comunidad local	• Se beneficia de una organización que promueve inclusión financiera, solidaridad y desarrollo local.
	• Ve fortalecida la confianza en la institución y en sus líderes comunitarios.
	• Recibe impactos indirectos en forma de programas sociales, créditos accesibles y redes solidarias.
Otros actores de la EPS	• Cooperativas y organizaciones similares pueden replicar las buenas prácticas generadas.
	• El proyecto contribuye a fortalecer la cultura cooperativa a nivel territorial y sectorial.
	• Favorece la difusión de principios de liderazgo alineados con la Economía Popular y Solidaria.

Fuente: Cooperativa San Marcos, 2025a

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

1.5. Metodología

El estudio adopta un enfoque mixto secuencial, combinando lo cualitativo y lo cuantitativo. Se inicia con una fase exploratoria para comprender prácticas de liderazgo a través de testimonios y documentos, y posteriormente se desarrolla una fase cuantitativa que permite medir la percepción y nivel de alineación de los socios con los principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS).

1.5.1. Población y muestra

La población está conformada por los 2.246 socios activos de la Cooperativa San Marcos. Para la fase cuantitativa se aplicará una encuesta a 389 socios seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio. La elección de 389 encuestas garantiza que los resultados puedan generalizarse a la totalidad de la población activa de la cooperativa con un margen de error aceptable (±5%). El nivel de confianza del 97%. Para la fase cualitativa, se recurrirá a entrevistas semiestructuradas con directivos y

personal administrativo, seleccionados de forma intencional hasta alcanzar saturación de información.

1.5.2. Técnicas e instrumentos de recolección

En la fase cualitativa se empleará el análisis documental de estatutos, actas y reglamentos, complementado con entrevistas semiestructuradas a actores clave. En la fase cuantitativa se aplicará una encuesta estructurada con secciones sobre datos sociodemográficos, percepción de prácticas de liderazgo, conocimiento de principios EPS y niveles de participación.

1.5.3. Procedimientos de análisis

El análisis cuantitativo incluirá estadísticas descriptivas para identificar relaciones entre variables. El análisis cualitativo se desarrollará a través de codificación abierta y axial en Atlas.ti, organizando categorías y temas emergentes. Posteriormente, ambos resultados se integrarán en el análisis, generando conclusiones a partir de convergencias y divergencias.

1.5.4. Consideraciones éticas

Todos los participantes serán informados sobre los objetivos del estudio y se solicitará consentimiento previo. La información recolectada será anónima y se usará únicamente con fines académicos y de mejora organizativa. La cooperativa recibirá una devolución de resultados en un espacio participativo.

1.5.5. Cronograma y riesgos

Las fases metodológicas se desarrollarán en un período aproximado de 16 semanas, desde el diseño y pilotaje de instrumentos hasta el análisis e informe final. Entre los riesgos previstos se encuentran la baja tasa de respuesta y el sesgo en las respuestas, que se mitigarán con modalidades mixtas de aplicación, anonimato y triangulación de fuentes.

1.6. Estructura del Trabajo

La estructura del trabajo se organiza en seis capítulos que permiten desarrollar el análisis del caso de manera sistemática y coherente, mismos que se presentan en la “Tabla 2: Estructura del Documento”.

Tabla 2: Estructura del Documento

Capítulo	Contenido principal
1. Introducción	Presenta el contexto del estudio, los objetivos de la investigación, el alcance y las limitaciones, así como la metodología utilizada.
2. Marco Teórico	Desarrolla los fundamentos conceptuales que sustentan la investigación, abordando.
3. Diagnóstico del Caso	Describe la situación actual de la Cooperativa San Marcos, identificando el problema central relacionado con el crecimiento organizacional y la apropiación de los principios cooperativos.
4. Análisis de Información	Presenta el análisis de los datos obtenidos mediante el enfoque metodológico mixto.
5. Propuesta	Plantea alternativas de solución orientadas a fortalecer el liderazgo cooperativo y la aplicación de los principios de la Economía Popular y Solidaria.
6. Plan de Implementación	Define las fases de ejecución de la propuesta, estableciendo actividades, responsables, recursos necesarios y cronograma de implementación.
7. Conclusiones y Recomendaciones	Presenta los principales hallazgos del estudio, destacando las causas del problema identificado y proponiendo recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional de la cooperativa.
8. Bibliografía	Incluye las fuentes bibliográficas y documentales utilizadas para sustentar teórica y metodológicamente el trabajo de investigación.
9.-Anexos	Contiene instrumentos y documentos complementarios que respaldan el estudio, como los formatos de encuesta y entrevista utilizados en la recolección de información.

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

2. Marco Teórico

El presente apartado desarrolla los fundamentos conceptuales necesarios para comprender el contexto en el que se inserta el caso analizado.

2.1. Economía Popular y Solidaria en el Ecuador

La Ley Organiza de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2011) entiende por economía popular y solidaria la organización económica en la que sus integrantes desarrollan actividades productivas, comerciales y financieras orientadas a satisfacer necesidades y generar ingresos, fundamentándose en la solidaridad, la cooperación y la reciprocidad (p. 2). Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), el artículo 311 establece que el sector financiero popular y solidario está conformado por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, las cuales integran la Economía Popular y Solidaria (p. 97).

Según datos de la Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2025) al corte de agosto de 2025, el país registra 17.171 organizaciones de la EPS, que agrupan a 6.291.938 socios. Lo que evidencia la magnitud y relevancia de este modelo en la estructura económica nacional. Dentro de este conjunto, el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) está conformado por 395 entidades, que atienden a más de 1.247.647 clientes y administran activos que ascienden a 30.741 millones de dólares, con un nivel de liquidez del 39,8 % y una solvencia del 16,5 % (SEPS, 2025). Lo que refleja su papel estratégico no solo en la inclusión financiera, sino también en la dinamización de economías locales y en el acceso democrático a servicios económicos.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) define en su artículo 283 al sistema económico como “social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (p. 137). Este principio constitucional establece las bases para la organización económica del país, en la cual el ser humano se constituye como el centro y fin último de las actividades productivas.

En concordancia, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2012) señala que la EPS se fundamenta en valores de solidaridad, cooperación, reciprocidad, equidad, comercio justo, autogestión y responsabilidad social y ambiental, orientados hacia la consecución de los objetivos del *buen vivir* (Boletín de coyuntura núm. 1, p. 2). Estos principios permiten comprender a la EPS no solo como un modelo económico alternativo, sino también como un marco normativo y ético para las organizaciones sociales y comunitarias.

2.2. Principios Cooperativos

Los principios cooperativos constituyen la base ética, organizativa y operativa del cooperativismo y orientan el funcionamiento democrático, solidario y participativo de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (Coba y Días, 2022). A su vez, la LOEPS (2011) en el artículo 21 menciona que "Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo." (p.5). En el contexto ecuatoriano, estos principios han sido sistematizados y difundidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Marcelo Morillo Muñoz (Quito, 2020), en colaboración con la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV) y asociados con la SEPS comparten los siguientes principios:

2.2.1. Membresía abierta y voluntaria

Todas las personas pueden ser socias de una cooperativa sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2.2.2. Control democrático de los miembros

Los miembros, democráticamente, participan en: elección de sus directivos, definición de políticas, toma de decisiones (Un socio un voto).

2.2.3. Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa

2.2.4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

2.2.5. Educación, formación e información

La cooperativa capacita y educa a: asociados, dirigentes, gerente, empleados y al público Desarrolla los conocimientos, habilidades y destrezas

2.2.6. Cooperación entre cooperativas

El movimiento cooperativo trabaja de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

2.2.7. Compromiso con la comunidad

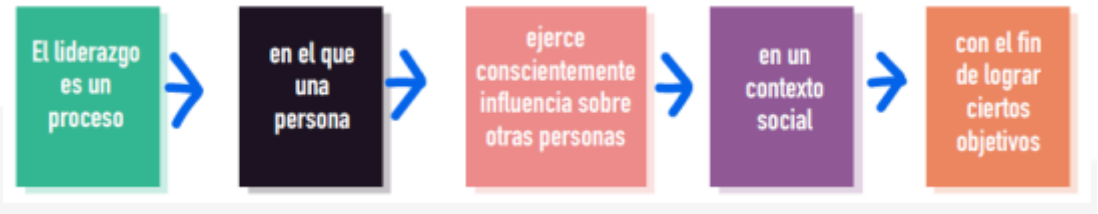
La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

De este modo, la aplicación de los principios cooperativos permite consolidar la identidad cooperativa, garantizar la autonomía organizativa y promover el desarrollo sostenible de la comunidad (Muñoz, 2020).

2.3. Liderazgo en organizaciones cooperativas

El liderazgo puede entenderse como un proceso social mediante el cual una persona ejerce influencia consciente sobre otras, con el propósito de facilitar la comprensión, el consenso y la acción colectiva orientada al logro de objetivos comunes (Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria [ISTEPS], 2024, p.15-16). Como se puede ver en la “Ilustración 1: Proceso del Liderazgo”, el liderazgo no se limita a la autoridad formal, sino que implica influir en las personas dentro de un contexto determinado para acordar las acciones necesarias y coordinar los esfuerzos individuales y colectivos.

Ilustración 1: Proceso del Liderazgo



Fuente: ISTEPS, 2024
Elaboración: ISTEPS

El liderazgo constituye un elemento clave para orientar los procesos organizativos y fortalecer la cohesión interna (Alves, 2000). El liderazgo transformacional resulta fundamental, ya que inspira, motiva y estimula intelectualmente a los colaboradores, promoviendo su alineación con las metas institucionales (Lapo, 2015). De acuerdo con Medita et al. (2024), el liderazgo está directamente vinculado con el cambio, pues obliga a los actores sociales a adaptarse a nuevos requerimientos del entorno, sean de carácter social, cultural, político, económico o técnico.

Por su parte, Zárate y Matviuk (2012) explican que las aproximaciones teóricas al liderazgo se centran en los comportamientos y características de los líderes, en cómo influyen en sus seguidores y en su capacidad de ajustar sus acciones a distintas situaciones. Un liderazgo centrado en las personas promueve la participación, el diálogo y la corresponsabilidad, facilitando la construcción de consensos y el logro de objetivos comunes (Rojas et al., 2020). De esta manera, se fortalecen los procesos organizativos y se generan beneficios colectivos.

2.4.Gobernanza y gobernabilidad en la EPS

La gobernanza y la gobernabilidad se diferencian del liderazgo en tanto refieren a estructuras institucionales más amplias. Catota y Román (2021) sostienen que las entidades financieras de la EPS trabajan bajo un esquema de gobernanza basado en la organización del trabajo desde una perspectiva cooperativa y participativa. Dentro de este marco, las prácticas de liderazgo se insertan en una estructura más compleja que articula reglas, procesos y participación democrática.

3. Diagnóstico del Caso

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Marcos, ubicada en el cantón Azogues, ha experimentado durante el año 2025 un crecimiento sostenido de su base social, alcanzando 2.246 socios activos (Cooperativa San Marcos, 2025b). Este proceso de expansión ha incrementado la complejidad de la gestión institucional, particularmente en los ámbitos de comunicación interna, participación de los socios y funcionamiento de los espacios de toma de decisiones.

El análisis del contexto institucional evidencia debilidades en los mecanismos de comunicación interna, una participación irregular de los socios en los espacios formales de toma de decisiones, así como escasos mecanismos de retroalimentación y formación en principios cooperativos. Estas dinámicas afectan la cohesión organizacional y generan tensiones en los procesos de gobernanza democrática, especialmente en un contexto de crecimiento institucional que demanda mayores niveles de coordinación, corresponsabilidad y liderazgo participativo.

Este escenario permite identificar un conjunto de condiciones institucionales que inciden en el funcionamiento de la cooperativa y que requieren ser analizadas de manera específica para comprender su impacto en la gobernanza y en la participación efectiva de la base social.

3.1. Identificación del Problema del Caso

En el marco del fortalecimiento institucional de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, el presente proyecto identifica como problema central el desajuste entre el crecimiento organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Marcos y la consolidación de mecanismos participativos, comunicacionales y formativos coherentes con los principios cooperativos. Esta problemática se manifiesta en una brecha entre el cumplimiento formal de los principios de la Economía Popular y Solidaria y su apropiación cultural efectiva por parte de la base social.

El incremento sostenido de la base social, que alcanza 2.246 socios activos, ha generado una mayor complejidad en la gestión institucional. Sin embargo, este proceso de expansión no ha estado acompañado por un fortalecimiento proporcional de los canales de comunicación interna, de los espacios sistemáticos de formación en principios

cooperativos ni de estrategias de liderazgo orientadas a profundizar la participación deliberativa de los socios.

Si bien la cooperativa cumple formalmente con los procedimientos democráticos (elecciones periódicas, aplicación del principio "un socio, un voto" y rendición de cuentas), el análisis cuantitativo y cualitativo evidencia que una proporción significativa de socios mantiene posiciones neutrales frente a aspectos como capacitación, información clara y cooperación interinstitucional. Esta neutralidad revela una distancia entre la estructura normativa institucional y la vivencia cotidiana de los principios cooperativos.

