

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



Fortalecimiento de la gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito: análisis del Programa de Especialización a Directivos y Delegados que promovió la educación digital orientada a la mejora de sus capacidades y empoderamiento en las zonas de Huamanga, Jaén y Rioja

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia Social que presenta:

***Karen Cristina Mauricio Villadoma***

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gerencia Social que presenta:

***Paulo César Tarazona Sánchez***

Asesor:

***Mag. Javier Alejandro Pineda Medina***

Lima, 2024

## Informe de Similitud

Yo, Javier Alejandro Pineda Medina, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado Fortalecimiento de la gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito: análisis del Programa de Especialización a Directivos y Delegados que promovió la educación digital orientada a la mejora de sus capacidades y empoderamiento en las zonas de Huamanga, Jaén y Rioja, de los autores Karen Cristina Mauricio Villadoma y Paulo Cesar Tarazona Sanchez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 18/04/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 26 de Agosto de 2024.

Apellidos y nombres del asesor: Pineda Medina, Javier Alejandro	
DNI: 29654086	Firma
ORCID: 0000-0002-7060-1384	

## DEDICATORIA

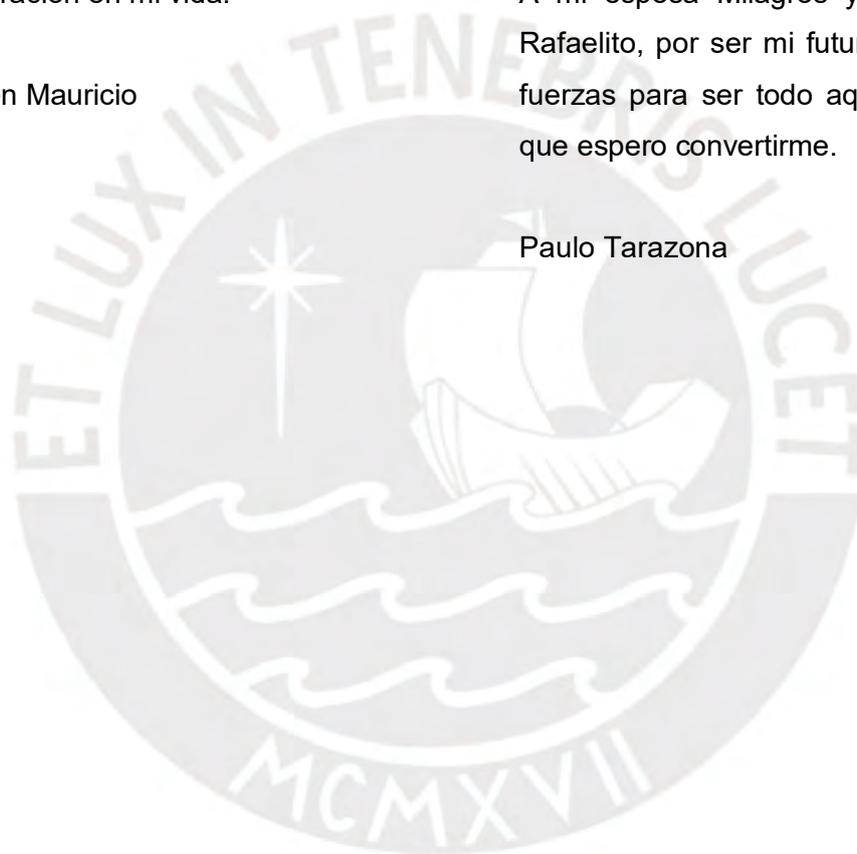
A Dios que es mi fortaleza, a mis padres por su incondicional apoyo en cada decisión que he tomado, a mi esposo Jonell y a mis hijos Joaquín y Alvaro por ser mi mayor motivación e inspiración en mi vida.

Karen Mauricio

A mis padres Paulo, Nelly y a mi hermana Melissa, por darme toda la educación y el cariño que necesitaba, y haberme ayudado a ser todo lo que soy.

A mi esposa Milagros y a mi hijo Rafaelito, por ser mi futuro y darme fuerzas para ser todo aquello en lo que espero convertirme.

Paulo Tarazona



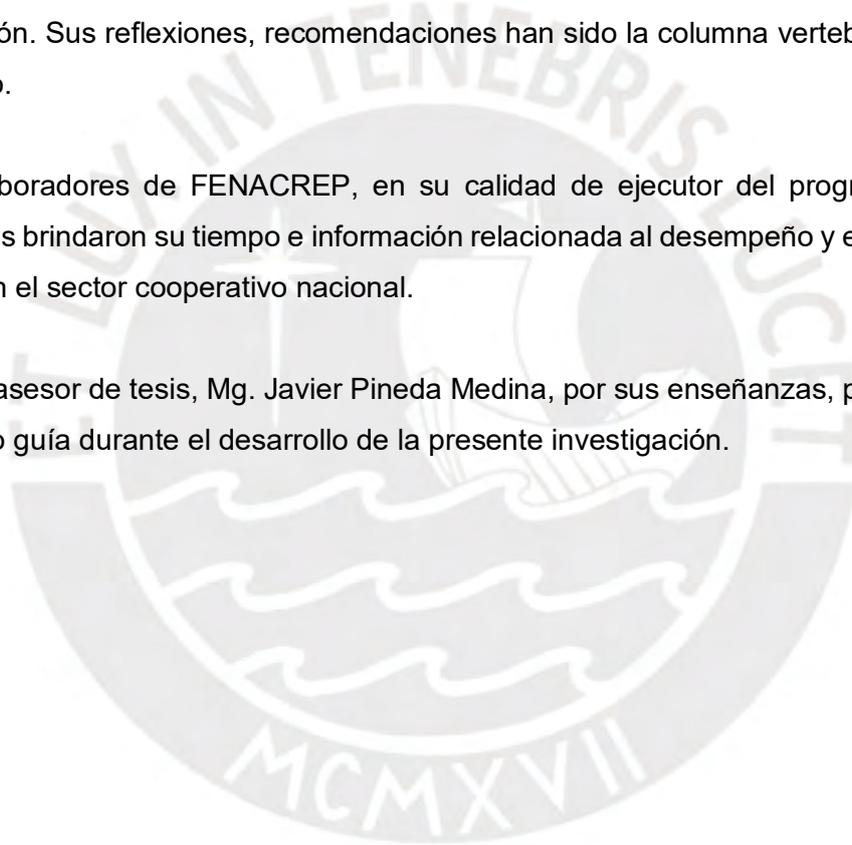
## **AGRADECIMIENTOS**

Los investigadores deseamos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todos aquellos que nos abrieron las puertas y nos regalaron su valioso tiempo para poder llevar a cabo la presente investigación:

A los directivos, delegados, socios y funcionarios de las cooperativas Norandino (Jaén, Cajamarca), Santa María Magdalena (Huamanga, Ayacucho) y Santo Cristo de Bagazán (Rioja, San Martín), por su generoso y desinteresado aporte a la presente investigación. Sus reflexiones, recomendaciones han sido la columna vertebral de este documento.

A los colaboradores de FENACREP, en su calidad de ejecutor del programa PED, quienes nos brindaron su tiempo e información relacionada al desempeño y estadísticas del PED en el sector cooperativo nacional.

A nuestro asesor de tesis, Mg. Javier Pineda Medina, por sus enseñanzas, paciencia, y ser nuestro guía durante el desarrollo de la presente investigación.



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza el Programa de Especialización a Directivos y Delegados (PED) de las cooperativas de ahorro y crédito (Coopac) de Norandino (Jaén, Cajamarca), Santa María Magdalena (Huamanga, Ayacucho) y Santo Cristo de Bagazán (Rioja, San Martín). Siendo importante mencionar que el PED logró tener en los participantes una respuesta positiva, manifestando de forma unánime que el contenido del programa fortaleció sus conocimientos y capacidades respecto al desempeño de sus funciones, específicamente en la toma de decisiones.

El objetivo de la investigación es conocer la contribución del PED al fortalecimiento de la gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito durante el 2021, analizando las capacidades de sus participantes, las buenas prácticas de gestión en sus cooperativas y las acciones que promueven la sostenibilidad, para proponer medidas de mejora que fortalezcan su estrategia de intervención social, el logro de sus objetivos institucionales y su posible réplica en otras zonas con características similares.

La gobernabilidad es uno de los grandes temas que sigue pendiente en la agenda de nuestro país, podríamos decir en todos los niveles institucionales. Crear condiciones favorables para la buena gobernabilidad es promover la institucionalidad que es un factor clave para el desarrollo económico, social, ambiental y político. El sector cooperativo no es ajeno a esta problemática.

Con los resultados de la investigación se podrá complementar la estrategia de intervención social del PED, favoreciendo su réplica no sólo en las cooperativas de ahorro y crédito, sino en otros sectores cooperativos o extrapolarse a nivel social en otro tipo de instituciones sin fines de lucro. Asimismo, permitirá abrir espacios de otras investigaciones que puedan profundizar el conocimiento del cooperativismo en nuestro país y su relevancia como un modelo de desarrollo que requiere apoyo y promoción por parte del Estado.

## ABSTRACT

This research analyses the Programa de Especialización a Directivos y Delegados (PED) designed for board members of credit unions, and in this case, from Norandino (Jaén, Cajamarca), Santa María Magdalena (Huamanga, Ayacucho) and Santo Cristo de Bagazán (Rioja, San Martín). It's important to emphasize that the program PED succeeded in obtaining a positive answer from its participants, they all manifested that the program strengthened their knowledge and skills regarding their responsibilities, helping the process of decision making.

The purpose of this research is to identify the contribution of the PED program to strengthening governance of credit unions during 2021, analyzing the capabilities of its participants, good practices in management and actions to promote sustainability in order to propose measures to improve its strategy of social intervention, the achievement of their institutional objectives and its eventual replica in other areas.

Governance is one of the great issues that is still pending on the agenda of our country, on every level. Creating favorable conditions for good governance is to promote institutionality, which is a key factor in social, economic, environmental, and political development. The credit union movement is no strange to this problematic.

With the results of this research, it will be possible to complement PED's social intervention strategy, to be applied not only in credit unions but in other cooperative areas or being applied to NGO's. Likewise, it will open spaces for other investigations that can deepen the knowledge of cooperatives in our country and its relevance as a development model that requires support and promotion by the State.