En consecuencia, el problema radica en que el liderazgo institucional ha priorizado la estabilidad técnica, financiera y administrativa, sin desarrollar con igual intensidad mecanismos pedagógicos, comunicacionales y participativos que permitan consolidar de manera integral la identidad cooperativa en toda la base social. Esta información se puede observar a continuación en la "Tabla 3: Árbol de Problemas".

Tabla 3: Árbol de Problemas

Elemento	Descripción
Problema principal	Desajuste entre el crecimiento organizacional de la Cooperativa San Marcos y la consolidación de mecanismos participativos, comunicacionales y formativos coherentes con los principios cooperativos de la Economía Popular y Solidaria, lo que afecta la apropiación cultural de dichos principios por parte de la base social.
Causa 1	Crecimiento sostenido de la base social (2.246 socios activos) sin fortalecimiento proporcional de los canales de comunicación interna y mecanismos de retroalimentación.
Causa 2	Priorización de la estabilidad técnica, financiera y administrativa sobre el desarrollo sistemático de estrategias de liderazgo participativo y deliberativo.
Causa 3	Insuficiente institucionalización de procesos formativos continuos en principios cooperativos, lo que limita la apropiación cultural y no solo el cumplimiento formal de la normativa.
Causa 4	Existencia de procedimientos democráticos formales (elecciones, "un socio, un voto", rendición de cuentas) sin profundización en espacios permanentes de deliberación estratégica y participación activa.

Antecedentes	Durante el año 2025 la cooperativa experimentó un proceso de expansión institucional que incrementó la complejidad organizativa. Aunque se mantuvo el cumplimiento normativo y la estabilidad financiera, no se consolidaron con igual intensidad mecanismos pedagógicos y participativos que fortalecieran la identidad cooperativa en toda la base social.
Dónde	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Marcos, cantón Azogues.
Cuándo	Año 2025.
Quiénes	2.246 socios activos, órganos directivos, gerente y personal administrativo–operativo.
Por qué	El liderazgo institucional se orientó prioritariamente hacia la eficiencia administrativa y el cumplimiento regulatorio, dejando en segundo plano la profundización de estrategias comunicacionales, educativas y participativas que consoliden la cultura cooperativa.
Efectos o consecuencias	• Persistencia de altos niveles de neutralidad en percepciones sobre capacitación, información y cooperación interinstitucional.
	• Brecha entre cumplimiento normativo y apropiación cultural de los principios cooperativos.
	• Participación mayormente formal y representativa, pero limitada en su dimensión deliberativa y estratégica.
	• Riesgo de debilitamiento progresivo del sentido de identidad cooperativa.
	• Potencial afectación futura de la cohesión organizacional ante nuevos procesos de crecimiento.

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

3.2. Identificación de los actores afectados directa e indirectamente

El problema impacta a distintos actores vinculados con la cooperativa, tanto en su dimensión interna como en su entorno social y territorial. Esta información se representa a continuación en la "Tabla 4: Grupos Afectados".

Tabla 4: Grupos Afectados

Grupo	Tipo de afectación	Descripción del impacto
Socios activos (2.246)	Directa	Posible disminución de participación efectiva, neutralidad frente a procesos formativos, percepción limitada de información clara y oportuna.
Directivos	Directa	Tensión entre gestión administrativa y liderazgo participativo; responsabilidad de fortalecer coherencia entre discurso y práctica cooperativa.

Personal administrativo y operativo	Directa	Sobrecarga laboral, presión regulatoria y limitaciones de tiempo para formación y acompañamiento comunitario.
Familias de socios	Indirecta	Impacto en estabilidad económica y oportunidades de inclusión financiera derivadas de la calidad de la gobernanza cooperativa.
Comunidad local (Azogues)	Indirecta	Incidencia en desarrollo local, acceso a microcréditos, educación financiera y fortalecimiento del tejido social.
Emprendedores y microproductores	Indirecta	Dependencia de procesos crediticios transparentes y liderazgo responsable para sostenibilidad de actividades productivas.
Otras organizaciones de la EPS	Indirecta	Posible influencia o replicabilidad de buenas o deficientes prácticas de liderazgo cooperativo.
Entidades reguladoras (SEPS)	Indirecta	Necesidad de supervisión permanente en contextos donde la gobernanza puede debilitarse si no se consolida la coherencia institucional.

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

3.3. Hipótesis

Los principios cooperativos no constituyen únicamente un marco normativo formal, sino que deben materializarse en prácticas organizativas concretas. En este sentido, Dunn (1986) señala que los principios cooperativos orientan la estructura y el funcionamiento institucional, particularmente en lo relativo a la participación democrática, el control efectivo de los miembros y la educación continua como eje de fortalecimiento organizacional. Desde esta perspectiva, la coherencia entre discurso normativo y práctica institucional resulta esencial para garantizar la identidad cooperativa.

Complementariamente, Österberg y Nilsson (2009) demuestran que la percepción que los socios tienen sobre su participación real en los procesos de gobernanza incide directamente en su nivel de confianza y compromiso organizacional. No basta con la existencia formal de mecanismos democráticos; es fundamental que los miembros perciban que su participación es significativa y que influye en la toma de decisiones.

Asimismo, Zeuli y Cropp (2004) sostienen que la sostenibilidad de las cooperativas en el siglo XXI depende no solo de su desempeño económico, sino también de la

aplicación efectiva de los principios cooperativos, especialmente aquellos vinculados al control democrático y a la educación, formación e información de los socios.

A partir de estos fundamentos teóricos y del diagnóstico realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Marcos, se plantea la siguiente hipótesis explicativa:

"*Si el crecimiento institucional de la Cooperativa San Marcos no se acompaña de estrategias sistemáticas de formación cooperativa, fortalecimiento comunicacional y liderazgo participativo, entonces se genera una brecha entre el cumplimiento formal de los principios cooperativos y su vivencia práctica por parte de los socios, afectando la gobernanza democrática y la participación efectiva.*"

4. Análisis información

El análisis de la información se desarrolló conforme al enfoque mixto secuencial planteado en la metodología, integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos que permitieron triangular los resultados y fortalecer la validez interna del estudio.

4.1. Fase cuantitativa

La fase cuantitativa se ejecutó mediante la aplicación de una encuesta estructurada diseñada en la plataforma Google Forms, herramienta que permitió optimizar el proceso de recolección de datos, facilitar su distribución y sistematizar automáticamente las respuestas obtenidas. La utilización de este medio respondió a criterios de eficiencia, alcance y accesibilidad, considerando la amplitud de la base social de la cooperativa.

El instrumento fue previamente validado mediante un documento técnico de operacionalización de variables, asegurando la coherencia entre los objetivos de investigación, las dimensiones analíticas y los ítems planteados. Asimismo, la encuesta fue difundida a través de los canales oficiales de comunicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Marcos, lo cual garantizó respaldo institucional y mayor confiabilidad en la participación de los socios.

Se estableció una muestra probabilística de 389 socios con un nivel de confianza del 97% y un margen de error de ±5%. Finalmente, se obtuvieron 393 encuestas válidas, superando ligeramente la muestra mínima requerida, lo que refuerza la representatividad de los resultados.

El análisis de la información cuantitativa se realizó utilizando herramientas como Google Forms (para la sistematización inicial) y Microsoft Excel, particularmente mediante el uso de tablas dinámicas que permitieron organizar, comparar y analizar tendencias y patrones de percepción respecto a liderazgo, participación y principios cooperativos.

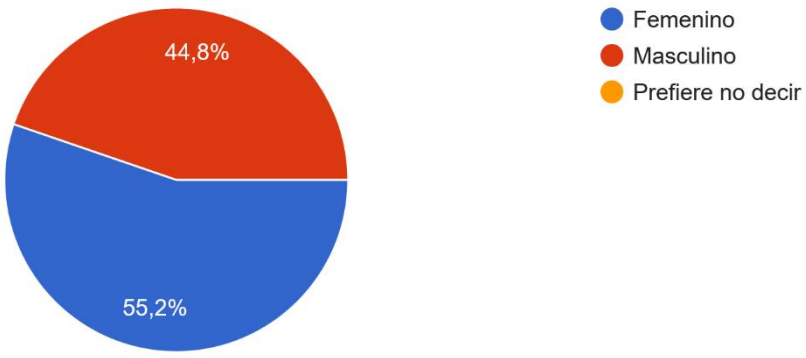
4.2. Encuestas: Cuantitativa

El análisis de la información cuantitativa se organiza en dos apartados: el primero corresponde a la caracterización sociodemográfica de los socios encuestados, con el fin de contextualizar el perfil de los participantes, y el segundo aborda el análisis de las preguntas del cuestionario, interpretando los principales resultados y elementos clave relacionados con las prácticas de liderazgo y la aplicación de los principios cooperativos.

4.2.1. Caracterización sociodemográfica de los encuestados

En relación con el género de los participantes, se registraron 393 respuestas válidas. Del total, el 55,2 % corresponde a socios de género femenino, equivalente a 217 personas, mientras que el 44,8 % corresponde a socios de género masculino, con 176 participantes. No se registraron respuestas en la opción “prefiere no decir”. Esta distribución evidencia una participación ligeramente mayor de mujeres dentro de la muestra, lo que refleja una presencia femenina significativa en la base social de la cooperativa. Esto se puede evidenciar en la “Ilustración 2: Sexo”.

Ilustración 2: Sexo



Fuente: Propia

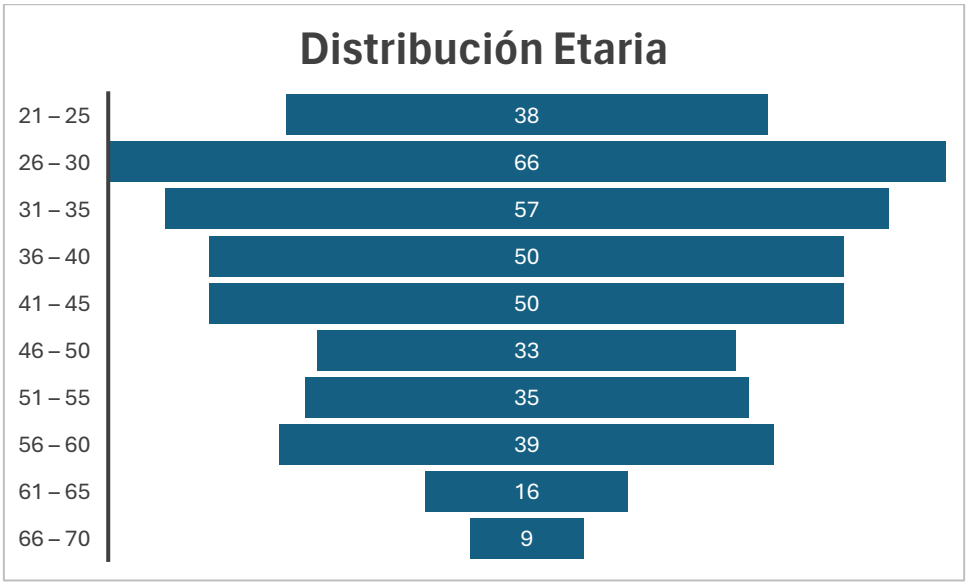
Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

En relación con la edad de los encuestados, se registraron 393 respuestas válidas, distribuidas en rangos quinquenales comprendidos entre los 21 y 70 años, lo que permite observar una estructura etaria diversa y representativa. El grupo de 21 a 25 años concentra el 9,7 % de los participantes (38 personas). El segmento de 26 a 30 años representa el porcentaje más alto con el 16,8 % (66 personas), seguido por el grupo de 31 a 35 años con el 14,5 % (57 personas).

Los rangos de 36 a 40 años y de 41 a 45 años presentan cada uno un 12,7 % (50 personas respectivamente), evidenciando una fuerte concentración en edades productivamente activas. Por su parte, el grupo de 46 a 50 años corresponde al 8,4 % (33 personas), mientras que el de 51 a 55 años alcanza el 8,9 % (35 personas). El rango de 56 a 60 años representa el 9,9 % (39 personas), manteniendo aún una participación significativa.

En los grupos de mayor edad, la representación disminuye: el rango de 61 a 65 años corresponde al 4,1 % (16 personas) y el de 66 a 70 años al 2,3 % (9 personas). En conjunto, la suma de todos los rangos etarios equivale al 100 % de las respuestas válidas (393 encuestados), evidenciando una composición intergeneracional con predominio de socios entre los 26 y 45 años, es decir, en plena etapa económicamente activa. Esto se puede evidenciar en la "Ilustración 3: Distribución Etaria".