## ÍNDICE

	Página
Resumen	5
Listado de siglas	10
Introducción	13
<b>Capítulo I:</b>	
Planteamiento del problema	15
1.1. Justificación	21
1.2. Objetivos de la investigación	24
<b>Capítulo II:</b>	
2.1. Diagnóstico situacional: características geográficas y socioeconómicas de la zona	25
2.2. Perfil de las Coopac seleccionadas	26
2.2.1. Coopac Norandino	27
2.2.2. Coopac Santa María Magdalena	28
2.2.3. Coopac Santo Cristo de Bagazán	29
2.3. Ley o marco normativo internacional	31
2.4. Ley o marco normativo nacional	39
2.5. Programa de Especialización para Directivos y Delegados	50
2.5.1. Objetivo y antecedentes	50
2.5.2. Principales características y metodología del PED	51
2.5.3. Especializaciones del PED	53
2.6. Investigaciones o experiencias relacionadas	56
2.7. Enfoques de desarrollo	58
2.7.1. Desarrollo de capacidades	58
2.7.2. Enfoque de desarrollo según los objetivos de desarrollo sostenible	59
2.8. Conceptos claves	60
2.8.1. Definición de gobernabilidad	60
2.8.2. Buenas prácticas de gestión y dirección en una cooperativa	63
2.8.3. Sostenibilidad en una cooperativa de ahorro y crédito	63
<b>Capítulo III:</b>	
Diseño metodológico	66
3.1. Naturaleza de la investigación	66

3.2. Forma de investigación	66
3.3. Fuentes de información	66
3.4. Universo	67
3.5. Muestra	67
3.6. Procedimiento para el recojo de información	68
3.7. Instrumentos de recojo de información	69
3.8. Variables e indicadores	69

#### **Capítulo IV:**

Análisis e interpretación de los hallazgos	74
4.1. Mejoramiento de las capacidades de los participantes del PED, respecto al conocimiento sobre cooperativismo, fundamentos de gestión y dirección de cooperativas	74
4.2. Identificación de buenas prácticas de gestión y dirección en las cooperativas a partir de los conocimientos recibidos	95
4.3. Análisis de las acciones implementadas por el PED y su aporte a la promoción de la sostenibilidad de las Coopac	113

#### **Capítulo V:**

Conclusiones y recomendaciones	134
5.1. Mejoramiento de las capacidades de los participantes del PED, respecto al conocimiento sobre cooperativismo, fundamentos de gestión y dirección de cooperativas	134
5.2. Identificación de buenas prácticas de gestión y dirección en las cooperativas a partir de los conocimientos recibidos	135
5.3. Análisis de las acciones implementadas por el PED y su aporte a la promoción de la sostenibilidad de las Coopac	136
Recomendaciones	138
5.1. Mejoramiento de las capacidades de los participantes del PED, respecto al conocimiento sobre cooperativismo, fundamentos de gestión y dirección de cooperativas	138
5.2. Identificación de buenas prácticas de gestión y dirección en las cooperativas a partir de los conocimientos recibidos	139
5.3. Análisis de las acciones implementadas por el PED y su aporte a la promoción de la sostenibilidad de las Coopac	139

<b>Capítulo VI:</b>	
Propuesta de mejora	141
Bibliografía	146
Anexos	149



## LISTADO DE SIGLAS

ACI: Alianza Cooperativa Internacional ACI Américas

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CCC CA: Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica

CEFI: Centro de Estudios Financieros

CENFROCAFE: Cooperativa de Servicios Múltiples

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CEPICAFE: Central Piurana de Cafetaleros

CERISE: Comité de Intercambios, Reflexión e Información sobre los Sistemas de Ahorro y Crédito

CONFENACOO: Confederación Nacional de Cooperativas

COOMEVA: Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia

COOPAC: Cooperativa de Ahorro y Crédito

DGRV: Confederación Alemana de Cooperativas

ENAH: Encuesta Nacional de Hogares

ESAN: Escuela Superior de Administración de Negocios

FECOPAR: Federación de Cooperativas del Paraguay

FENACREP: Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú

FIDA: Fondos Internacionales de Desarrollo Agrícola

FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones

FRI ESAN: Finance Regulation Institute

GIF: Gobernanza e Inclusión financiera

GTZ: Agencia Alemana de Cooperación Técnica

IMF: Instituciones de Microfinanzas

INCOOP: Instituto de Formación Cooperativa y Ambiental

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

IE: Institución Educativa

IRAM: Instituto de Investigación y Aplicaciones de Métodos de Desarrollo

JNC: Junta Nacional de Café

LGC: Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas aprobado por el Decreto Supremo N°074-90-TR

OCDE: Organización para el Comercio y Desarrollo Económico

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONU: Organización de las Naciones Unidas

ORO VERDE: Cooperativa Agraria Cafetalera

PED: Programa de Especialización para Directivos y Delegados

PRODUCE: Ministerio de la Producción

PROMIFIN: Programa de Fomento de Servicios Financieros para Poblaciones de Bajos Ingresos

RELCOOP: Red Latinoamericana de Cooperativas

SBS: Superintendencia de Banca Seguros y AFP

UCSS: Universidad Católica Sedes Sapientiae

WOCCU: Consejo Mundial de Cooperativas



**Fortalecimiento de la gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito: análisis del Programa de Especialización a Directivos y Delegados que promovió la educación digital orientada a la mejora de sus capacidades y empoderamiento en las zonas de Huamanga, Jaén y Rioja**

## **INTRODUCCIÓN**

El Programa de Especialización a Directivos y Delegados es un programa de alta calidad, enfocado a fortalecer la gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito, a través del desarrollo de los conocimientos y capacidades internas tanto de sus directivos, delegados y socios. Actualmente, es la única herramienta digital dirigida a las Coopac a nivel nacional, en temas directamente vinculados al funcionamiento de una cooperativa y a las responsabilidades de sus directivos.

En la presente investigación, a partir de los hallazgos encontrados hemos podido visualizar la importancia del desarrollo de capacidades en las cooperativas de ahorro y crédito y su contribución en el mejoramiento de las actividades de gobernanza y la consecuente mejora del desempeño de las funciones en los participantes del PED. Asimismo, ante el mejor desempeño de funciones, es probable que la gobernabilidad se vea fortalecida al interior de la institución. Una cooperativa adecuadamente gobernada y con funciones claramente establecidas y no superpuestas, tiene altas probabilidades de mejorar sus servicios y seguir desempeñando un papel relevante dentro del marco de inclusión financiera nacional. De otro lado, con los resultados encontrados se espera proponer medidas de mejora que fortalezcan la estrategia de intervención social del PED, el logro de sus objetivos y su posible réplica en otras instituciones de similar perfil.

La presente investigación tiene un enfoque de diseño metodológico de tipo cualitativo. Está basado en un estudio de caso de tres cooperativas ubicadas en Huamanga, Jaén y Rioja, durante el 2021. El universo de participantes del PED está conformado a la fecha por 700 personas aproximadamente, pertenecientes a diferentes Coopac a nivel nacional. La selección de las cooperativas se realizó teniendo en cuenta el nivel de participación de las cooperativas en el PED, seleccionando a aquellas que tuvieron una mayor participación y respondieron favorablemente al PED. Siendo el número de participantes en cada cooperativa de: 34 en Norandino, 25 en Santa María Magdalena y 99 en Santo Cristo de Bagazán, haciendo un total de 158 participantes entre las tres

cooperativas. La muestra ha sido seleccionada por juicio y conveniencia, es significativa y no probabilística y está conformada por 23 entrevistados (20 sujetos de derecho, 2 actores ejecutores del proyecto y 1 gerente general de la cooperativa participante en el PED).

La importancia de analizar un programa como el PED para los investigadores de gerencia social, está en la oportunidad de mejorar tales intervenciones sociales, en este caso poder replicarlas en otros espacios geográficos o sectores cooperativos o sin fines de lucro. Partiendo de la premisa de la importancia del aprovechamiento de los recursos y oportunidades que ofrece la educación digital, para promover el desarrollo y crecimiento de las cooperativas en el Perú, las cuales dependen del nivel de buen gobierno que desarrollen. Como se mencionó al inicio, las cooperativas de ahorro y crédito son actores relevantes en la dinámica económica en las diferentes regiones del país, contribuyendo en la promoción de la inclusión financiera en sectores de población poco atendidos por la actual oferta financiera formal.

La tesis está dividida en seis capítulos, en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, objetivos y justificación, en el segundo capítulo se encuentran el marco referencial con el marco normativo internacional y nacional sobre las cooperativas que nos ayudan a comprender la naturaleza asociativa de las mismas y los enfoques de desarrollo que orientan el desarrollo del PED. Asimismo, en este capítulo se presenta el marco contextual con la descripción de las principales características de las zonas geográficas, descripción de las Coopac seleccionadas, descripción de las PED, experiencias relacionadas y conceptos claves. En el tercer capítulo se presentan los lineamientos del diseño metodológico. En el cuarto capítulo se encuentran los hallazgos encontrados de la aplicación de entrevistas y de la revisión documental realizando un análisis e interpretación de los resultados. En el quinto capítulo exponemos las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, en el sexto capítulo se presenta la propuesta de mejora que permita fortalecer la intervención social del PED.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector cooperativo de ahorro y crédito del Perú, viene desempeñando un papel muy importante como brazo financiero desarrollador y promotor de las microfinanzas en el país, así como en el incremento de los niveles de inclusión financiera y oferta formal de servicios, a los peruanos de estratos sociales medios y bajos a nivel nacional desde hace más de 50 años ininterrumpidamente.

Sin embargo, uno de los principales problemas que aqueja a este sector es la debilidad de su gobernabilidad, parcialmente explicado por su propia estructura de tipo asociativo: una cooperativa es dirigida por sus propios socios quienes, al realizar aportes de capital periódicos, se convierten en copropietarios de esta, llegando a formar parte de su directorio o consejo de administración, como se le conoce. Estas personas tienen responsabilidad en tomar decisiones de tipo financiero o estratégico de alto nivel, y no siempre cuentan con la formación mínima para poder tomarlas adecuadamente.