Ilustración 3: Distribución Etaria

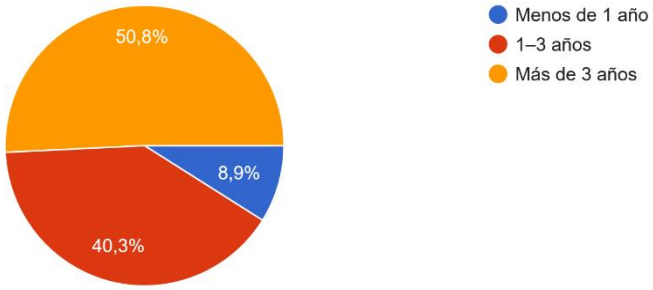


Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

En cuanto al tiempo de permanencia en la cooperativa los resultados muestran que el 40,2 % de los socios encuestados tiene entre 1 y 3 años de afiliación, lo que equivale a 158 personas, mientras que el 50,9 % (200 socios) cuenta con más de 3 años de pertenencia institucional. Por su parte, el 8,9 % de los encuestados indicó tener menos de un año como socio. Como se muestra en la "Ilustración 4: Tiempo de afiliación", esta distribución evidencia que la mayoría de los participantes posee una experiencia significativa dentro de la cooperativa, lo que les permite emitir valoraciones informadas sobre las prácticas de liderazgo, la gestión institucional y la aplicación de los principios cooperativos. Al mismo tiempo, la presencia de socios relativamente nuevos aporta una mirada fresca sobre los procesos de integración y participación.

Ilustración 4: Tiempo de afiliación



Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

A partir de esta caracterización, se procede al análisis detallado de los resultados del cuestionario, centrado en la percepción de los socios sobre el liderazgo y la aplicación de los principios cooperativos en la Cooperativa San Marcos.

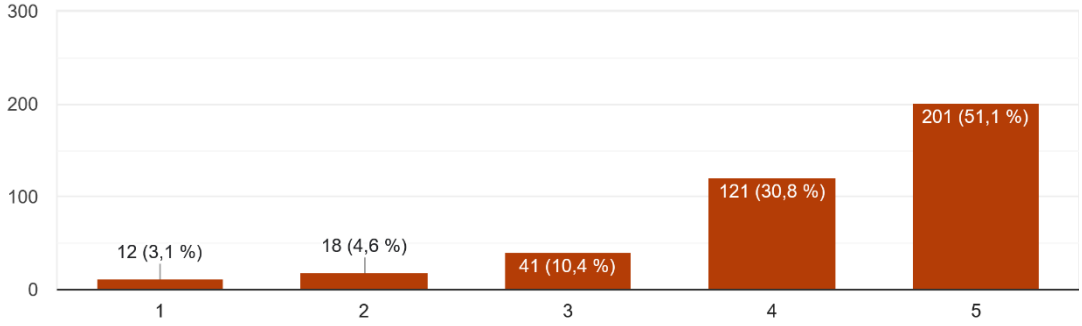
4.2.2. Análisis descriptivo contenido

- **La cooperativa promueve una membresía abierta y sin discriminación**

Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva respecto al principio de membresía abierta y sin discriminación en la Cooperativa San Marcos. Del total de 393 respuestas, el 51,1 % de los socios manifestó estar *totalmente de acuerdo* y el 30,8 % indicó estar *de acuerdo*, lo que representa un 81,9 % de valoración favorable. Este resultado sugiere que la mayoría de los socios percibe que la cooperativa garantiza el acceso libre y equitativo, sin distinción de género, condición social u otro tipo de discriminación. No obstante, un 10,4 % se ubicó en una posición neutral, lo que puede

interpretarse como desconocimiento parcial o experiencias poco visibles relacionadas con este principio. Finalmente, un 7,7 % expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo que, aunque minoritario, revela la existencia de percepciones críticas que deben ser consideradas para fortalecer la inclusión y la comunicación institucional.

Ilustración 5: Membresía abierta y sin discriminación



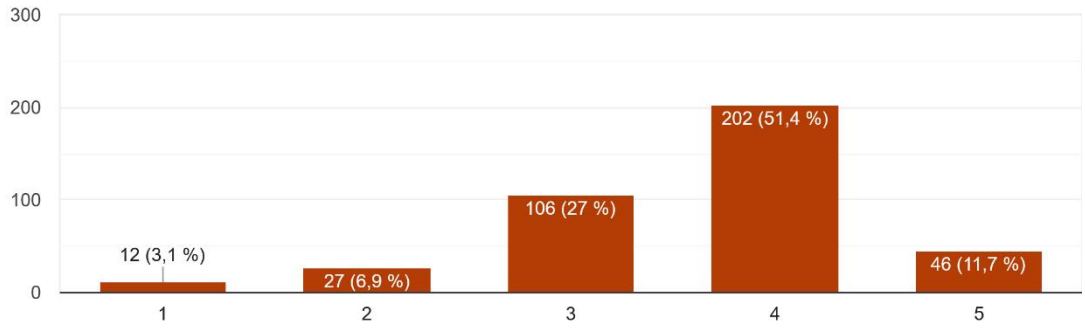
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **Los líderes de la cooperativa fomentan la participación de los socios en las decisiones importantes.**

En relación con la participación de los socios en la toma de decisiones, los resultados muestran una tendencia favorable, aunque con matices relevantes. El 51,4 % de los encuestados se manifestó *de acuerdo* y el 11,7 % *totalmente de acuerdo*, sumando un 63,1 % de percepción positiva. Esto indica que, en términos generales, los socios reconocen esfuerzos por parte del liderazgo para promover espacios participativos. Sin embargo, un 27 % se ubicó en una posición neutral, lo que refleja que una parte significativa de los socios no percibe una participación clara o efectiva. Adicionalmente, un 10 % manifestó desacuerdo o total desacuerdo, lo cual sugiere que todavía existen limitaciones en la inclusión activa de los socios en decisiones estratégicas.

Ilustración 6: Participación de los socios



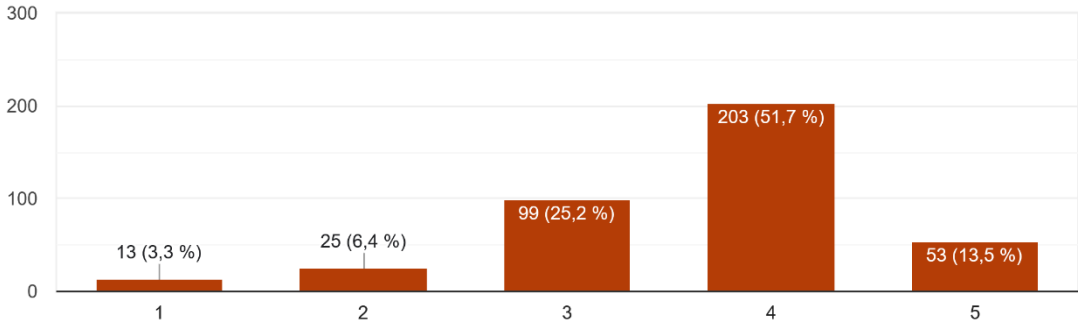
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **Las decisiones tomadas por los directivos reflejan el principio "un socio, un voto".**

Los datos obtenidos permiten observar una valoración mayoritariamente positiva respecto a la aplicación del principio democrático "un socio, un voto". El 51,7 % de los socios indicó estar *de acuerdo* y el 13,5 % *totalmente de acuerdo*, alcanzando un 65,2 % de aceptación. Este resultado refleja que, para la mayoría, las decisiones institucionales se ajustan al principio de igualdad democrática. No obstante, un 25,2 % se ubicó en una posición neutral, lo que puede interpretarse como una percepción limitada sobre los procesos internos de votación o representación. Asimismo, un 9,7 % expresó desacuerdo o total desacuerdo, evidenciando la necesidad de fortalecer la transparencia y la difusión de los mecanismos democráticos dentro de la cooperativa.

Ilustración 7: Un socio, un voto



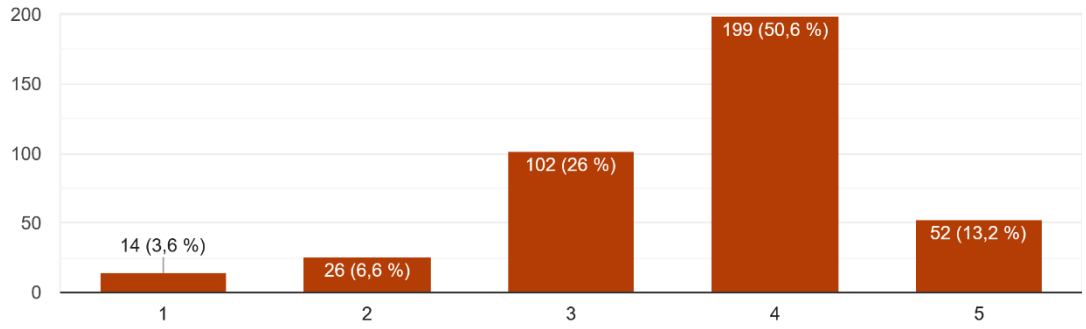
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **El liderazgo garantiza una gestión transparente y equitativa de los recursos económicos.**

En cuanto a la gestión transparente y equitativa de los recursos económicos, los resultados reflejan una percepción favorable por parte de los socios. El 50,6 % manifestó estar *de acuerdo* y el 13,2 % *totalmente de acuerdo*, sumando un 63,8 % de valoración positiva. Esto sugiere que la mayoría confía en la forma en que los líderes administran los recursos financieros de la cooperativa. Sin embargo, un 26 % se posicionó de manera neutral, lo que indica que existe un segmento de socios que no cuenta con información suficiente o no percibe claramente los procesos de gestión económica. El 10,2 % que expresó desacuerdo evidencia la importancia de reforzar la rendición de cuentas y la comunicación financiera.

Ilustración 8: Gestión transparente y equitativa de los recursos económicos



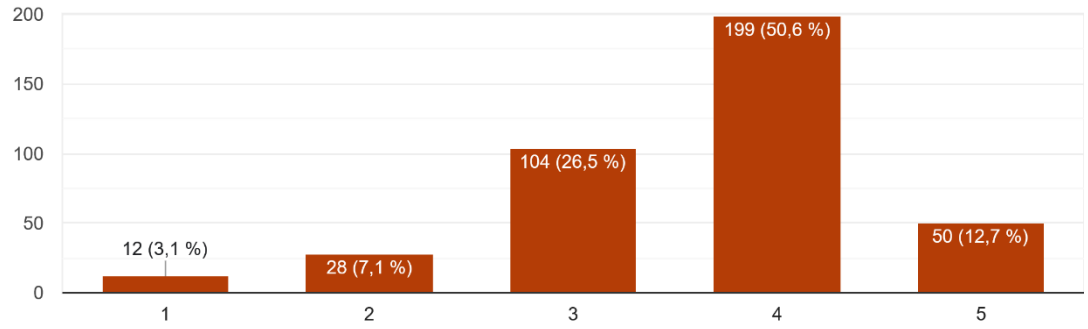
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **Los líderes informan claramente a los socios sobre el uso de los excedentes de la cooperativa.**

Respecto a la información sobre el uso de los excedentes, el 50,6 % de los encuestados se mostró *de acuerdo* y el 12,7 % *totalmente de acuerdo*, alcanzando un 63,3 % de percepción positiva. Este resultado indica que, en general, los socios reconocen que existe información sobre la distribución de excedentes. Sin embargo, un 26,5 % se mantuvo en una posición neutral, lo que refleja posibles falencias en la claridad, periodicidad o alcance de la información proporcionada. El 10,2 % que manifestó desacuerdo señala la necesidad de fortalecer los mecanismos de socialización de resultados económicos, en coherencia con los principios cooperativos.

Ilustración 9: Información de excedentes



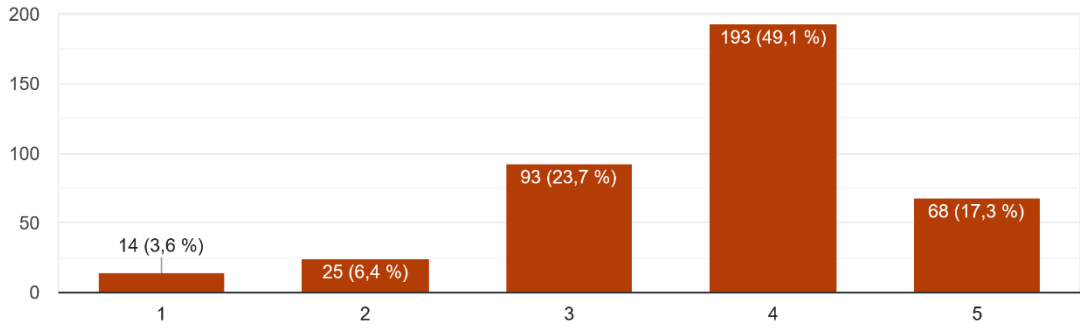
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **La dirección de la cooperativa mantiene su autonomía frente a influencias externas**

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente favorable respecto a la autonomía institucional. El 49,1 % de los socios indicó estar *de acuerdo* y el 17,3 % *totalmente de acuerdo*, sumando un 66,4 %. Esto sugiere que la mayoría percibe que la cooperativa mantiene independencia en su gestión y toma de decisiones. No obstante, un 23,7 % se ubicó en una posición neutral, lo que puede reflejar desconocimiento sobre las relaciones externas de la organización. El 10 % que expresó desacuerdo evidencia la importancia de transparentar los vínculos institucionales y reforzar la percepción de autonomía cooperativa.