Pero la gobernabilidad o mejor dicho la falta de buena gobernabilidad, no es un problema excluyente del sector cooperativo, se presenta más bien como un problema pendiente de resolverse a nivel nacional. Para sostener este comentario vamos a referirnos al informe técnico N° 2 del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) Perú: percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza citamos textualmente lo siguiente:

“[...] la construcción de los indicadores de percepción de los ciudadanos vincula la gobernabilidad y democracia porque reconoce la existencia de una relación estrecha entre una gobernabilidad real y una democracia de calidad. Diversos estudios han demostrado que lograr estas condiciones constituye un poderoso instrumento para mejorar los indicadores sociales y el crecimiento económico” (2022: 3).

En otras palabras, la calidad de la democracia en una institución, nos dará la pauta de la calidad de su gobernabilidad. Y este es un punto que podemos resaltar en las cooperativas, específicamente en las de ahorro y crédito, que son instituciones ampliamente democráticas y que ello conforma parte de su organización medular. Todo

asociado tiene la potestad de elegir y/o ser elegido como delegado o directivo de la misma, y por lo tanto tener un rol protagónico en la toma de decisiones de la institución.

Si bien esta investigación parte de la premisa que la gobernabilidad se afianza en la medida de potenciar el conocimiento y puesta en práctica de las funciones de sus componentes, la calidad de la democracia es también un punto a tomar en cuenta al momento de evaluar el grado de gobernabilidad.

Retomando el punto sobre la situación de la gobernabilidad a nivel nacional anteriormente referido, en el documento del INEI podemos observar que las instituciones como: gobierno regional, provincial y distrital, por mencionar un ejemplo son calificadas mayoritariamente como “no confiables”, a pesar de contar con representantes elegidos por la población misma.

**Gráfico 1: Perú: Nivel de confianza en las instituciones**



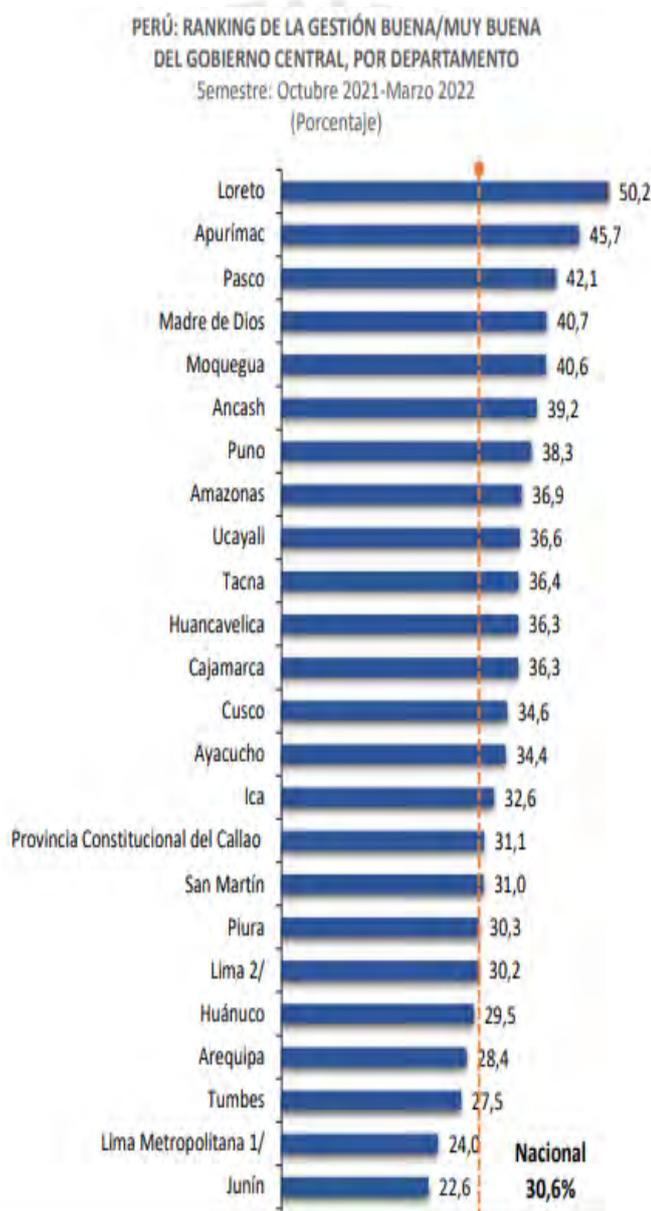
P/ Preliminar  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. ENAHO - Módulo: Gobernabilidad, Transparencia y Democracia.

Fuente: INEI. ENAHO-Módulo: Gobernabilidad, Transparencia y Democracia.

Si bien, en las cooperativas no se ha realizado un *survey* con similar pregunta, la percepción que se tiene al respecto, a lo largo de más de 20 años de experiencia en el sector, nos arroja que, en las cooperativas con alto nivel de desconfianza o suspicacia respecto a sus representantes, los problemas de gobernabilidad suelen ser mayores.

En forma específica, las regiones de Ayacucho, San Martín y Cajamarca, tienen una opinión desfavorable del gobierno central actual, manteniendo lo que es ya una tendencia sobre los gobiernos del país en los últimos quinquenios.

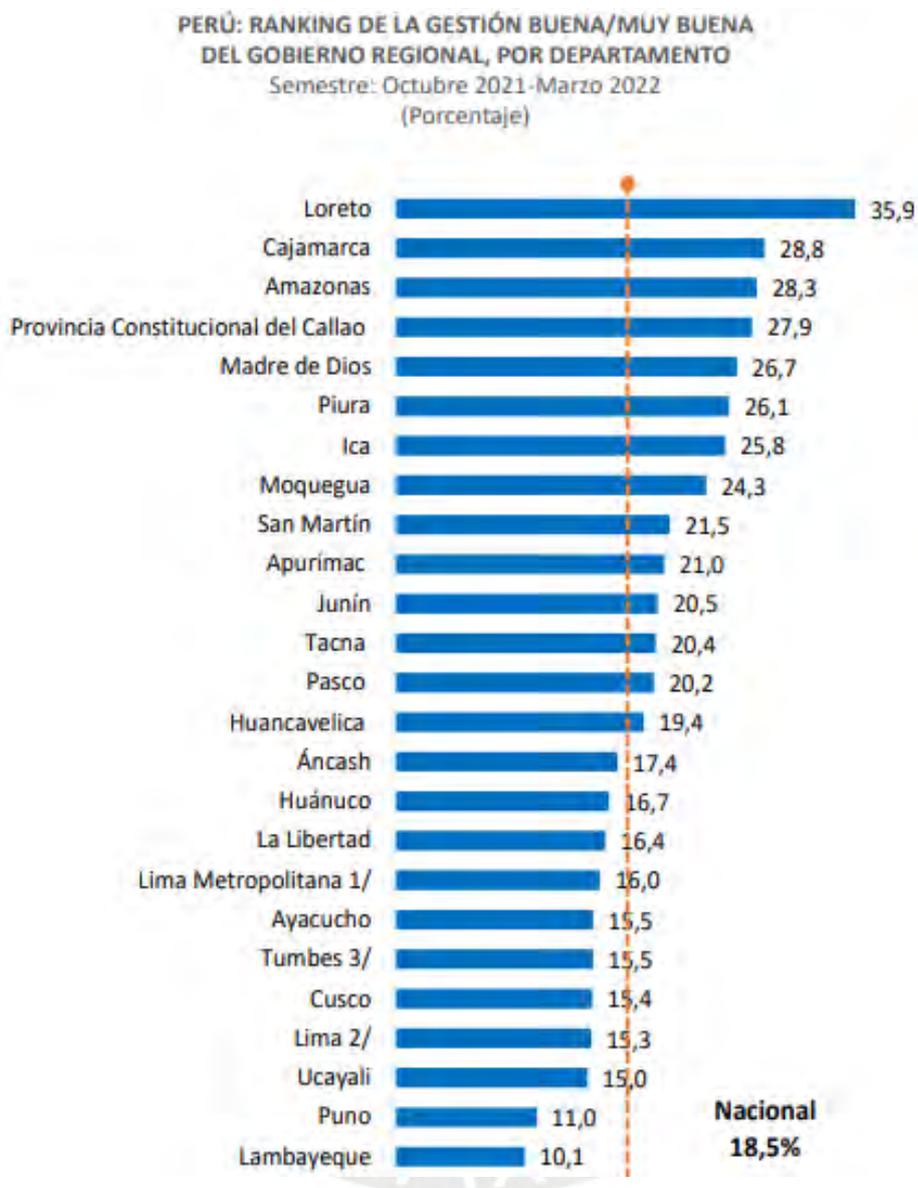
**Gráfico 2: Ranking de la gestión del gobierno central, por departamento**



Fuente: INEI (2022)

Similar situación se presenta sobre la percepción de sus gobiernos regionales:

**Gráfico 3: Ranking de la gestión del gobierno regional, por departamento**



Fuente: INEI (2022)

Como se puede apreciar, Cajamarca tiene una apreciación positiva de su gobierno regional de 28.8%, mientras que San Martín del 21.5% y Ayacucho del 15.5%. En todos los casos, estamos hablando de porcentajes muy bajos de aprobación, ya no solo del gobierno central, sino también del regional.

Si tomamos en cuenta que la media nacional es del 18.5% de aprobación al 2022, estamos hablando de una tendencia mayoritaria de disconformidad sobre los entes que les gobiernan.

Una cooperativa de ahorro y crédito es una asociación de corte social que tiene por premisa desde sus propios principios, que todos sus representantes son elegidos por los demás socios. Por lo tanto, el socio tiene la posibilidad de elegir o ser elegido directivo o representante de la cooperativa, debido a que es copropietario de la misma. Ante esta premisa de relevante democracia, se hace vital la participación y la auto fiscalización de la institución a manos de sus propios socios, debiendo tener claro sus roles y funciones dentro de la cooperativa, para proveer a la misma de un nivel de gobernabilidad adecuado para su desarrollo social y financiero.

Para esto, es importante que los socios estén informados sobre sus responsabilidades, sobre los representantes que eligen y estar informados sobre la situación de la cooperativa y sus actividades.

Además, debemos tomar en cuenta que la normativa establece que un tercio de los directivos dentro de cada cooperativa tiene que rotar anualmente, debiendo elegir nuevos directivos cada año, lo cual podría no permitir resultados o procesos estratégicos a corto o mediano plazo y planificación a largo plazo. Esto unido a la escasa preparación académica (sobre todo de orden normativo, financiero y sobre el mismo modelo cooperativo y sus características) y el débil proceso de inducción o de capacitación de la cooperativa a sus socios, hace que los directivos al momento de asumir sus responsabilidades no respondan adecuadamente a sus funciones.