Ilustración 10: Autonomía



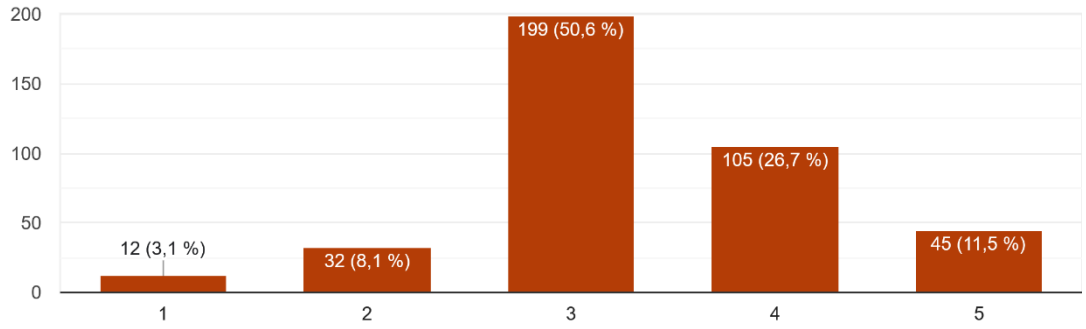
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **Los líderes promueven espacios de capacitación sobre principios cooperativos**

En relación con la promoción de espacios de capacitación, los resultados presentan una valoración menos contundente. El 26,7 % de los socios manifestó estar *de acuerdo* y el 11,5 % *totalmente de acuerdo*, sumando un 38,4 %. En contraste, el 50,6 % se ubicó en una posición neutral, lo que evidencia que la mayoría de los socios no percibe claramente la existencia o continuidad de procesos formativos. Este resultado confirma una de las debilidades identificadas en el diagnóstico institucional, relacionada con la limitada formación en principios cooperativos, aspecto clave para fortalecer la identidad y la participación.

Ilustración 11: Capacitación sobre principios cooperativos



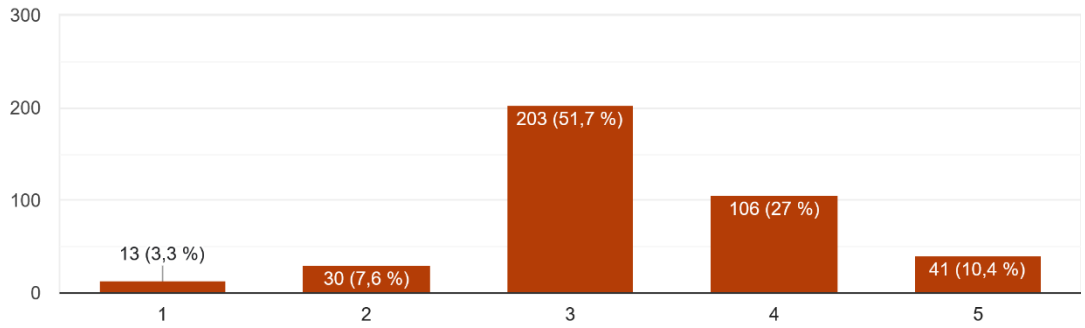
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **La información proporcionada por los directivos es clara y oportuna**

Los resultados indican que el 27 % de los socios está *de acuerdo* y el 10,4 % *totalmente de acuerdo* con la claridad y oportunidad de la información, alcanzando un 37,4 % de percepción positiva. Sin embargo, el 51,7 % se mantuvo en una posición neutral, lo que evidencia una percepción ambigua respecto a los canales y contenidos informativos. Este hallazgo sugiere que, si bien existe información, esta no siempre llega de manera efectiva a todos los socios, lo que afecta la comunicación interna y la confianza institucional.

Ilustración 12: Información clara y oportuna



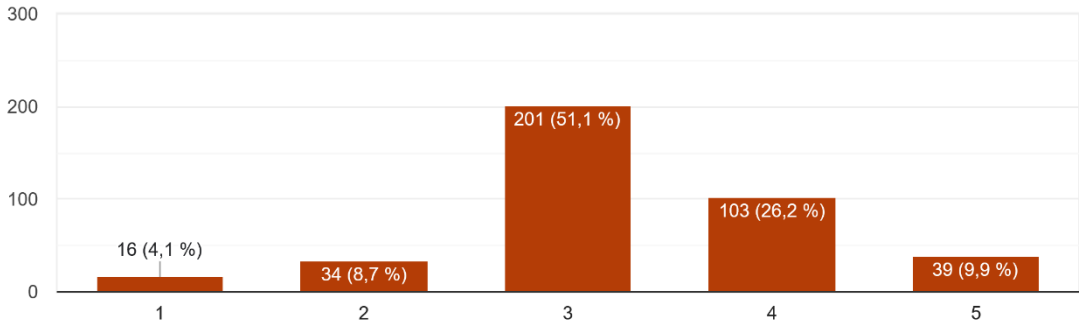
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **La cooperativa impulsa la cooperación con otras cooperativas u organizaciones de la EPS**

En cuanto al principio de cooperación entre cooperativas, el 26,2 % de los socios se manifestó *de acuerdo* y el 9,9 % *totalmente de acuerdo*, sumando un 36,1 % de percepción positiva. Sin embargo, el 51,1 % se ubicó en una posición neutral, lo que indica un bajo nivel de visibilidad de las acciones de intercooperación. Este resultado sugiere que, aunque puedan existir iniciativas de cooperación, estas no son suficientemente comunicadas o conocidas por la base social.

Ilustración 13: Cooperación con otras cooperativas



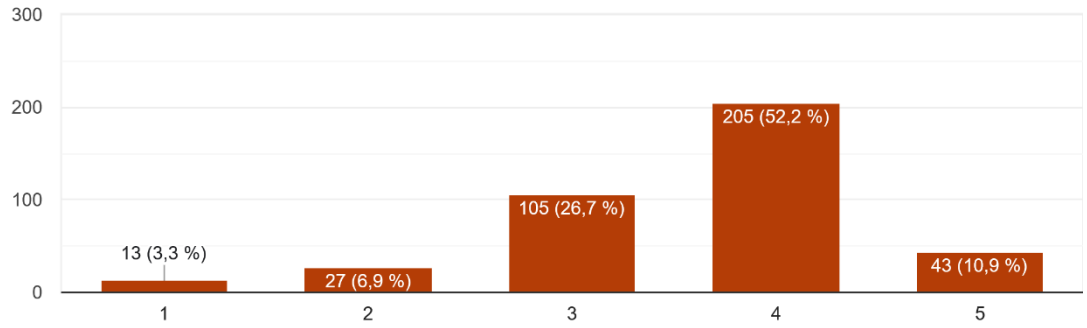
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **Los líderes promueven acciones que contribuyen al desarrollo de la comunidad**

Los datos reflejan una percepción favorable respecto al compromiso comunitario de la cooperativa. El 52,2 % de los socios indicó estar *de acuerdo* y el 10,9 % *totalmente de acuerdo*, alcanzando un 63,1 %. Este resultado evidencia que los socios reconocen acciones orientadas al desarrollo local y social. No obstante, un 26,7 % se mantuvo neutral, lo que sugiere que estas acciones podrían fortalecerse en términos de participación y difusión.

Ilustración 14: Desarrollo de la comunidad



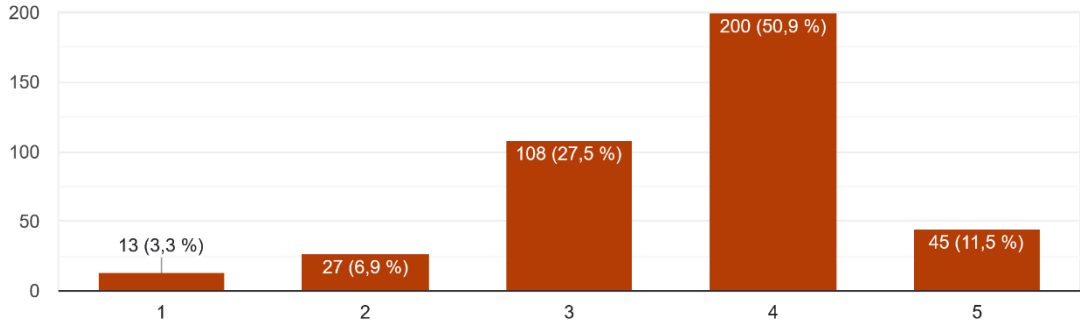
Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

- **Me siento representado/a por las decisiones tomadas por los dirigentes de la cooperativa**

Finalmente, en relación con el nivel de representación, el 50,9 % de los socios manifestó estar *de acuerdo* y el 11,5 % *totalmente de acuerdo*, sumando un 62,4 %. Este resultado indica que la mayoría se siente representada por las decisiones directivas. Sin embargo, un 27,5 % se ubicó en una posición neutral y un 10,2 % expresó desacuerdo, lo que revela la necesidad de fortalecer mecanismos de representación y retroalimentación que refuercen la confianza y el sentido de pertenencia.

Ilustración 15: Representación



Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

4.3. Fase Cualitativa

La fase cualitativa se desarrolló a través de seis entrevistas semiestructuradas aplicadas a miembros que desempeñan distintos roles dentro de la cooperativa, incluyendo directivos, administradores y personal de apoyo en diversas áreas. La selección fue intencional, buscando diversidad de perspectivas y experiencia institucional, hasta alcanzar el criterio de saturación teórica.

Se optó por la técnica de entrevista semiestructurada debido a su flexibilidad metodológica, la cual permitió profundizar en discursos emergentes, percepciones sobre liderazgo, prácticas participativas y dinámicas organizacionales.

Las entrevistas fueron transcritas y posteriormente analizadas mediante el software Atlas.ti, herramienta que permitió la codificación sistemática de los discursos, la identificación de categorías emergentes y la construcción de relaciones analíticas entre los hallazgos cualitativos y los resultados cuantitativos.

4.4. Entrevistas Cualitativa

A partir del análisis integral de las seis transcripciones de entrevistas realizadas a colaboradores que desempeñan funciones en las áreas de asesoría de créditos, riesgos, jefatura de negocios, auditoría interna y asistencia administrativa, se evidencia un perfil sociodemográfico caracterizado por un equipo mayoritariamente joven, con formación técnica y profesional vinculada al ámbito financiero–administrativo, y con una presencia significativa de mujeres en la estructura organizacional. Los participantes cuentan con distintos niveles de antigüedad —desde ingresos recientes hasta

colaboradores con mayor trayectoria—, lo que permitió recoger percepciones tanto de personal en proceso de adaptación como de actores con mayor institucionalización discursiva. En términos generales, todos ocupan cargos operativos o técnicos con cercanía directa a los procesos estratégicos y a los órganos de decisión, lo que favorece una visión informada sobre el liderazgo institucional y la aplicación de los principios cooperativos. Con la realización de seis entrevistas se alcanzó saturación teórica de la información, dado que los discursos comenzaron a reiterar argumentos, valoraciones y ejemplos similares respecto al liderazgo y la vivencia de los principios cooperativos, sin emerger nuevas categorías analíticas sustantivas.

De manera transversal, el liderazgo es descrito como democrático, participativo y orientado al cumplimiento normativo. Se destaca la figura del gerente y de los consejos como instancias abiertas al diálogo, que explican decisiones y promueven espacios de reunión periódica. No obstante, también se identifican tensiones vinculadas a limitaciones operativas, sobrecarga laboral y necesidad de mayor sistematicidad en seguimiento comunitario y fortalecimiento de procesos educativos. El liderazgo aparece como un eje articulador: su estilo incide directamente en la forma en que se comunican los estados financieros, se promueve la educación financiera, se gestionan alianzas estratégicas y se impulsa el compromiso comunitario. En términos positivos, se reconoce coherencia institucional, apertura al diálogo y cumplimiento de la normativa; en términos críticos, se señala la necesidad de mayor automatización, fortalecimiento del talento humano y ampliación del alcance de las capacitaciones.

4.4.1. Membresía abierta y voluntaria

En el discurso de los entrevistados, la membresía abierta y voluntaria no se presenta únicamente como un requisito normativo, sino como un rasgo identitario de la cooperativa. Existe una percepción compartida de que el acceso a la organización no está condicionado por género, edad, etnia o nivel económico. Los actores enfatizan que el criterio predominante es la voluntad de pertenecer y el cumplimiento de requisitos básicos institucionales, pero no existe una lógica de exclusión estructural.

Se identifica además un elemento relevante: la naturalización de la inclusión. Varios entrevistados indican que no existe una campaña explícita que proclame la inclusión; más bien, la inclusión se asume como implícita en el modelo cooperativo. Esto refleja una interiorización cultural del principio más que una estrategia comunicacional formal.

El liderazgo aparece aquí como facilitador de procesos meritocráticos y como garante de igualdad de oportunidades tanto para socios como para colaboradores. Se destaca que en la institución predomina el personal femenino, pero no como resultado de una política de género, sino por dinámicas de confianza y desempeño. Esto sugiere que el liderazgo no estructura cuotas formales, sino que promueve oportunidades abiertas.

No obstante, algunos discursos sugieren una oportunidad estratégica: fortalecer la comunicación hacia sectores rurales. Si bien no hay exclusión, sí existe una brecha comunicacional que podría limitar el alcance del principio en términos territoriales.

4.4.2. Control democrático de los miembros

El control democrático es uno de los principios más reiterados en los discursos, lo que evidencia su centralidad simbólica. Los entrevistados describen con detalle los procesos electorales, la existencia de padrones, comités electorales y la garantía de voto para socios activos. La democracia se asocia principalmente con elecciones formales y con la aprobación de manuales y procedimientos en los consejos.

Las percepciones revelan un alto nivel de legitimidad institucional. Los colaboradores se sienten representados y, además, expresan que existen espacios internos donde pueden emitir opiniones. Esto indica que el liderazgo no es percibido como vertical o autoritario, sino como dialogante.

Sin embargo, el análisis discursivo muestra que la democracia se entiende predominantemente como procedimiento electoral y no necesariamente como deliberación continua. No se profundiza en mecanismos de participación estratégica o en incidencia directa de socios en políticas estructurales, lo cual podría interpretarse como una democracia representativa sólida, pero no necesariamente participativa en sentido ampliado.

El liderazgo es visto como articulador del proceso democrático, especialmente el gerente, quien explica decisiones y evita imponer cambios sin justificación. Este rasgo fortalece la legitimidad interna.

4.4.3. Participación económica de los miembros

En este principio emergen dos dimensiones discursivas: transparencia y control. Por un lado, los actores resaltan que los estados financieros son públicos y que existe rendición

de cuentas formal. Por otro, reconocen que la información financiera es delicada y no siempre puede difundirse de manera amplia y simplificada.

El liderazgo es percibido como responsable de mantener solvencia y estabilidad (mencionan indicadores superiores a los mínimos exigidos), lo que fortalece la confianza institucional. No obstante, se identifica como desafío mejorar la pedagogía financiera para que la información no solo esté disponible, sino que sea comprensible.

4.4.4. Autonomía e independencia

Los discursos muestran una clara diferenciación entre regulación y subordinación. Los entrevistados reconocen la existencia de entes de control, pero enfatizan que las decisiones estratégicas se toman internamente. El liderazgo es descrito como autónomo, sin compromisos externos que condicionen decisiones. Se menciona explícitamente que no existen "favores" o dependencias indebidas.

Sin embargo, emerge una percepción importante: la carga regulatoria genera presión operativa. Algunos entrevistados explican que deben priorizar requerimientos urgentes de auditoría o supervisión, lo cual limita el tiempo destinado a seguimiento comunitario o capacitaciones. Esto evidencia que la autonomía formal no elimina la presión estructural del entorno regulatorio.

4.4.5. Educación, formación e información

Este principio presenta uno de los discursos más amplios y positivos. Los entrevistados mencionan múltiples iniciativas: Global Money Week, campañas escolares, programas digitales, educación financiera personalizada y capacitaciones internas periódicas.

La educación financiera se construye discursivamente como responsabilidad social y como herramienta preventiva contra el sobreendeudamiento. Además, se evidencia innovación comunicacional mediante la creación de una mascota institucional ("Marquitos"), lo que denota intención pedagógica.

No obstante, se reconoce limitación en cobertura: no todos los socios siguen redes sociales y no siempre se puede realizar seguimiento continuo. El liderazgo impulsa estos programas, pero enfrenta restricciones de personal y tiempo.

4.4.6. Cooperación entre cooperativas

El discurso muestra apertura estratégica hacia alianzas con cooperativas del mismo segmento, instituciones educativas y gobiernos locales. La cooperación es entendida como aprendizaje mutuo y fortalecimiento sectorial.

Sin embargo, también se reconoce que no todas las iniciativas alcanzaron los resultados esperados (como el crédito verde en Bulán). Esto evidencia autocrítica institucional.

4.4.7. Compromiso con la comunidad

El compromiso comunitario se vincula principalmente con microcréditos productivos, educación financiera y sostenibilidad ambiental. El liderazgo impulsa iniciativas innovadoras como créditos verdes, paneles solares y apoyo a emprendedores. Sin embargo, los propios entrevistados reconocen que falta mayor seguimiento y ampliación del impacto.

Discursivamente, el compromiso se construye más desde el apoyo financiero que desde procesos sociales prolongados, lo que sugiere una visión predominantemente económica del desarrollo comunitario.

4.5. Conclusiones Generales

El análisis integral de la información cuantitativa (393 encuestas) y cualitativa (seis entrevistas en profundidad) permite concluir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Marcos presenta una estructura organizacional sólida, con un liderazgo legítimo, normativamente coherente y ampliamente aceptado por su base social. La triangulación metodológica evidencia convergencia entre percepciones mayoritariamente favorables de los socios y discursos institucionales consistentes por parte de los colaboradores.

En primer lugar, se constata coherencia entre el discurso directivo y la práctica institucional. Los altos porcentajes de valoración positiva en autonomía, gestión transparente, aplicación del principio “un socio, un voto” y compromiso comunitario reflejan una confianza estructural en la dirección. Las entrevistas respaldan esta percepción al describir procesos organizados, rendición de cuentas formal y cumplimiento regulatorio constante. No se identifican contradicciones discursivas significativas, lo que fortalece la legitimidad institucional.

En segundo lugar, la democracia interna se encuentra consolidada en su dimensión procedimental y representativa. Los socios reconocen la existencia de elecciones, voto igualitario y representación legítima. Sin embargo, tanto los niveles de respuesta neutral como el análisis cualitativo indican que la participación estratégica y deliberativa podría profundizarse. La influencia de los socios es formalmente reconocida, pero no siempre experimentada como incidencia activa y continua en la planificación institucional.

En tercer lugar, emerge una brecha entre cumplimiento normativo y apropiación cultural de los principios cooperativos. Aunque los principios se aplican operativamente, su vivencia pedagógica y formativa no alcanza de manera homogénea a toda la base social. La elevada neutralidad en indicadores de capacitación e información es una clara evidencia que la identidad cooperativa, si bien internalizada en la estructura organizacional, requiere mayor sistematicidad formativa y comunicacional para consolidarse plenamente en los socios.

Asimismo, el liderazgo es percibido como técnicamente competente y financieramente responsable. La estabilidad económica y la transparencia formal constituyen pilares de confianza. No obstante, la información financiera, aunque disponible, no siempre resulta suficientemente pedagógica o accesible, lo que genera distancias cognitivas entre gestión técnica y comprensión social.

Otro hallazgo relevante es la influencia del entorno regulatorio. Si bien la autonomía institucional es reconocida, las entrevistas evidencian que la presión normativa condiciona tiempos y prioridades operativas, limitando en ocasiones la expansión de procesos formativos y comunitarios.

En relación con el compromiso comunitario, la cooperativa es reconocida por impulsar microcréditos productivos, educación financiera e iniciativas ambientales. Sin embargo, el desarrollo comunitario se conceptualiza predominantemente desde una lógica económica, lo que abre oportunidades para ampliar su dimensión social y participativa.

Finalmente, el perfil sociodemográfico (caracterizado por socios en edad económicamente activa y un equipo técnico joven y profesionalizado) representa una fortaleza estratégica para la innovación y sostenibilidad institucional, aunque demanda consolidar procesos de formación cooperativa que fortalezcan la identidad organizacional a largo plazo.

La cooperativa se encuentra en una etapa de consolidación democrática y técnica robusta, con altos niveles de legitimidad y coherencia institucional. Los desafíos identificados no se relacionan con crisis estructurales, sino con oportunidades de profundización participativa, fortalecimiento pedagógico y ampliación del impacto comunitario. Esto se evidencia de manera integran a continuación en la "Tabla 5: Resumen".

Tabla 5: Resumen

Dimensión Analizada	Resultados Cuantitativos	Hallazgos Cualitativos	Conclusión Integrada
Coherencia liderazgo/decisiones	Más del 63 % percepción positiva en gestión y transparencia	Discurso alineado con práctica	Existe coherencia clara entre lo que se dice y lo que se hace.
Democracia y representación	65,2 % valida "un socio, un voto"; 62,4 % se siente representado	Procesos electorales organizados y legítimos	La democracia interna es sólida y reconocida por los socios.
Participación e incidencia	63,1 % percibe fomento a la participación; 27 % neutral	Participación principalmente en espacios formales	Hay participación, pero puede ser más activa y continua.
Gestión económica	63,8 % percibe transparencia	Rendición de cuentas formal y solvencia financiera	La gestión financiera genera confianza.
Información y comunicación	Más del 50 % neutral en claridad informativa	Información existe, pero no siempre es comprendida	Se debe mejorar la claridad y difusión de la información.
Educación cooperativa	50,6 % neutral sobre capacitación	Iniciativas presentes con cobertura limitada	La formación existe, pero necesita mayor alcance.
Autonomía institucional	66,4 % percepción favorable	Autonomía reconocida con presión regulatoria	La cooperativa es autónoma, aunque regulada.
Compromiso comunitario	63,1 % percepción positiva	Enfoque centrado en microcréditos y sostenibilidad	El compromiso social es valorado, pero puede ampliarse.
Identidad cooperativa	81,9 % percepción positiva en membresía abierta	Inclusión naturalizada culturalmente	La identidad cooperativa está presente y aceptada.
Perfil organizacional	Mayoría en edad productiva activa	Equipo joven y profesionalizado	Existe dinamismo y potencial de crecimiento institucional.

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

5. Propuesta

La presente sección expone una propuesta de intervención construida a partir de los hallazgos obtenidos en el análisis. Su finalidad es plantear una respuesta estructurada que permita atender las necesidades identificadas y fortalecer los procesos institucionales detectados como prioritarios.

5.1. Análisis de la situación

El diagnóstico evidenció que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Marcos presenta una estructura organizacional sólida, liderazgo legítimo y cumplimiento normativo consistente; sin embargo, existe una brecha entre las prácticas formales de liderazgo y la apropiación cultural plena de los principios cooperativos por parte de la base social.

En la práctica, el problema se refleja en:

- Altos niveles de valoración positiva en democracia formal y transparencia, pero con porcentajes elevados de respuestas neutrales (superiores al 50 %) en capacitación e información clara.
- Participación activa principalmente en procesos electorales, pero menor incidencia continua en decisiones estratégicas.
- Existencia de programas de educación financiera y cooperación institucional, aunque con cobertura limitada y baja visibilidad.
- Información financiera disponible, pero no siempre comprendida pedagógicamente por todos los socios.
- Liderazgo predominantemente técnico-administrativo, con menor sistematicidad en liderazgo formativo y comunitario.

Esto indica que la cooperativa cumple los principios en su dimensión normativa, pero necesita fortalecer su dimensión cultural, pedagógica y participativa.

5.1.1. Causas internas

1. Crecimiento institucional acelerado (2.246 socios activos) sin fortalecimiento paralelo de mecanismos participativos.
2. Cambio de segmento 4 a 3, que incrementó exigencias regulatorias y carga tanto operativa como administrativa en el personal.
3. Limitaciones de talento humano y tiempo para procesos formativos sistemáticos.
4. Enfoque del liderazgo centrado en solvencia y cumplimiento normativo.

5. Comunicación institucional no siempre adaptada a lenguaje pedagógico.

5.1.2. Causas externas

1. Alta presión regulatoria del sector financiero popular y solidario.
2. Entorno económico competitivo.
3. Bajo nivel general de educación cooperativa en la sociedad.
4. Transformación digital que no todos los socios aprovechan.

5.1.3. Factores que agravan el problema

- Sobrecarga administrativa.
- Falta de sistematización formal de un plan anual de formación cooperativa.
- Participación concentrada en espacios formales y no en procesos deliberativos permanentes.
- Comunicación reactiva más que estratégica.

5.2. Análisis de Alternativas de Solución

Se plantean tres alternativas viables:

5.2.1. Alternativa 1: Implementar un Plan Integral de Formación Cooperativa Permanente

Consiste en diseñar un plan anual estructurado de educación cooperativa, liderazgo participativo y gobernanza democrática dirigido a socios, directivos y colaboradores. La alternativa se observa a continuación en la "Tabla 6: Alternativa 1: Plan Integral de Formación Cooperativa Permanente".