En ese sentido, el Programa de Especialización a Directivos y Delegados (PED) es una respuesta frente a esta problemática. El cual ha sido diseñado por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), quienes vieron en la educación virtual una oportunidad que permita fortalecer capacidades, empoderar, así como democratizar y masificar el acceso a la educación para los directivos y delegados de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, con el objetivo de mejorar los indicadores de buena gobernabilidad dentro del sector.

Por lo cual, la relevancia de la presente tesis es conocer la contribución del PED al fortalecimiento de la gobernabilidad y sus aportes en el desafío de la sostenibilidad en

las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales dependen del nivel de buen gobierno que desarrollen. Como se mencionó al inicio, las cooperativas de ahorro y crédito son actores relevantes en la dinámica económica en las diferentes regiones del país, contribuyendo en la promoción de la inclusión financiera en sectores de población poco atendidos por la actual oferta financiera formal.

Consideramos que esta investigación es pertinente y relevante porque es una oportunidad de crear lineamientos o propuestas de mejora de gobernabilidad para las Coopac, que tengan potencial o espacio para su aplicabilidad a una escala mayor, partiendo de la premisa de la importancia del aprovechamiento de los recursos y oportunidades que la educación digital brinda para minimizar los riesgos de mala gobernabilidad.

De otro lado, la investigación está alineada y contribuye con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ODS): 04: Educación de calidad: mediante el fortalecimiento de las capacidades de los directivos y delegados de cooperativas de ahorro y crédito y 10: Reducción de desigualdades: disminuyendo la brecha de pobreza en las regiones a través de la intermediación financiera de las cooperativas.

La presente investigación se encuentra en el campo de la Gerencia Social por cuanto investiga el fortalecimiento de capacidades desde una intervención no gubernamental a través de un Programa de Especialización a Directivos y Delegados; lo que permitirá identificar desviaciones o errores que impidan o dificulten el logro de los objetivos del PED, para desarrollar una propuesta de mejora que coadyuve al fortalecimiento de la estrategia de intervención social.

Nuestra motivación es conocer si el PED ha logrado en el 2021 mejorar las capacidades y el empoderamiento de los participantes del programa respecto a la gobernabilidad de sus cooperativas, en los casos específicos: Norandino ubicada en la ciudad de Jaén (Cajamarca), San Cristóbal de Huamanga (Ayacucho) y Santo Cristo de Bagazán en la Rioja (San Martín).

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Pregunta general:**

¿El PED contribuye a fortalecer la gobernabilidad de las COOPAC?

### **Preguntas específicas:**

¿En qué medida los participantes del PED han mejorado sus capacidades respecto al conocimiento sobre cooperativismo, fundamentos de gestión y dirección de cooperativas?

¿En qué medida los participantes del proyecto han logrado implementar buenas prácticas de gestión en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos?

¿La estrategia de intervención del PED es un factor clave en la sostenibilidad de las COOPAC?

### **1.1. JUSTIFICACIÓN**

Nosotros hemos elegido desarrollar la investigación sobre el sector cooperativo de ahorro y crédito, debido al importante rol que cumplen desde hace más de 50 años en el Perú promoviendo la inclusión financiera, las microfinanzas y la intermediación financiera en lugares con limitado acceso a oferta financiera formal, basando su funcionamiento en principios cooperativos universales e inherentes a la conducta humana, como la solidaridad y la ayuda mutua. Razón por la cual fue la iglesia católica promotora de la llegada de este modelo de desarrollo a nuestro país.

El estado peruano ha reconocido en repetidas ocasiones la importancia del sector cooperativo a nivel nacional. Prueba de ello es que el ministerio de la producción cuenta con una dirección nacional de cooperativas, la cual emite periódicas publicaciones sobre el sector. En uno de estos documentos, más específicamente en Caracterización e Importancia de las Cooperativas en el Perú 2015 elaborado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) se menciona lo siguiente:

[...]En la última década, este sector se ha convertido en un modelo de desarrollo mundial con una gran diversidad de formas para realizar negocios, de acuerdo a la necesidad de cada región y de la comprensión sobre el modelo cooperativo. Las cooperativas contribuyen a la creación de empleo digno y productivo, y también fomentan la autoayuda en comunidades en las que las inversiones son muy limitadas. El cooperativismo es diversificado y no se concentra en un sector específico, ya que tiene la propiedad de adaptarse a las circunstancias del contexto sobre el cual opera. [...] Dado que también la intervención del Estado en este sector ha sido muy limitada [...] Hoy en día este sector es relevante para el desarrollo social y económico junto a otros actores de la economía social, como un polo de bienestar social y de desarrollo económico (2015: 11).

En ese mismo sentido, según los resultados del informe “*Report 2015: Exploring the cooperative economy*”, el impacto que tiene el sector cooperativo en el mundo y que mantiene un constante crecimiento, capaz de soportar la crisis financiera global que influye positivamente en el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.

Una de las iniciativas del Estado Peruano fue la elaboración del Directorio Nacional de Cooperativas en el año 2012, el cual fue actualizado en el 2014, con la finalidad de proporcionar información necesaria para desarrollar una política de fomento para el crecimiento de las cooperativas”.

Vale añadir a lo anterior, que este sector desde el año 2019 viene siendo supervisado directamente por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS), quien además emite la regulación por la cual se rigen sus operaciones financieras y sus límites.

Consideramos que el objeto de la investigación se vincula con la gerencia social, como se ha expuesto anteriormente, el problema de la gobernabilidad es un tópico pendiente de resolución a nivel sociedad y que en consecuencia se extrapola a nivel de una cooperativa, al ser esta una muestra de la sociedad local. Por lo que la mirada e intervención de la gerencia social se hace más que relevante para los planteamientos de mejora que puedan presentarse. Asimismo, tales propuestas a nivel de una cooperativa, podrían ser de interés para aplicabilidad a otros niveles de la misma sociedad.

Analizamos el impacto que ha tenido el PED en su primer año de ejecución, para tales efectos, tenemos como marco referencial las preguntas específicas de tesis, las cuales exponemos a continuación:

- ¿En qué medida los participantes del PED han mejorado sus capacidades respecto al conocimiento sobre cooperativismo, fundamentos de gestión y dirección de cooperativas?

El nivel de conocimiento de estos 3 aspectos es importante como fundamento y base teórica para el funcionamiento de los cuerpos directivos y delegados de una cooperativa, ya que es contenido ligado a sus funciones en la institución.

En ese sentido “Cooperativismo” representa conocimientos relacionados a la identidad misma del cooperativista, su historia, principios y valores, aplicabilidad de los mismos, mientras que los “fundamentos de gestión y dirección de cooperativas”, mantiene la transversalidad a nivel de interés por los cursos de la primera especialidad, pero en este caso tocando temas como roles y funciones de socios y delegados, el funcionamiento de una cooperativo, productos y servicios financieros y no financieros, así como el nuevo marco legal que enfrentan las COOPAC desde el año 2018.

- ¿En qué medida los participantes del proyecto han logrado implementar buenas prácticas de gestión en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos?

Tan importante como la transmisión de los conocimientos que compone el PED, es la aplicabilidad de dichos conceptos en las cooperativas de donde proceden los participantes. Por lo que el cuestionario que los investigadores han desarrollado y aplicado como herramienta de recolección de información testimonial de participantes del PED, hace énfasis en conocer detalles sobre la aplicabilidad de los conocimientos recibidos en la segunda especialidad del PED, así como los retos que tuvieron que sobrellevar para tales efectos.

- ¿La estrategia de intervención del PED es un factor clave en la sostenibilidad de las COOPAC?

Los investigadores tienen conocimiento que los ejecutores del programa, en este caso la FENACREP tiene claro que el fortalecimiento de capacidades de los participantes del PED, no puede culminar con el dictado de dichos cursos, sino mantener una mayor presencia post programa. Lo que le pudiera brindar un mayor nivel de sostenibilidad.

Deseamos conocer si la FENACREP viene realizando esfuerzos por darle mayor sostenibilidad al programa, en caso de existir estos últimos, saber si vienen siendo de conocimiento del público al cual va dirigido, y conocer si se cuenta con una estrategia de sostenibilidad del programa por parte de los ejecutores.

Con esta información y análisis, nos encontraremos en condiciones de proponer medidas de mejora que permitan mejorar la implementación del programa, enriquecidos con los hallazgos encontrados.

## 1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **Objetivo General**

Conocer si el PED contribuyó a fortalecer la gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito de Huamanga, Jaén y Rioja, durante el 2021, analizando las capacidades de sus participantes, las buenas prácticas de gestión en sus cooperativas y las acciones que promueven la sostenibilidad, para proponer medidas de mejora que fortalezcan su estrategia de intervención social, el logro de sus objetivos y su posible réplica en otras zonas con características similares.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar sí el programa PED, ha contribuido a mejorar las capacidades de sus participantes, respecto al conocimiento sobre cooperativismo y fundamentos de gestión y dirección de cooperativas.
- Identificar sí los participantes del proyecto han logrado implementar buenas prácticas de gestión y dirección en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos.
- Conocer y analizar las acciones implementadas por el PED y su aporte a la promoción de la sostenibilidad de las Coopac.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LA ZONA

Las cooperativas elegidas proceden de distintas regiones del país. La cooperativa Norandino, tiene su oficina principal en la provincia de Jaén, departamento de Cajamarca. La ciudad capital de la provincia también lleva por nombre Jaén, y es en esta ciudad donde se encuentran las oficinas principales de la cooperativa.

Para poder tener el contexto de la situación económica y de mercado que tiene Norandino para sus operaciones y grado de conectividad digital de sus socios y consiguientemente directivos, tomaremos la información proporcionada por los censos nacionales del INEI correspondientes al año 2017:

Cuenta con una población de 185,432 personas, donde el 91.4% de los hogares no cuenta con conexión a internet, el 20% de los hogares no cuenta con un teléfono celular y el 83.5% de los hogares no cuenta con una PC, *tablet* o laptop, el 14.6% de su población es analfabeta.

Asimismo, con respecto a la movilidad de población rural a urbana, entre los censos del 2007 y 2017, la provincia de Jaén es una de las que mayor incremento ha tenido en detrimento de la disminución de su población rural (de 83,980 personas en el 2007 a 96,443 en el 2017). Jaén, conjuntamente con la provincia de Cajamarca, alberga la mayor cantidad de población urbana en todo el departamento.