Tabla 6: Alternativa 1: Plan Integral de Formación Cooperativa Permanente

Elemento	Descripción
Descripción general	Diseño e implementación de un plan anual estructurado de educación cooperativa, liderazgo participativo y gobernanza democrática dirigido a socios, directivos y colaboradores.
Objetivo central	Fortalecer la apropiación cultural de los principios cooperativos mediante procesos formativos sistemáticos y permanentes.
Ventajas	• Fortalece la identidad cooperativa.
	• Reduce la brecha entre normativa y cultura organizacional.

	• Mejora la participación consciente e informada.
	• Genera sostenibilidad institucional a largo plazo.
	• Contribuye a consolidar liderazgo transformacional.
Desventajas	• Requiere inversión de tiempo y recursos humanos.
	• Resultados visibles en el mediano plazo.
	• Necesita planificación estructurada y seguimiento continuo.
Nivel de impacto esperado	Alto impacto estructural y cultural.

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

5.2.2. Alternativa 2: Crear un Sistema Digital de Participación y Comunicación Interactiva

Implementar una plataforma digital donde socios puedan acceder a información, votar en consultas no vinculantes, participar en foros y recibir informes simplificados. Se detalla a continuación en la "Tabla 7: Alternativa 2: Crear un Sistema Digital de Participación y Comunicación Interactiva".

Tabla 7: Alternativa 2: Crear un Sistema Digital de Participación y Comunicación Interactiva

Elemento	Descripción
Descripción general	Implementación de una plataforma digital para acceso a información, consultas no vinculantes, foros participativos e informes simplificados.
Objetivo central	Modernizar los canales de participación y fortalecer la transparencia informativa.
Ventajas	• Moderniza la participación.
	• Mejora transparencia y acceso a información.
	• Reduce niveles de neutralidad informativa.
	• Facilita interacción continua.
Desventajas	• Existencia de brecha digital en algunos socios.
	• Costos tecnológicos iniciales y de mantenimiento.

	• Riesgo de baja adopción o participación limitada.
Nivel de impacto esperado	Impacto medio, principalmente comunicacional y tecnológico.

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

5.2.3. Alternativa 3: Fortalecer únicamente la Comunicación Institucional

Se centra en rediseñar boletines, informes financieros simplificados y campañas informativas. Se detalla a continuación en la "Tabla 8: Alternativa 3: Fortalecer únicamente la Comunicación Institucional".

Tabla 8: Alternativa 3: Fortalecer únicamente la Comunicación Institucional

Elemento	Descripción
Descripción general	Rediseño de boletines, simplificación de informes financieros y campañas informativas institucionales.
Objetivo central	Mejorar la percepción de transparencia y claridad informativa.
Ventajas	• Bajo costo relativo.
	• Implementación rápida.
	• Mejora percepción externa e interna.
	• Requiere menor reestructuración organizativa.
Desventajas	• No aborda la raíz participativa del problema.
	• Impacto limitado en liderazgo cultural.
	• Puede convertirse en acción superficial si no se articula con procesos formativos.
Nivel de impacto esperado	Impacto bajo–medio, principalmente perceptual.

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

5.2.4. Justificación de la Alternativa Seleccionada

Se selecciona la Alternativa 1: Plan Integral de Formación Cooperativa Permanente, debido a que aborda la raíz estructural del problema identificado en el apartado 5.1., el cual no radica en la inexistencia de normativa ni en ausencia de procedimientos

democráticos formales, sino en la brecha entre el cumplimiento normativo y la apropiación cultural efectiva de los principios cooperativos por parte de la base social.

El diagnóstico evidenció que la cooperativa mantiene altos niveles de legitimidad institucional y estabilidad financiera; sin embargo, presenta elevados porcentajes de neutralidad en variables relacionadas con capacitación, información clara y cooperación interinstitucional. Esta neutralidad no implica conflicto, pero sí refleja distancia cognitiva y cultural entre la estructura directiva y los socios.

Asimismo, el crecimiento institucional (2.246 socios activos) y el cambio de segmento regulatorio incrementaron la carga administrativa, orientando el liderazgo hacia la solvencia técnica y el cumplimiento normativo. Como consecuencia, la dimensión pedagógica del liderazgo ha sido menos sistemática. La Alternativa 1 responde directamente a esta debilidad, al institucionalizar un proceso formativo permanente que:

- Refuerza el principio de educación, formación e información.
- Profundiza el control democrático más allá del proceso electoral.
- Mejora la comprensión pedagógica de la información financiera.
- Fortalece el sentido de pertenencia e identidad cooperativa.

A diferencia de la Alternativa 2 (enfoque tecnológico) y la Alternativa 3 (enfoque comunicacional), la formación cooperativa permanente no se limita a mejorar canales o herramientas, sino que transforma la base cultural sobre la cual se ejerce el liderazgo y se construye la gobernanza.

En consecuencia, esta alternativa no solo atiende los síntomas del problema (neutralidad informativa o baja participación estratégica), sino que interviene en su causa estructural: la necesidad de consolidar una cultura cooperativa participativa, consciente y sostenida en el tiempo.

5.3. Propuesta de Intervención

Nombre de la propuesta: Plan Anual de Educación Cooperativa COAC San Marcos

Esta propuesta consiste en diseñar e implementar un plan anual de formación cooperativa que fortalezca los siguientes aspectos en la cooperativa:

- Liderazgo participativo.
- Gobernanza democrática.
- Educación financiera pedagógica.
- Identidad cooperativa.
- Participación estratégica de socios.

5.3.1. Acciones principales

En coherencia con la estructura del Plan Anual de Educación Cooperativa y sus cuatro ejes estratégicos (Escuela de Liderazgo Cooperativo, talleres trimestrales para socios, microcápsulas digitales educativas y espacios participativos deliberativos) se establecen las siguientes acciones operativas que permitirán la ejecución ordenada, evaluable y articulada con el POA institucional:

1. **Actualización del diagnóstico formativo inicial.**
   Revisión de resultados del diagnóstico integral previamente levantado, con énfasis en liderazgo participativo, gobernanza democrática, comprensión financiera e identidad cooperativa, a fin de ajustar contenidos y públicos objetivos del plan anual.

2. **Diseño curricular estructurado por ejes.**
   Elaboración de mallas temáticas para la Escuela de Liderazgo Cooperativo (40 horas anuales), planificación de talleres trimestrales para socios (4 horas cada uno), estructuración de contenidos de microcápsulas digitales (2 mensuales) y organización metodológica de los foros participativos semestrales.

3. **Implementación programada por trimestres.**
   Ejecución progresiva de las actividades formativas conforme a cronograma:
   - Desarrollo de módulos de la Escuela de Liderazgo.
   - Realización de talleres trimestrales presenciales.
   - Publicación continua de microcápsulas digitales en redes institucionales.
   - Organización de foros participativos en el primer y segundo semestre.

4. **Monitoreo y evaluación semestral de impacto.**
   Medición de indicadores clave (KPI) tales como asistencia, nivel de satisfacción,

participación efectiva, reducción de respuestas neutrales en encuestas y propuestas generadas en espacios deliberativos.

5. **Elaboración del informe anual de resultados y articulación con el POA.** Sistematización de logros, ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas e incorporación de recomendaciones para el siguiente período, garantizando la coherencia con el eje social y de gobernanza del Plan Operativo Anual.

5.3.2. Resultados Esperados

Como resultado de la implementación integral del Plan Anual de Educación Cooperativa, se proyectan los siguientes efectos institucionales y culturales en la COAC San Marcos:

- **Reducción de al menos un 20 % en respuestas neutrales** en futuras encuestas relacionadas con capacitación, identidad cooperativa y comprensión financiera.
- **Incremento sostenido de la participación en espacios deliberativos**, especialmente en los foros semestrales, evidenciado en número de asistentes y propuestas sistematizadas.
- **Fortalecimiento del sentido de pertenencia e identidad cooperativa**, reflejado en mayor involucramiento en actividades institucionales y mejor valoración del modelo cooperativo.
- **Mejor comprensión pedagógica de los estados financieros**, permitiendo que los socios interpreten información básica sobre excedentes, resultados y sostenibilidad.
- **Consolidación progresiva de una cultura organizacional basada en principios cooperativos**, liderazgo democrático y gobernanza participativa.

5.4. Aplicación práctica

A continuación, en la "Tabla 9: Aplicación Práctica" se detalla de manera integral la estructura del Plan Anual de Educación Cooperativa.

Tabla 9: Aplicación Práctica

Nº	Necesidad identificada	Objetivo específico asociado	Taller / Curso / Programa	Contenidos principales	Público objetivo	Metodología	Periodicidad	Indicadores (KPI)	Responsable	Recursos	Presupuesto
1	Necesidad de fortalecer liderazgo democrático y reducir enfoque exclusivamente técnico-administrativo.	Formar directivos con enfoque cooperativo participativo y visión estratégica.	**Programa: Escuela de Liderazgo Cooperativo San Marcos** (incluye 3 cursos)	• Liderazgo democrático y transformacional • Gobernanza en cooperativas • Rol estratégico del directivo cooperativo • Toma de decisiones participativa • Gestión ética y transparencia	Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y Jefaturas	Presencial con apoyo virtual (Google Sites como repositorio)	40 horas anuales (distribuidas en 3 módulos)	• 90 % asistencia • Evaluación ≥ 8/10 • Plan de mejora directiva implementado	Consejo de Administración / Talento Humano	Sala de capacitación, proyector, facilitador externo, plataforma Google Sites, material didáctico	$2000
2	Alta neutralidad en percepción sobre educación cooperativa y comprensión financiera.	Fortalecer conocimiento de principios cooperativos y comprensión de estados financieros.	**Taller trimestral: Identidad y Principios Cooperativos en Acción**	• Principios cooperativos aplicados • Derechos y deberes del socio • Interpretación básica de estados financieros • Uso responsable de excedentes	Socios en general	Presencial (Agencia Matriz)	4 talleres al año (4 horas cada uno)	• Reducción del 20 % en respuestas neutrales en próxima encuesta • 60 % participación socios nuevos	Comité de Educación / Marketing	Local institucional, facilitador interno, material impreso, refrigerio	$1200

3	Baja visibilidad de acciones institucionales y cooperación intercooperativa.	Mejorar comunicación pedagógica continua hacia socios.	**Microcápsulas digitales educativas "San Marcos Aprende"**	• Cápsulas de 5–7 minutos sobre: – Principios cooperativos – Educación financiera – Cooperación interinstitucional – Uso de excedentes – Autonomía cooperativa	Socios, comunidad y seguidores en redes	Virtual (redes sociales + Google Sites)	1 cápsula mensual (12 al año)	• 50 % tasa de visualización promedio • 30 % incremento interacción digital	Área de Marketing / Comité de Educación	Cámara básica, software edición, Google Sites, redes sociales institucionales	$900
4	Participación concentrada en procesos electorales y limitada deliberación estratégica.	Generar espacios de diálogo y participación estratégica semestral.	**Foro Participativo Semestral de Gobernanza Cooperativa**	• Evaluación semestral de gestión • Presentación pedagógica de resultados financieros • Mesas de trabajo deliberativas • Propuestas ciudadanas	Socios activos y directivos	Presencial con transmisión digital	2 veces al año (6 horas cada uno)	• 70 % percepción positiva post-evento	Gerencia General / Consejo de Administración	Auditorio, equipo audiovisual, moderador externo, actas sistematizadas	$1400
										TOTAL	**5500**

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

5.5. Conexión con el POA

El Plan Anual de Educación Cooperativa COAC San Marcos se articula directamente con el Plan Operativo Anual (POA), específicamente dentro del eje social y de fortalecimiento institucional. La propuesta no constituye una acción aislada, sino que se integra como un programa estratégico orientado a mejorar la gobernanza democrática, la participación de los socios y la consolidación de la identidad cooperativa.

Desde el punto de vista operativo, el plan se incorpora al POA mediante la asignación presupuestaria anual, la definición de responsables por actividad y la calendarización trimestral de sus componentes. Asimismo, sus indicadores (asistencia, participación, y evaluación de impacto) pueden integrarse al sistema de seguimiento institucional, permitiendo medir su contribución a los objetivos estratégicos de transparencia, formación y sostenibilidad organizacional.

5.6. Responsables

La correcta ejecución del Plan Anual de Educación Cooperativa COAC San Marcos requiere una estructura clara de corresponsabilidad institucional. En este sentido, la implementación del plan no recae en un solo actor, sino que implica la articulación entre órganos de gobierno, áreas administrativas y comités especializados, garantizando coherencia con la planificación estratégica y el POA. A continuación en la "Tabla 10: Responsables y Recursos", se detallan los actores involucrados, sus responsabilidades específicas dentro del plan y los recursos que deberán gestionar para su adecuada ejecución:

Tabla 10: Responsables y Recursos

Actor	Responsabilidad dentro del Plan	Recursos que requiere
Consejo de Administración	Aprobar el Plan Anual y supervisar ejecución	Tiempo de sesiones, informes técnicos
Gerencia General	Dirección estratégica y articulación con POA	Coordinación interáreas, presupuesto aprobado
Comité de Educación	Diseño curricular y seguimiento académico	Material pedagógico, acceso a socios
Área de Talento Humano	Coordinación logística y registro de asistencia	Base de datos, control de horas capacitación

Área de Marketing	Producción de microcápsulas y difusión	Equipo audiovisual básico, software edición
Facilitadores internos/externos	Desarrollo de contenidos y capacitación	Honorarios, materiales tecnológicos y didácticos
Socios participantes	Asistencia y retroalimentación	Tiempo de participación

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

5.7. Viabilidad de la Propuesta

La viabilidad del Plan Anual de Educación Cooperativa se analiza desde tres dimensiones complementarias: técnica, económica y organizacional.

5.7.1. Viabilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico, la cooperativa dispone de infraestructura, talento humano y capacidades operativas suficientes para ejecutar el plan sin requerir inversiones estructurales extraordinarias. La propuesta no parte de cero, sino que fortalece procesos ya existentes y sistematiza esfuerzos formativos que anteriormente se realizaban de manera aislada.

- **Recursos Disponibles**

A continuación, en la "Tabla 11: Recursos Disponibles" se detallan los elementos principales.

Tabla 11: Recursos Disponibles

Tipo de recurso	Disponibilidad actual	Aplicación dentro del Plan
Instalaciones físicas	Sala de reuniones y espacios para capacitación	Desarrollo de talleres y foros presenciales
Equipamiento	Proyector, equipo audiovisual básico	Presentaciones y dinámicas formativas
Talento humano	Área de Talento Humano y Comité de Educación	Coordinación académica y logística
Canales digitales	Redes sociales institucionales y correo corporativo	Difusión de microcápsulas digitales

Procesos formales	Planificación vía POA	Integración presupuestaria y seguimiento

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

La implementación del Plan Anual de Educación Cooperativa requiere principalmente fortalecer capacidades institucionales que la cooperativa ya posee en funcionamiento. En cuanto a experiencias previas, la cooperativa ha desarrollado campañas de educación financiera, ha organizado asambleas generales con niveles importantes de convocatoria y ha implementado procesos de comunicación digital institucional. Asimismo, se han realizado actividades formativas aisladas dirigidas a socios. Estas experiencias constituyen evidencia concreta de que la institución dispone de capacidades operativas funcionales, lo cual reduce la curva de aprendizaje y facilita la estructuración formal del plan anual.

A su vez la factibilidad técnica se traduce en la existencia de una estructura organizativa formalmente constituida, la disponibilidad de espacios físicos propios para capacitación, personal con experiencia en coordinación de eventos y procesos administrativos estandarizados que permiten integrar el plan al POA sin generar desarticulación. En consecuencia, no se requieren inversiones en infraestructura ni la contratación permanente de nuevo personal, por lo que la propuesta es técnicamente viable y ejecutable dentro de las capacidades actuales de la cooperativa.

5.7.2. Viabilidad Económica

El presupuesto total estimado del plan asciende a **USD 5.500 anuales**, distribuidos en los cuatro ejes estratégicos.

1. **Comparación Presupuestaria**

En el apartado denominado “Responsabilidad Social Cooperativa” destinado a fortalecer la educación financiera con enfoque inclusivo y eficiente presente en el POA 2025-2026 de la Cooperativa San Marcos se contempla con un presupuesto de 456.000 (Cooperativa San Marcos, 2025c), el plan representa aproximadamente:

$$\frac{5.500}{456.000} \times 100 = 1{,}21\%$$

Es decir, menos del 2 % del gasto operativo anual, lo que lo convierte en una inversión de bajo impacto financiero.

Tabla 12: Comparación Presupuestaria

Concepto	Valor
Presupuesto total del Plan Educativo	5.500
Porcentaje estimado del POA	~1 % – 2 %
Impacto en solvencia	Nulo
Necesidad de financiamiento externo	No requerida

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

2. Simulación Costo y Beneficio

A continuación, en la "Tabla 13: Simulación Costo-Beneficio" se detalla la relación directa entre estos elementos.

Tabla 13: Simulación Costo-Beneficio

Elemento	Costo estimado	Beneficio esperado
Escuela de Liderazgo	$2000	Mejora en toma de decisiones y reducción de conflictos internos
Talleres trimestrales	$1200	Mayor comprensión financiera y reducción de desinformación
Microcápsulas digitales	$900	Incremento en interacción y posicionamiento institucional
Foros participativos	$1400	Reducción de riesgo reputacional y fortalecimiento democrático

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

5.7.3. Viabilidad Organizacional

A continuación, en la "Tabla 14: Viabilidad Organizacional" se mencionan los elementos clave que inciden en esta sección. A su vez se detalla la madurez institucional y el nivel de alineación cultural existente para implementar el plan.

Tabla 14: Viabilidad Organizacional

Variable	Nivel identificado
Estructura de gobierno formal	Consolidada
Procesos administrativos	Estandarizados
Cultura cooperativa	Presente pero requiere fortalecimiento
Participación democrática	Activa pero concentrada en procesos electorales

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

1. **Alineación Cultural**

Existe reconocimiento formal de los principios cooperativos; sin embargo, el diagnóstico evidenció niveles de neutralidad en educación cooperativa y comprensión financiera, lo que indica la necesidad de profundizar en procesos formativos sistemáticos.

2. **Política Interna y Compromiso**

- Existencia de órganos de gobierno activos (Consejo de Administración y Vigilancia).
- Disposición institucional para fortalecer formación.
- Apertura a integrar la propuesta dentro del eje social del POA.

3. **Riesgos Potenciales**

A continuación, en la "Tabla 15: Matriz Riesgos" se detalla el análisis de riesgos relacionados al plan.

Tabla 15: Matriz Riesgos

Riesgo identificado	Nivel estimado	Impacto potencial	Estrategia de mitigación
Baja asistencia de socios a talleres	Medio	Débil impacto formativo y bajo cumplimiento de metas de participación	Campañas de comunicación anticipada, recordatorios personalizados y vinculación con beneficios institucionales

Resistencia al cambio en directivos	Bajo – Medio	Dificultad en implementación de nuevas prácticas participativas	Involucramiento de directivos en el diseño curricular y presentación de beneficios estratégicos
Limitaciones de tiempo de los participantes	Medio	Ausentismo o abandono de procesos formativos	Planificación trimestral anticipada y horarios consensuados
Insuficiente apropiación de contenidos	Medio	Bajo impacto en indicadores de comprensión financiera e identidad	Metodologías prácticas, casos reales de la cooperativa y evaluación aplicada
Sobrecarga operativa del área de Talento Humano	Medio	Retrasos en coordinación y seguimiento	Distribución de responsabilidades entre comité de educación y apoyo administrativo
Variación en costos de facilitadores externos	Medio	Incremento del presupuesto estimado	Solicitud de varias proformas y priorización de facilitadores internos cuando sea posible
Desmotivación progresiva en procesos largos (Escuela de Liderazgo)	Medio	Abandono parcial del programa	Certificación interna, reconocimiento público y evaluación por módulos

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

5.7.4. Conclusión de la Viabilidad de la Propuesta

el análisis integral de la viabilidad del Plan Anual de Educación Cooperativa evidencia que su implementación es factible dentro del contexto institucional de la Cooperativa San Marcos. Desde el punto de vista técnico, la organización cuenta con infraestructura, recursos humanos y canales de comunicación que permiten ejecutar las actividades formativas sin requerir inversiones estructurales adicionales. En el ámbito económico, el presupuesto estimado de USD 5.500 anuales representa aproximadamente el 1,21 % del presupuesto destinado a responsabilidad social en el POA institucional, lo que constituye una inversión manejable y de bajo impacto financiero para la cooperativa. Finalmente, en términos organizacionales, la existencia de una estructura de gobierno consolidada, procesos administrativos estandarizados y una cultura cooperativa presente (aunque susceptible de fortalecimiento) generan condiciones favorables para la adopción del plan.

6. Plan de Implementación

El presente apartado organiza de manera operativa la ejecución del Plan Anual de Educación Cooperativa COAC San Marcos, estructurando las actividades necesarias, los tiempos de ejecución, los responsables designados y los recursos requeridos. El plan se desarrollará en un período anual (abril 2026 – marzo 2027), bajo una lógica trimestral de ejecución y con evaluaciones semestrales de seguimiento.

6.1. Fases de Implementación

La ejecución del plan se organiza en cinco fases principales:

1. **Aprobación y socialización del plan (Abril)**
    - Presentación al Consejo de Administración.
    - Integración formal al POA.
    - Socialización interna con áreas responsables.
2. **Planificación operativa y diseño final de contenidos (Abril – Mayo)**
    - Ajuste curricular de la Escuela de Liderazgo.
    - Diseño detallado de talleres trimestrales.
    - Programación de microcápsulas digitales.
    - Organización logística de foros semestrales.
3. **Ejecución trimestral de actividades (Mayo – Febrero)**
    - Desarrollo de módulos de la Escuela de Liderazgo.
    - Realización de talleres trimestrales para socios.
    - Publicación continua de microcápsulas digitales.
    - Realización de foros participativos semestrales.
4. **Monitoreo y evaluación semestral (Septiembre y Marzo)**
    - Revisión de indicadores KPI.
    - Medición de asistencia y satisfacción.
    - Evaluación de impacto preliminar.
5. **Informe anual y retroalimentación (Marzo)**
    - Consolidación de resultados.
    - Análisis presupuestario.
    - Recomendaciones de mejora para el siguiente período.

De esta manera la “Tabla 16: Cronograma” evidencia las fechas estimadas en la que se desarrollaría el presente plan.

Tabla 16: Cronograma

Actividad	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Responsable	Recursos
Aprobación del plan	●												Consejo de Administración	Documentación técnica
Diseño curricular final	●	●											Comité de Educación	Material pedagógico
Escuela de Liderazgo – Módulo 1		●	●										Facilitador / Talento Humano	Sala, proyector
Taller trimestral 1		●											Comité de Educación	Local, material impreso
Microcápsulas digitales (2 por mes)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		Marketing	Cámara, software edición
Foro participativo 1				●									Gerencia / Consejo	Auditorio
Escuela de Liderazgo – Módulo 2				●	●								Facilitador	Material didáctico
Taller trimestral 2					●								Comité Educación	Sala
Evaluación semestral 1						●							Talento Humano	Formatos evaluación
Escuela de Liderazgo – Módulo 3							●	●					Facilitador	Recursos audiovisuales
Taller trimestral 3								●					Comité Educación	Local
Foro participativo 2									●				Gerencia	Auditorio
Taller trimestral 4										●			Comité Educación	Sala
Evaluación final e informe anual											●	●	Gerencia / Talento Humano	Reporte técnico

Fuente: Propia

Elaboración: Pedro Heras y Nicolás Guillén

6.2. Responsables Clave de Implementación

- **Consejo de Administración:** aprobación y supervisión estratégica.
- **Gerencia General:** dirección y articulación con el POA.
- **Comité de Educación:** diseño curricular y coordinación académica.
- **Área de Talento Humano:** logística, control de asistencia y evaluación.
- **Área de Marketing:** producción y difusión de microcápsulas digitales.
- **Facilitadores internos o externos:** desarrollo técnico de contenidos.

6.3. Recursos Generales Requeridos

- Infraestructura física institucional.
- Equipos audiovisuales.
- Plataforma digital gratuita (Google Sites).
- Material didáctico.
- Presupuesto anual estimado: **USD 5.500**.

7. Conclusiones y Recomendaciones

El presente apartado sintetiza los principales hallazgos derivados del análisis del caso y valora la pertinencia de la propuesta planteada. Asimismo, se formulan recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión institucional y garantizar la sostenibilidad del Plan Anual de Educación Cooperativa.

7.1. Conclusiones

Del análisis integral realizado a la COAC San Marcos se concluye que la institución posee una estructura organizativa formalmente consolidada y una base cultural cooperativa reconocida; sin embargo, presenta brechas en la sistematización de los procesos de educación cooperativa y en la profundización del liderazgo participativo. El diagnóstico evidenció niveles significativos de neutralidad en percepciones relacionadas con capacitación, identidad cooperativa y comprensión financiera, lo cual refleja que, aunque existen esfuerzos formativos, estos no han sido estructurados bajo un plan anual articulado al POA.

Una de las causas principales del problema identificado radica en la ausencia de una planificación educativa integral, continua y medible, lo que ha generado que las acciones formativas se desarrollen de manera aislada y reactiva. Asimismo, la participación de los socios tiende a concentrarse en procesos electorales o asamblearios, sin consolidarse espacios permanentes de deliberación estratégica y formación democrática.

Se aprendió del caso que la gobernanza cooperativa no se fortalece únicamente con normativa o estructura formal, sino mediante procesos pedagógicos sostenidos que consoliden identidad, comprensión financiera y corresponsabilidad institucional.