Estas cifras nos muestran en resumidas cuentas de una provincia donde los índices de digitalización son aún precarios y la brecha digital es todavía elevada, explicando las respuestas sobre baja conectividad de los participantes en el programa PED. Asimismo, el fenómeno de movilización social del entorno rural al urbano viene dándose con intensidad en la referida provincia. Sin embargo, los directivos de la cooperativa, en su mayoría aún realizan labores de campo.

En relación con la ciudad de Huamanga, donde se encuentra la oficina principal de la cooperativa Santa María Magdalena, podemos mencionar que es la capital de la

provincia del mismo nombre, perteneciente al departamento de Ayacucho. La provincia de Huamanga alberga a 282,194 personas según el censo del 2017.

En lo que respecta a la brecha digital, el 79.5% de hogares no cuenta con conexión a internet, el 14.8% de hogares no cuenta con un teléfono celular y el 67.9% de hogares no cuenta con una laptop, Tablet o PC.

Nuevamente, según los resultados del censo 2017, la provincia que concentra el mayor número de habitantes es Huamanga, con 282,194 personas, agrupando el 45,8% de la población del departamento, prácticamente la mitad. Asimismo, siguiendo ya un patrón a nivel nacional entre los censos del 2007 y el 2017, la población urbana se ha incrementado en casi 70,000 personas en el departamento de Ayacucho. El 78.3% de la población de Huamanga se encuentra en la zona urbana.

En resumen, si bien la brecha digital aún existe y es marcada, esta es menor porcentualmente en relación con la provincia de Jaén, la cual se presenta en desventaja en ese sentido. Huamanga es una provincia con mayor cantidad de población en total y urbana en relación a Jaén, lo cual puede ser explicado por qué Huamanga alberga a la ciudad capital del departamento de Ayacucho, con el consiguiente flujo de actividad y conectividad digital que esto implica.

La provincia de Rioja se ubica en la región de San Martín, en la selva peruana. Está poblado por 122 144 personas. En lo que respecta a la brecha digital, el 90.2% de los hogares no cuenta con conexión a internet, el 15.6% de hogares no cuenta con un teléfono celular y el 85.8% no cuenta con una laptop, Tablet o PC. Esta información es también proporcionada por el Censo Nacional del INEI del año 2017.

Dentro del departamento de San Martín, la provincia de Rioja es la segunda más habitada. El 76.3% de la población de la provincia es urbana. Entre el 2007 y el 2017 en Rioja, la población urbana pasó de 72,205 a 93,510, marcando esto como una tendencia en años recientes, teniendo como consecuencia lógica, la disminución de la población rural.

## 2.2. PERFIL DE LAS COOPAC SELECCIONADAS

Las cooperativas seleccionadas, además de cumplir con los criterios mencionados en la presente investigación, cuentan con una importante trayectoria de funcionamiento y

credibilidad en las regiones donde operan. A continuación, pasamos a detallar los perfiles de dichas instituciones.

### 2.2.1. COOPAC NORANDINO<sup>1</sup>

La cooperativa de ahorro y crédito Norandino Ltda., surge tras la iniciativa de 24 agricultores organizados, apoyados por la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFE), Cooperativa de Servicios Múltiples (CENFROCAFE) de Cajamarca y Cooperativa Agraria Cafetalera (ORO VERDE) de San Martín; en su afán por atender a sus socios en las regiones rurales del norte y nororiente peruano, a través de una alternativa financiera que otorgue créditos para sus asociados.

Con fecha 28 de octubre del año 2005; se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito Norandino Ltda., como la entidad especializada en manejo financiero de las organizaciones cafetaleras, permitiendo la intermediación financiera entre sus socios, que en aquel entonces insertaba a más de 7,500 familias al sistema financiero formal.

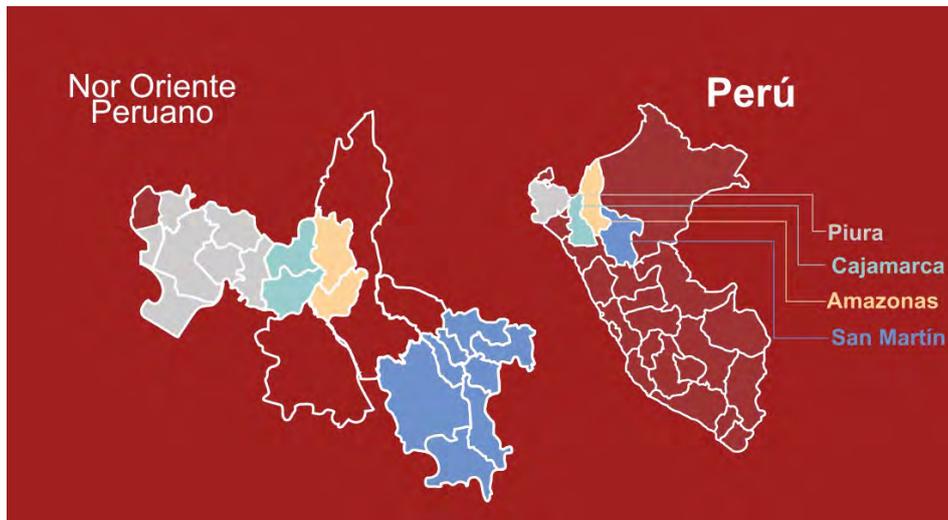
Una vez constituida la cooperativa, inicia su funcionamiento en el mes de agosto del año 2006 en la calle Mariscal Ureta N° 128, en la ciudad de Jaén.

En la actualidad la Coopac Norandino agrupa a más de 27 mil 500 socios, brinda oportunidad de trabajo a 192 personas, en 20 puntos de atención, en los departamentos de Piura, Tumbes, Amazonas, Cajamarca, Lambayeque y San Martín, siendo Piura la que posee un mayor porcentaje de socios.

---

<sup>1</sup> NORANDINO  
Consulta: 15 de julio de 2022.  
<https://www.coopacnorandino.com/>

**Gráfico 4: Regiones del Perú donde la Coopac Norandino está presente**



Fuente: <https://coopacnorandino.com/movies/1137-memoria-2021.pdf>

### 2.2.2. COOPAC SANTA MARÍA MAGDALENA<sup>2</sup>

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena fue fundada el 9 de enero de 1963 por iniciativa de emprendedores ayacuchanos encabezados por el sacerdote Modesto Medina Ayala y el profesor Pompeyo Sumari Eyzaguirre.

Se encuentra inscrita en el Registro de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), está afiliada a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú, la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CCC CA), la Red Latinoamericana de Cooperativas (RELCOOP) y a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI AMERICAS).

Actualmente cuenta con más de 112,000 socios provenientes de las 22 agencias distribuidas en las 7 regiones del país: Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Ica, Junín y Lima.

<sup>2</sup> SANTA MARÍA MAGDALENA  
Consulta: 15 de julio de 2022.  
<https://www.coopsantamaria.com.pe/>

**Gráfico 5: Regiones del Perú donde la Coopac Santa María Magdalena está presente**



Fuente: <https://www.coopsantamaria.com.pe/index.php/oficinas-nacional>

### 2.2.3. COOPAC SANTO CRISTO DE BAGAZÁN<sup>3</sup>

La cooperativa se funda el 30 de octubre de 1963 con la iniciativa de un grupo de profesores de primaria en la ciudad de Rioja en San Martín, ante la necesidad de cubrir necesidades de tipo financiero entre sus integrantes.

Actualmente cuenta con 12 oficinas a nivel nacional.

<sup>3</sup> SANTO CRISTO DE BAGAZÁN  
Consulta: 15 de julio de 2022.  
<https://www.coopscb.com.pe/>

**Gráfico 6: Regiones del Perú donde la Coopac Santo Cristo de Bagazán está presente**



Fuente: <https://www.coopscb.com.pe/documentos/Memorias/Memoria-anual-coopscb-2021.pdf>

En forma complementaria se presenta el siguiente cuadro sobre información relevante de cada cooperativa previamente mencionada.

**Cuadro 1: Principal información financiera y estadística a junio 2022 de las Coopac Norandino, Santa María Magdalena y Santo Cristo de Bagazán**

<b>Coopac</b>	<b>Norandino</b>	<b>Santa María Magdalena</b>	<b>Santo Cristo de Bagazán</b>
<b>Oficina principal</b>	Jaén, Cajamarca	Huamanga, Ayacucho	Rioja, San Martín
<b>Número de agencias</b>	15 a nivel nacional	22 a nivel nacional	11 a nivel nacional
<b>Cantidad de activos</b>	S/ 146' 939, 320	S/ 429'204,804	S/ 482'541,504
<b>Resultados del ejercicio</b>	S/ 7'494 490	S/ 2'472 655	S/ 8'463 282
<b>Cantidad de socios</b>	31,944	112,067	105,199
<b>Socios hombres</b>	20,847	52,642	53,231
<b>Socios mujeres</b>	10,867	57,785	49,967
<b>Personas jurídicas</b>	230	1,640	2,012

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. LEY O MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL

La gobernabilidad o buen gobierno corporativo, es un concepto que va muy de la mano con el funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito, precisamente por la naturaleza democrática de estas instituciones, (los socios pueden postular y elegir o ser elegidos a cargos en los órganos de gobierno de la cooperativa) se hace tan importante desarrollar y potenciar mecanismos o procesos al interior de las mismas, que faciliten un ambiente de cumplimiento de funciones, confianza, transparencia y rendición de cuentas.

Siendo pertinente mencionar que se tiene referencia de normativa marco o referencial internacional y nacional existente sobre el tema.

Para poder iniciar con el análisis, es importante uniformizar algunos conceptos que se usan con frecuencia, tales como “gobierno corporativo” y que serán de relevancia al momento de profundizar en el dimensionamiento y tratamiento del tema. Una de estas definiciones tiene que tratar sobre la pertinencia y el alcance del buen gobierno sobre el desarrollo de una cooperativa de ahorro y crédito, y los beneficios que puede brindarle.

En ese sentido, uno de los referentes globales más reconocidos en el tema de gobernabilidad es la OCDE (Organización para el Comercio y Desarrollo Económico), quienes en su publicación: Los principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 manifiestan lo siguiente:

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas. Los principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 proporcionan este marco de referencia. Los principios identifican claramente los cimientos de un buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional. La colaboración con el G20 confiere a los principios un alcance mundial<sup>4</sup>.

Como se ha mencionado anteriormente, una cooperativa de ahorro y crédito es una entidad que no persigue fines de lucro, es gobernada por sus propios socios y tiene como objetivo principal el brindar servicios financieros, sociales y culturales que representen soluciones para sus socios. Al contar con este esquema de gobierno, elementos como la transparencia, confianza y rendición de cuentas se hacen muy relevantes.

Este esquema de autogobierno, debe estar respaldado por normativa, tanto interna como externamente. En el caso peruano, el rol de supervisor y de regulador, son ejercidos por la misma institución; la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP desde el año 2019. La labor de supervisor directo es novedosa para la Superintendencia, la cual desde 1993 está había sido ejercida directamente por la FENACREP.

---

<sup>4</sup> ORGANIZACIÓN PARA EL COMERCIO Y DESARROLLO ECONÓMICO  
2016 Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20. 2016. Paris: OECD Publishing. Consulta: 04 de julio de 2022.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Un gobierno corporativo eficaz requiere un marco legislativo, reglamentario e institucional sólido en el que los agentes del mercado puedan confiar cuando entablan relaciones contractuales privadas. Este marco de gobierno corporativo suele basarse en leyes, reglamentos, sistemas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas empresariales que son consecuencia de las circunstancias, la historia y la tradición específicas de los países [...]⁵.

Internamente, la cooperativa cuenta con consejos y comités, integrados también por socios, los cuales deben su funcionamiento correcto a la aplicación de la normativa vigente, emitida desde la Superintendencia. “El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados”⁶.

En resumidas cuentas, lo que la OCDE quiere referir con esta cita, es que el buen gobierno cooperativo puede ser alcanzado si es que sus órganos de gobierno desempeñan correctamente sus funciones, una de ellas siendo la correcta interacción entre las mismas. De lo cual recogeremos una de las premisas preliminares de esta investigación:

Buena gobernabilidad cooperativa implica en alta medida, que los órganos de gobierno de la misma sepan cuáles son sus funciones y limiten su accionar al cumplimiento estricto de aquellas. Sin intervenir o interferir en las funciones o responsabilidades de otro actor. Desde nuestro papel de directivo, si conocemos nuestras funciones y procuramos realizarlas, ya estamos haciendo un aporte importante al buen gobierno de la institución.

Un referente mundial en el sector de las finanzas, como el comité de supervisión bancaria de Basilea, en sus principios de buen gobierno corporativo para bancos editado el año 2015 (Banco de pagos internacionales), complementa la información previamente vertida sobre buen gobierno, la importancia de preservarla, entre otras cosas debido a

---

<sup>5</sup> ORGANIZACIÓN PARA EL COMERCIO Y DESARROLLO ECONÓMICO  
2016 Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20. 2016. Paris: OECD Publishing. Consulta: 04 de julio de 2022.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>  
<sup>6</sup> ORGANIZACIÓN PARA EL COMERCIO Y DESARROLLO ECONÓMICO  
2016 Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20. 2016. Paris: OECD Publishing. Consulta: 04 de julio de 2022.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

la relevancia del papel de las instituciones financieras dentro de la dinámica económica local, regional y global:

Un buen gobierno corporativo es esencial para el correcto funcionamiento del sector bancario y de la economía en su conjunto. Los bancos desempeñan un papel crucial en la economía mediante la intermediación de capital entre ahorradores y depositantes para actividades que fomentan el desarrollo empresarial y crecimiento económico. La seguridad y robustez de los bancos son clave para la estabilidad financiera, por lo que su forma de operar es fundamental para la solidez económica. Deficiencias en el gobierno de los bancos con una influencia significativa en el sistema financiero pueden provocar la transmisión de problemas al sector bancario y a la economía en su conjunto. El principal objetivo del gobierno corporativo debe ser salvaguardar el interés de las partes [...] <sup>7</sup>.

Una nueva aproximación teórica al concepto de gobierno corporativo y de elaboración más próxima a la realidad peruana, se presenta en el Código de Buen Gobierno Corporativo de la Cooperativa COOMEVA (Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia), que en su Artículo 2° menciona lo siguiente:

*“El gobierno corporativo se define como un sistema (conjunto de normas, prácticas, principios éticos y elementos de cultura empresarial y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de la cooperativa”<sup>8</sup>.*

En forma complementaria, la Base teórica y manual de gobernanza del Proyecto GIF (Gobernanza e inclusión financiera) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN - BID), define a la gobernanza de la siguiente manera: *“[...]En tanto la gobernanza refleja el estadio vigente de los estándares de cualquier organización, el conjunto de buenas prácticas de gobernanza orienta la dirección hacia la cual dirigirse para llevar a cabo un proceso de mejora. A su vez, se alcanzará una buena gobernanza efectiva si se adoptan las medidas necesarias para hacer este proceso sostenible”<sup>9</sup>.*

---

<sup>7</sup> COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA  
2015 Principios de Buen Gobierno Corporativo para bancos. Basilea: Bancos de Pagos Internacionales. Consulta: 04 de Julio de 2022.

[https://www.bis.org/bcbs/publ/d328\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf)

<sup>8</sup> COOPERATIVA MÉDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMBIA  
2020 Código de Buen Gobierno Corporativo. Colombia.

<https://www.coomewa.com.co/publicaciones/21319/codigo-de-buen-gobierno/>

<sup>9</sup> PROYECTO GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA DEL FOMIN-BID  
2016 Base teórica y manual de gobernanza. Estados Unidos. Consulta: 05 de julio de 2022.  
<https://programagif.org/wp-content/uploads/2022/03/1.-Base-Teorica-y-manual-de-gobernanza.pdf>

Sensibilizar el hecho que la gobernabilidad es un tema en el cual una Coopac debe sobresalir y es aspecto clave para su desarrollo, se ve reforzado por la siguiente cita del autor Massimo Vita, en su publicación Guía metodológica evaluación y desarrollo de la gobernabilidad para las instituciones de microfinanzas, la cual textualmente nos dice:

“En general, la gobernabilidad de las instituciones de microfinanzas (IMF) es un componente esencial del éxito institucional a mediano y largo plazo (en términos de institucionalización y perennidad) y es un área absolutamente crítica para determinar el riesgo general y el potencial futuro de una IMF que quiere cumplir con su misión de hacer llegar los servicios financieros a los sectores pobres”<sup>10</sup>.

Otro de los puntos cruciales cuando se aborda el tema de gobernabilidad y que está muy relacionado al tema de las cooperativas, es el referido al sistema de propiedad colectiva o conjunta, y que solo se puede entender comprendiendo el rol del socio y sus responsabilidades dentro de la institución.

“La Gobernabilidad [...] se basa sobre su estructura de propiedad y agrupa la totalidad de mecanismos a partir de los cuales un amplio grupo de actores, definen y persiguen la misión de la institución y aseguran su perennidad adaptándose al entorno, previniendo y superando las crisis” (Vita 2010: 19).

Parafraseando a Massimo Vita, los socios de la cooperativa son los que definen y hacen cumplir el objetivo de la cooperativa. desde el momento de su fundación y se ve plasmado en un documento denominado “estatuto”. Dependerá del grado de consecuencia de las acciones de los socios, la continuidad de la institución dentro del creciente entorno competitivo en el cual se desempeñan (Vita 2010: 11).

A esto se debe añadir que las cooperativas se rigen por los principios y valores cooperativos, cuya última y vigente versión fue acuñada en la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional en la ciudad de Manchester en 1995. Traemos a colación los principios, el primero de ellos es el referido a la “membresía abierta y voluntaria”. Por lo que se puede inferir, que al menos desde la parte teórica, que un

---

<sup>10</sup> VITA, Massimo  
2010 Guía metodológica evaluación y desarrollo de la gobernabilidad para las instituciones de microfinanzas.  
Nicaragua: PROMIFIN.

grupo de personas con intereses y objetivos en común se unen de forma voluntaria para lograr en forma colectiva y solidariamente dichos objetivos. Debido a que estos socios tienen injerencia en las decisiones de la cooperativa, tiene una relación de copropiedad conjunta de la institución, con un peso equitativo al momento de hacer valer sus votos.

Dada esta información, uno podría inferir que al tener todos los socios un mismo objetivo y habiéndose reunido de forma voluntaria, las decisiones deberían tener un alto nivel de consenso, pero esta situación no siempre es recurrente. Siendo necesario desde la creación de la cooperativa, dejar las bases establecidas que minimicen los problemas de gobernabilidad a futuro.

Una de estas bases que se deben establecer, es la definición de responsabilidades y de los órganos de gobierno. Delimitar las funciones de estos órganos y otorgarle responsabilidades específicas. Y uno de los actores principales en este gobierno, es el llamado consejo de administración, que sería el equivalente a un directorio, si hacemos el símil con una empresa más convencional.

La siguiente definición fue tomada de FIDA, GTZ, CERISE, IRAM, Guía operacional de análisis de la gobernabilidad de una IMF: “Sin embargo el Directorio es el principal órgano de gobierno corporativo por medio del cual se conectan todos los actores y es responsable de propiciar buenas prácticas. En general, el Directorio representa a los principales grupos constitutivos de la institución microfinanciera, vela por sus intereses, nombra la Gerencia General, aprueba y valida la estrategia de la institución y monitorea las operaciones”<sup>11</sup>.

El autor Massimo Vita en su antes referida publicación nos brinda un alcance adicional a la labor del consejo de administración en la gobernabilidad: “Y un buen gobierno corporativo ocurre cuando: el Directorio provee una guía apropiada para la Gerencia con respecto a la dirección estratégica de la Institución y vigila porque los esfuerzos de la Gerencia se muevan en esa dirección” (2010: 20).