Con la implementación del Plan Anual de Educación Cooperativa se espera lograr una reducción progresiva de la neutralidad en encuestas futuras, un incremento en la participación efectiva de socios y directivos, una mejor comprensión de los estados financieros y una consolidación cultural de los principios cooperativos. Además, el plan permitirá fortalecer la toma de decisiones estratégicas, reducir riesgos reputacionales y mejorar la cohesión organizacional.

En términos generales, la propuesta representa un fortalecimiento técnico y organizacional progresivo de procesos ya existentes, bajo un enfoque preventivo y estratégico.

7.2. Recomendaciones

En función del análisis desarrollado, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Aprobar formalmente el Plan Anual de Educación Cooperativa dentro del POA, garantizando asignación presupuestaria específica y responsables definidos.
2. Implementar un sistema de seguimiento semestral de indicadores (KPI), que permita medir asistencia, satisfacción, reducción de neutralidad y participación deliberativa.
3. Fortalecer el rol del Comité de Educación, dotándolo de funciones claras en planificación curricular y evaluación de impacto.
4. Priorizar metodologías prácticas y contextualizadas, utilizando casos reales de la cooperativa para mejorar la apropiación de contenidos.
5. Integrar herramientas digitales gratuitas como Google Sites, a fin de sistematizar contenidos y mantener educación continua sin incrementar significativamente los costos.
6. Incentivar la participación mediante reconocimiento institucional, certificaciones internas/externas o visibilización pública del compromiso formativo.
7. Revisar anualmente el plan, ajustándolo conforme a resultados obtenidos y nuevas necesidades detectadas.

8. Bibliografía

Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2147

Coba Molina, E., & Díaz Córdova, J. F. (2022). Principios cooperativos: Análisis desde la imagen y beneficios de una cooperativa de Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, *27*(Extra 7), 680-696.

Cooperativa de Ahorro y Credito San Marcos (COAC San Marcos). (2025a). *Indicadores COAC SAN MARCOS.* https://coacsanmarcos.fin.ec/newsite/nosotros/

Cooperativa de Ahorro y Credito San Marcos (COAC San Marcos). (2025b). *Nuestra Historia*. https://coacsanmarcos.fin.ec/newsite/nosotros/

Cooperativa de Ahorro y Credito San Marcos (COAC San Marcos). (2025c). *Plan Operativo Anual (POA)*. https://coacsanmarcos.fin.ec/newsite/nosotros/

Dunn, J. R. (1988). Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of agricultural cooperation*, *3*, 83-93.

Estimaciones y Proyecciones de Población |. (s. f.). Recuperado 7 de enero de 2026, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/

Eva Marina Catota Diaz. (2019). *ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA APLICABILIDAD E IMPACTO ENLAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULARY SOLIDARIA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO ENLOS AÑOS 2014-2016.* [ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL]. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:qjvI4IRP5ssJ:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=0,5&scioq=liderazgo+y+gobernabilidad+eps

Instituto Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria. (2024). *GUÍA DE ESTUDIOS LIDERAZGO Y HABILIDADES GERENCIALES*.

Lapo Maza, M. del C. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, *9*(36), 11-16.

Ley Organica de la Economia Popular y Solidaria (LOEPS). (s. f.). Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado 9 de diciembre de 2025, de https://www.seps.gob.ec/base-legal/

Medina Quintero, J. M., Garza Ramos, M. I. D. L., García Pedroche, E., Medina Quintero, J. M., Garza Ramos, M. I. D. L., & García Pedroche, E. (2008). Influencia de las prácticas de liderazgo en las finanzas y toma de decisiones de las PYMES. *Investigación administrativa*, *37*(101), 17-27.

Muñoz, M. M. (2020). *Gobierno Cooperativo*. Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Gobierno-Cooperativo-SEPS-DGRV.pdf

Österberg, P., & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, *25*(2), 181-197. https://doi.org/10.1002/agr.20200

Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., Quiñonez Fuentes, J. Z., Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262. https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Boletín de coyuntura No.1: El sector económico popular y solidario en Ecuador* (Boletín No.1). https://www.seps.gob.ec/estudios-sobre-economia-popular-y-solidaria-eps/

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)). (s. f.). Cifras de la Economía Popular y Solidaria. *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado 9 de diciembre de 2025, de https://www.seps.gob.ec/actualidad-y-cifras/

Zárate Torres, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, *28*(47), 91-104.

9. Anexos:

9.1. Formato de entrevista

FORMATO - ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Enfoque: Prácticas de liderazgo y principios cooperativos

Dirigida a: Directivos y personal administrativo de la Cooperativa

Tipo: Entrevista semiestructurada

Finalidad: Analizar las prácticas de liderazgo en relación con la aplicación de los principios cooperativos

1. **DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO**

- Código del entrevistado: _____
- Cargo que desempeña: _____
- Área de trabajo: _____
- Fecha de la entrevista: _____1
- Entrevistador/a: _____

Nota ética: La información será utilizada únicamente con fines académicos, garantizando confidencialidad y anonimato.

2. **PREGUNTAS**

A. MEMBRESÍA ABIERTA Y VOLUNTARIA

Indicador: Igualdad de acceso

- ¿Cómo promueven los órganos directivos de la cooperativa una membresía abierta y sin discriminación?

B. CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS MIEMBROS

Variable: Liderazgo participativo

Indicadores: Incidencia en decisiones – Democracia interna

- ¿Cómo se garantiza desde la dirección que las decisiones respeten el principio "un socio, un voto"?

C. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS

Variable: Liderazgo transparente

Indicadores: Uso de excedentes – Rendición de cuentas

- ¿Cómo se informa a los socios sobre el uso de los recursos económicos y los resultados financieros?

D. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

Variable: Liderazgo autónomo

Indicador: Control institucional

- ¿Cómo aseguran los lideres la autonomía de la cooperativa frente a actores externos, como instituciones públicas o privadas?

E. EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN

Variable: Liderazgo formativo

Indicadores: Acceso a capacitación – Flujo informativo

- ¿Qué acciones impulsa la cooperativa y sus lideres para la formación cooperativa de socios, directivos y trabajadores?
- ¿Cómo evalúa la comunicación interna promovida por los órganos directivos?

F. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS

Variable: Liderazgo articulador

Indicador: Trabajo en red

- ¿Qué tipo de relaciones o alianzas mantiene la cooperativa con otras organizaciones del sector y cuál es el rol del liderazgo en estas iniciativas?

G. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Variable: Liderazgo social

Indicador: Impacto comunitario

- ¿De qué manera el liderazgo impulsa acciones orientadas al desarrollo sostenible de la comunidad?

4. PREGUNTA DE CIERRE

- Desde su perspectiva, ¿qué aspectos del liderazgo deberían fortalecerse para mejorar la aplicación de los principios cooperativos en la cooperativa?

5. OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

9.2.Formato de encuesta



Encuesta sobre prácticas de liderazgo y principios cooperativos

Estimado/a socio/a:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su percepción sobre las prácticas de liderazgo en la cooperativa y su relación con los principios cooperativos. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos y de mejora institucional. Sus respuestas son confidenciales y anónimas.

INSTRUCCIONES GENERALES

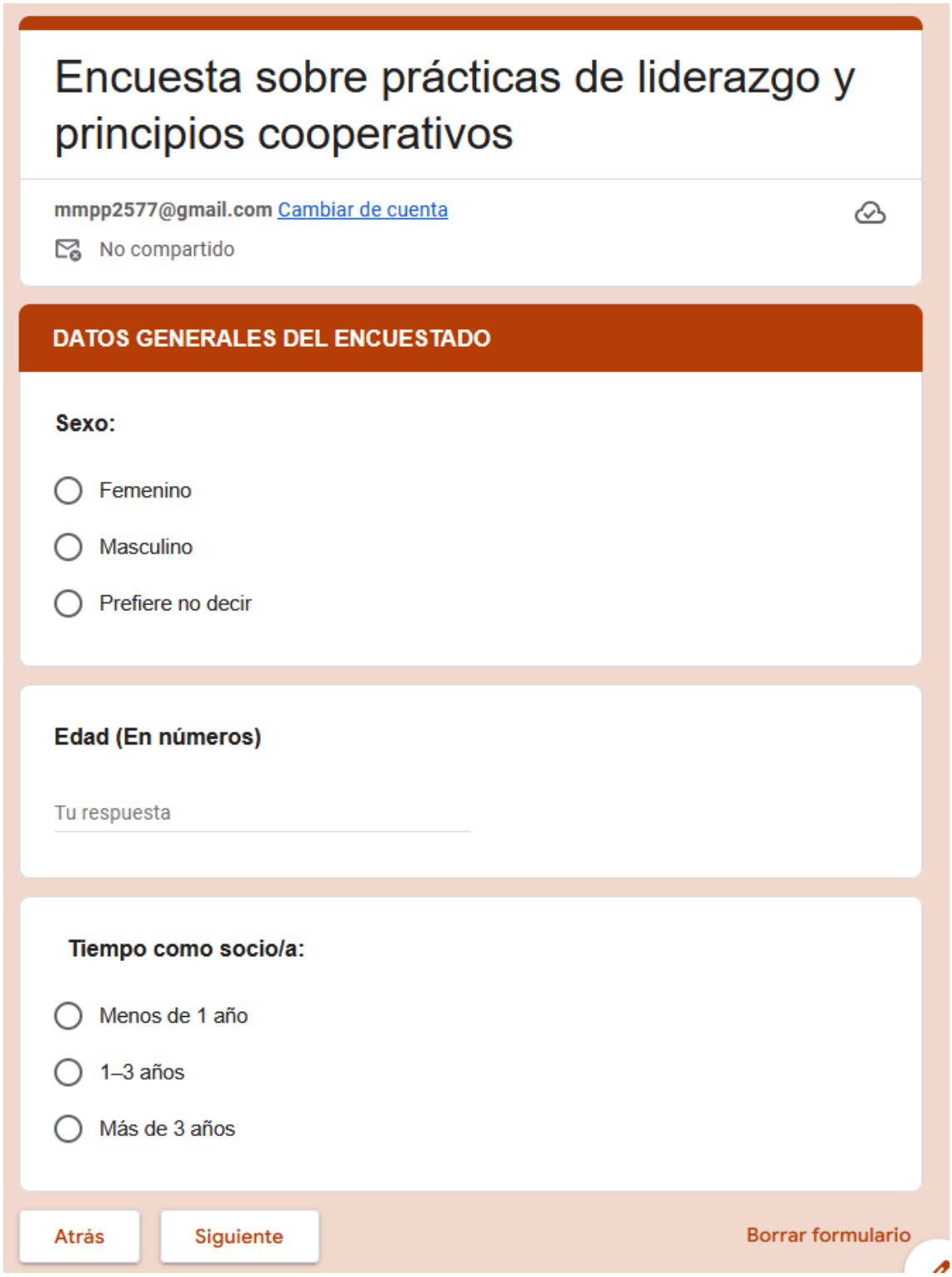
- Lea atentamente cada afirmación.
- Marque **una sola opción**.
- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- Responda con sinceridad.

mmpp2577@gmail.com Cambiar de cuenta

No compartido

Siguiente

Borrar formulario


Encuesta sobre prácticas de liderazgo y principios cooperativos
mmpp2577@gmail.com Cambiar de cuenta
No compartido
DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO
Sexo:
Femenino
Masculino
Prefiere no decir
Edad (En números)
Tu respuesta
Tiempo como socio/a:
Menos de 1 año
1–3 años
Más de 3 años
Atrás
Siguiente
Borrar formulario

Encuesta sobre prácticas de liderazgo y principios cooperativos

mmpp2577@gmail.com Cambiar de cuenta

No compartido

CUESTIONARIO

Dimensión: Liderazgo y principios cooperativos

Marque la opción que mejor represente su opinión:

1 - Totalmente en desacuerdo

2- En desacuerdo

3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

La cooperativa promueve una membresía abierta y sin discriminación.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Los líderes de la cooperativa fomentan la participación de los socios en las decisiones importantes.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Las decisiones tomadas por los directivos reflejan el principio “un socio, un voto”.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

El liderazgo garantiza una gestión transparente y equitativa de los recursos económicos.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Los líderes informan claramente a los socios sobre el uso de los excedentes de la cooperativa.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

La dirección de la cooperativa mantiene su autonomía frente a influencias externas.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Los líderes promueven espacios de capacitación sobre principios cooperativos.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

La información proporcionada por los directivos es clara y oportuna.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

La cooperativa impulsa la cooperación con otras cooperativas u organizaciones de la EPS.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Los líderes promueven acciones que contribuyen al desarrollo de la comunidad.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Me siento representado/a por las decisiones tomadas por los dirigentes de la cooperativa.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Atrás Siguiente Borrar formulario

CIERRE DE LA ENCUESTA

Agradecemos su colaboración. Su participación contribuye al fortalecimiento de la cooperativa y al desarrollo de este estudio académico.

Atrás Enviar Borrar formulario