---

<sup>11</sup> FIDA, GTZ, CERISE, IRAM

2007 Guía Operacional de Análisis de la Gobernabilidad de una IMF. Francia: CERISE-IRAM. Consulta: 01 de julio de 2022.

<https://www.findevgateway.org/es/publicacion/2005/06/guia-operacional-de-analisis-de-la-gobernabilidad-de-una-institucion-de>

Vita considera que los siguientes factores conllevan a la necesidad de una efectiva estructura de gobernabilidad, y los investigadores de la presente tesis compartimos dichas premisas, comprobadas en forma empírica por más de 20 años de experiencia laboral en el sector cooperativo de ahorro y crédito peruano, ante la falta de estudios locales que puedan demostrarlo en forma más fehaciente:

- En regiones donde los niveles de educación son bajos, es muy difícil identificar un número suficiente de directivos calificados entre los miembros.
- Los elegidos, generalmente, son personas con habilidad política o son populares en vez de ser lo más competentes.
- Sería importante especificar calificaciones y/o criterios mínimos (en términos de educación y/o experiencia) en los Estatutos y/o un Reglamento para ser elegido miembro del Directorio.
- Se necesita proporcionar a los miembros capacitación específica según las necesidades de la Institución (dependiendo de su estado de desarrollo y del entorno) y posiblemente antes de ingresar al Directorio.
- Si bien la institución en teoría pertenece a todos, en la práctica el control se encuentra frecuentemente reducido a un número pequeño de personas clave (la Gerencia General, al Presidente del Directorio y/o algunos miembros del Directorio) (2010: 25).

La Gobernabilidad en instituciones financieras no es ajena al sector de medición de calidad y los ISO, quienes por intermedio de su norma ISO 37301, brindan pautas para la consecución de un buen gobierno corporativo:

Alain Casanovas en la Guía práctica de *compliance* según la Norma ISO 37301 señala lo siguiente sobre la gobernabilidad:

Los principios sobre los que se fundamenta la credibilidad y confianza de la actividad de normalización: la transparencia, el consenso, la imparcialidad, la apertura y diversidad, han evidenciado en estos últimos años su enorme potencial para aportar soluciones a los grandes temas que preocupan a la sociedad y a las empresas para llegar a crear normas en disciplinas como la ética, la responsabilidad social, la gobernanza y el *compliance*. La normalización da respuesta eficaz a los grandes desafíos de las organizaciones.

La normalización posibilita que las partes interesadas pongan en común sus necesidades y sus conocimientos para ofrecer soluciones técnicas (las normas) que

ayudan a lograr un mundo más seguro, desarrollado y sostenible; y es por ello, que terminará estando presente en cualquier ámbito en el que se detecte la necesidad de llevar a cabo una ordenación o de establecer un lenguaje común<sup>12</sup>.

Llevando estas aproximaciones teóricas y de concepto a la realidad latinoamericana del sector cooperativo, esta puede verse bien representada por el siguiente documento elaborado por Carlos Alonso Naranjo en Apuntes sobre el buen gobierno cooperativo (Serie Estudios sobre economía solidaria. Superintendencia de economía popular y solidaria del Ecuador, 2014), quienes definen el concepto de “gobernar”:

Gobernar, es satisfacer los intereses y las necesidades de los integrantes de la sociedad o colectividad, en nuestro caso, entonces, gobernar una cooperativa, es satisfacer los intereses y necesidades de sus socios, es dirigir u orientar las acciones de la institución, hacia esa satisfacción, es guiar la cooperativa, hacia el cumplimiento de su objeto social, pero es también guiar a los socios, por ese camino, pues, son ellos, los que cumplen las acciones diseñadas por la dirigencia y la administración y, más aún, son ellos, los que los eligieron para que dirijan y administren su cooperativa.

Al gobernar una cooperativa, siempre habrá intereses insatisfechos, nada más difícil desde la dirigencia, que llenar las aspiraciones de todos los socios y esa insatisfacción puede ser el germen de un conflicto, por ello decimos que gobernar, es también gestionar los conflictos internos que en ella se pueden generar y la gestión del conflicto, no es únicamente su solución, sino su prevención, para lo cual, el directivo o administrador de la cooperativa, debe buscar consensos y administrar los disensos, evitando que degeneren en conflictos<sup>13</sup>.

Alonso Naranjo en estos dos párrafos hace hincapié en algunos aspectos trascendentales del “buen gobierno”. Primero menciona que gobernar es satisfacer los deseos y necesidades de los socios, es decir de los copropietarios, quienes desde esa condición es natural que sientan que sus deseos deben ser satisfechos, al estar tratándose de “su cooperativa”. Sin embargo, es imposible dar el gusto a todos los socios, por lo que la definición de gobernar se extiende a “gestionar los conflictos

---

<sup>12</sup> CASANOVAS YSLA, Alain

2021 Guía práctica de compliance según la Norma ISO 37301. España: AENOR ediciones.

<sup>13</sup> ALONSO NARANJO, Carlos

2014 Apuntes sobre el buen gobierno cooperativo. Quito: Superintendencia de economía popular y solidaria del Ecuador.

internos” derivados de estos deseos insatisfechos. “Problemas de gobernabilidad” significa por lo tanto mal gobierno, deficiente resolución de conflictos internos y percibida como una institución con debilidad institucional.

La gobernabilidad, siendo un atributo de los socios, no es un mecanismo, ni un método, ni tiene objetivos, es simplemente una calidad. De ahí que, a “contrario sensu”, se diga algunas veces “esta cooperativa es ingobernable” o “esta cooperativa tiene problemas de gobernabilidad”, cualidades que, no son nada positivas, ya que, por sí mismas, dejan entrever una debilidad institucional, que se manifiesta en el no acatamiento de las decisiones directivas, cuando no en su impugnación o, más todavía, en el surgimiento de un conflicto entre socios y dirigentes (ALONSO 2014: 86).

#### 2.4. LEY O MARCO NORMATIVO NACIONAL

A nivel local, el supervisor del sistema cooperativo de ahorro y crédito del Perú es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y desde el año 2018 en que asumió activa y directamente esta labor, ha emitido normativa específicamente enfocada en brindar a las cooperativas un marco regulatorio acorde a las exigencias actuales del mercado.

Dentro de este marco regulatorio, una de las primeras resoluciones emitidas ha sido una vinculada a establecer los lineamientos de buen gobierno corporativo para las Coopac, refiriéndonos en forma puntual al Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público, aprobado mediante Resolución SBS N° 480-2019. Esto evidencia el interés del supervisor / regulador en procurar establecer bases del concepto de buen gobierno y la importancia que este tema tiene para el sector cooperativo de ahorro y crédito. Empezando por el planteamiento de una definición de buen gobierno corporativo o cooperativo como se le señalará también durante la presente investigación:

“Artículo 1 numeral 11: Gobierno corporativo: es el conjunto de procesos, políticas, normas y prácticas que determinan cómo una Coopac es dirigida, gestionada y controlada” (2019: 3).

Esta definición se encuentra en la misma línea de pensamiento a similares anteriormente citadas, tales como la de COOMEVA y refieren al conjunto de aquellas normas que definen la forma de gobierno de las cooperativas, es decir conceptos relacionados también a *compliance*<sup>14</sup> y a las funciones y responsabilidades de sus directivos, los cuales a su vez forman parte de sus órganos de gobierno.

Los órganos de gobierno y control son definidos por la SBS en el artículo 5to de la misma resolución, de la siguiente manera:

“Artículo 5.- Órganos de Gobierno y Control

5.1 Conforme lo establecido en el artículo 25 de la LGC, la dirección, administración y control de la Coopac está a cargo de la Asamblea, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, respectivamente”<sup>15</sup>.

El contenido del artículo antes mencionado, reitera lo que ya la Ley General de Cooperativas (LGC) aprobado por Decreto Supremo N° 074-90-TR en su artículo 25° había dispuesto para efectos de gobernanza en 1990.

Con lo que queda definido para nuestro propósito que los órganos de gobierno de la cooperativa son la asamblea general y el consejo de administración. Mientras que el órgano de control pasa a ser responsabilidad del consejo de vigilancia.

La LGC en su artículo 26 menciona que “la asamblea o junta general es la autoridad suprema de la organización cooperativa. Sus acuerdos obligan a todos los socios presentes y ausentes, siempre que se hubieren tomado en conformidad con esta Ley y el estatuto”.

Complementariamente a la información antes presentada sobre la asamblea, la LGC en su artículo 28 menciona que, “en las cooperativas primarias con más de mil socios, las funciones de la asamblea general serán ejercidas por la "asamblea general de

---

<sup>14</sup> Según el Comité de Basilea el *compliance* es una función independiente “que identifica, asesora, alerta, monitorea y reporta los riesgos de cumplimiento en las organizaciones, es decir, el riesgo de recibir sanciones por incumplimientos legales o regulatorios, sufrir pérdidas financieras o pérdidas de reputación por fallas de cumplimiento con las leyes aplicables, las regulaciones, los códigos de conducta y los estándares de buenas prácticas” (2015: 36).

<sup>15</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

2019 Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público aprobado mediante Resolución SBS N° 480-2019. Lima. Consulta: 28 de junio de 2022.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf)

delegados", constituida por delegados elegidos bajo la dirección inmediata y exclusiva del comité electoral, mediante sufragio personal universal, obligatorio, directo y secreto".

Habiendo conceptualizado el gobierno corporativo, y definido a los órganos de gobierno y control de la cooperativa, el supervisor hace hincapié en el numeral 5.2 del artículo 5° de la mencionada resolución, en la importancia que los directivos conozcan el marco normativo, pero sobre todo los principios cooperativos. Esto es resaltante, puesto que el supervisor hace temprano énfasis de este tema. Las cooperativas si bien son entidades que realizan operaciones activas y pasivas, tal como un banco o caja municipal, se diferencian de las antes mencionadas por el hecho que tiene socios y no clientes, pero además porque las cooperativas basan sus operaciones y servicios en sus principios cooperativos, elementos sobre los cuales se edifica toda la filosofía de atención y desarrollo de productos. Esto es un concepto más profundo de bienestar, el cual no solo ve por el bien del socio, sino también de su familia y de su comunidad, preocupación por el medio ambiente, cooperar entre cooperativas y poner el valor la importancia de la educación dentro del funcionamiento de la institución.

Estos puntos preliminares nos permiten afirmar que una cooperativa de ahorro y crédito debe priorizar el conocimiento de sus principios cooperativos en forma transversal, como elemento que ayude a estas entidades a diferenciarse adecuadamente de su competencia, una cooperativa no fue concebida como una forma de banco, si o más bien como una herramienta de alcance más regional o acotado, por un grupo de personas que comparten intereses y necesidades en común. En este sentido, los principios cooperativos cobran importancia como herramienta que las cooperativas pueden utilizar para lograr esa necesaria diferenciación.

"5.2 Las Coopac deben asegurarse que la asamblea, consejo de administración, consejo de vigilancia, comité electoral, comité de educación, gerentes y principales funcionarios, se encuentren debidamente capacitados en los principios cooperativos y en las normas que regulan la actividad de la Coopac"<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
2019 Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público aprobado mediante Resolución SBS N° 480-2019. Lima. Consulta: 28 de junio de 2022.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf)

Mencionamos anteriormente el tema del *compliance* y su relación con el gobierno corporativo en el sentido que el cumplimiento de las normas y funciones de los directivos, coadyuvará a la generación de un buen ambiente de gobierno. Y siguiendo esa línea, la normativa exige a las cooperativas en forma específica contar con principios y lineamientos definidos internamente, que le permita implementar buenas prácticas de buen gobierno. Esta exigencia específica es controlada por el supervisor, y no contar con la misma acarrea una observación:

Artículo 6.- Gobierno corporativo de Coopac

6.1 Las Coopac deben definir principios y lineamientos generales para la adopción e implementación de prácticas de gobierno corporativo que sirvan de guía para el accionar de los órganos de gobierno de la Coopac de acuerdo con la LGC y los principios cooperativos.

6.2 La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes órganos de gobierno y grupos de interés. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la Coopac, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento de su desempeño<sup>17</sup>.

Uno de los problemas que suelen darse en instituciones colectivamente controladas como una cooperativa, donde los mismos socios pueden llegar a tener posiciones directivas con poder de decisión, son los problemas de conflicto de interés. La SBS en su resolución 4977-2018, nuevamente hace especial referencia a este punto, requiriendo que las Coopac cuenten en sus estatutos con las situaciones que podrían considerarse como conflicto de interés, además de implementar políticas y procedimientos para su tratamiento, que citamos a continuación:

---

<sup>17</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
2019 Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público aprobado mediante Resolución SBS N° 480-2019. Lima. Consulta: 28 de junio de 2022.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf)

#### “Artículo 9.- Políticas en materia de conflictos de intereses

Los estatutos de las Coopac deben describir las situaciones que generen conflictos de intereses que surjan dentro de los propios órganos de gobierno y gestión de la Coopac, así como entre sus socios y la Coopac. Asimismo, deben implementar políticas y procedimientos para su tratamiento, seguimiento y control”<sup>18</sup>.

Es pertinente mencionar que todo cambio en estatuto, requiere de la organización de una asamblea general extraordinaria de la cooperativa, para acordar esta modificación.

Uno de los órganos de gobierno de la cooperativa es el consejo de administración, cuyos conformantes deben cumplir con no estar incurso en los impedimentos definidos en el artículo 6 de la resolución SBS 4977-2018, y que tiene funciones acotadas y establecidas en los artículos 11 y 12, tal como se cita a continuación:

#### Artículo 11.- Conformación del consejo de administración

El consejo de administración está compuesto por un número de miembros que sea suficiente para un desempeño eficaz y participativo, y que posibilite la conformación de los comités que se encuentren señalados en el Estatuto de la Coopac. Está conformado por personas que cumplen los requisitos establecidos en el Estatuto de la Coopac y que no están incurso en los impedimentos previstos en el artículo 6 del Reglamento de Registro Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público y de las Centrales.

#### Artículo 12.- Responsabilidades generales del consejo de administración

El consejo de administración es responsable de:

- a) Establecer los principales objetivos y metas de la Coopac, elaborar y aprobar el Plan Estratégico y presupuesto de la Coopac, haciéndole conocer a la Asamblea en su oportunidad.
- b) Establecer un sistema adecuado de delegación de facultades, segregación de funciones y de tratamiento de posibles conflictos de intereses a través de toda la Coopac.

---

<sup>18</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
2019 Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público aprobado mediante Resolución SBS N° 480-2019. Lima. Consulta: 28 de junio de 2022.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf)

- c) Aprobar los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos y demás manuales y normativa interna de la Coopac. Para las Coopac de nivel 1 y para las Coopac de nivel 2 con activos totales menores o iguales a 32,200 UIT es necesario contar como mínimo con manual de organización y funciones y manual de políticas y procedimientos crediticios, de ahorros y aportes.
- d) Seleccionar un Gerente General con idoneidad técnica y moral que actúe conforme al desarrollo de las operaciones y servicios de la Coopac, así como evaluar su desempeño.
- e) Aprobar planes de sucesión para la gerencia general.
- f) Establecer la cultura y valores de la Coopac, así como los criterios de responsabilidad profesional exigibles a los directivos, gerentes, principales funcionarios y demás trabajadores.
- g) Aprobar operaciones y adoptar acuerdos que no infrinjan las disposiciones legales aplicables, incluyendo las relativas a prohibiciones o límites establecidos por el presente Reglamento ni que favorezcan intereses personales.
- h) Adoptar medidas necesarias para corregir las irregularidades en la gestión.
- i) El cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia.
- j) El cumplimiento de las sanciones impuestas por la Superintendencia.
- k) Informar al Consejo de Vigilancia y la Asamblea, en la próxima sesión, las sanciones que la Superintendencia haya impuesto a la Coopac y a sus directivos o gerentes por la comisión de infracciones, dejando constancia de dicha comunicación en el acta correspondiente a la referida sesión. Los acuerdos para la subsanación de la infracción deben adoptarse en la misma sesión en la que se informa. La copia certificada del acta correspondiente a la referida sesión, debe remitirse a la Superintendencia en un plazo máximo de quince (15) días contados desde la realización de la sesión.
- l) Remitir la copia certificada del acta de la sesión a que se refiere el literal anterior.
- m) Proporcionar información oportuna y veraz a la Superintendencia, respecto de hechos u operaciones que pudieran afectar la estabilidad y solidez de la Coopac.
- n) Dar respuesta a las comunicaciones de la Superintendencia, dentro de los plazos establecidos.
- o) Adoptar las medidas necesarias para garantizar la oportuna realización de las labores del Consejo de Vigilancia, las auditorías externas y las visitas de inspección, según corresponda.
- p) Asegurar que la Coopac tenga un patrimonio efectivo por encima del límite, anticipando posibles fluctuaciones negativas del ciclo económico y en función del perfil de riesgo de sus operaciones.

- q) Asegurar la renovación por tercios de los directivos anualmente en la Asamblea, dentro de los noventa (90) días calendario de cerrado el ejercicio económico anual de la Coopac.
- r) Comunicar sus acuerdos al Consejo de Vigilancia en un plazo máximo de quince (15) días contados desde la adopción del acuerdo.
- s) Exigir la presentación de los informes referidos en el artículo 15, así como analizarlos y adoptar las medidas correctivas que sean necesarias.
- t) Informar a la Asamblea, un resumen de los informes señalados en el artículo 15, teniendo en consideración la Ley N° 29733, Ley de protección de datos personales, así como de las comunicaciones de la Superintendencia señaladas en el artículo 10<sup>19</sup>.

Como se puede apreciar, las funciones del consejo de administración están muy vinculadas a funciones estratégicas, al cumplimiento de las disposiciones de la superintendencia, así como a la aprobación de manuales, reglamentos y normativa interna.

Estas funciones complementan lo mencionado en el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, aprobado por el Decreto Supremo N° 074-90-TR, en relación a las funciones del consejo de administración, que citamos en el siguiente artículo:

Artículo 30.- El consejo de administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa, y, como tal, ejerce las siguientes atribuciones:

1. Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto, las decisiones de la asamblea general, los reglamentos internos y sus propios acuerdos;
2. Elegir, de su seno, a su presidente, vicepresidente y secretario, con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales;
3. Aceptar la dimisión de sus miembros y la de los integrantes de los comités salvo la de los miembros del Comité Electoral;
4. Dirigir la administración de la cooperativa y supervigilar el funcionamiento de la gerencia;
5. Elegir y remover al gerente y, a propuesta de éste, nombrar y promover a los demás funcionarios y otros trabajadores cuya designación no sea atribución legal o estatutaria de aquél;

---

<sup>19</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
2019 Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público aprobado mediante Resolución SBS N° 480-2019. Lima. Consulta: 28 de junio de 2022.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf)

6. Designar a un integrante del propio consejo o a otra persona que debe ejercer la gerencia de la cooperativa cuando en ésta no exista plaza de gerente rentado o fuere necesario reemplazarlo;
7. Autorizar el otorgamiento de poderes, con determinación de las atribuciones delegables correspondientes;
8. Aprobar, reformar e interpretar los reglamentos internos, excepto los del consejo de vigilancia y del comité electoral;
9. Aprobar los planes y presupuestos anuales de la cooperativa;
10. Controlar y evaluar periódicamente la ejecución de las medidas que apruebe según el inciso anterior;
11. Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la gerencia adopte para la óptima utilización de los recursos de la cooperativa y la eficaz realización de los fines de ésta;
12. Aceptar los actos de liberalidad que se constituyan a favor de la cooperativa;
13. Fijar a propuesta del Gerente, los límites máximos de los gastos para las remuneraciones fijas y eventuales;
14. Acordar la integración de la cooperativa en organizaciones cooperativas de grado superior con arreglo a la presente Ley y con cargo de dar cuenta a la asamblea general;
15. Aprobar, en primera instancia, la memoria y los estados financieros preparados por la presidencia y/o gerencia y someterlos a la asamblea general;
16. Convocar a asamblea general, con determinación de su agenda, y a elecciones anuales;
17. Denunciar, ante la asamblea general, los casos de negligencia o de exceso de funciones en que incurrieren el consejo de vigilancia y/o el comité electoral;
18. Ejercer las demás funciones que, según la ley o el estatuto, no sean privativas de la asamblea general o de la gerencia;
19. Ejercer las demás atribuciones de su competencia según la Ley y el estatuto<sup>20</sup>.

De igual manera, en el artículo 13 citamos como el consejo de administración, el consejo de vigilancia es el órgano fiscalizador de la institución y tiene sus principales funciones acotadas en la normativa vigente: “Artículo 13.- Conformación del consejo de vigilancia  
El consejo de vigilancia está compuesto por un número de miembros que sea suficiente para su desempeño como órgano fiscalizador de la Coopac y para ejercer las funciones indicadas en el artículo 31 de la Ley General de Cooperativas y las que se encuentren

---

<sup>20</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP  
2019 Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público aprobado mediante Resolución SBS N° 480-2019. Lima. Consulta: 28 de junio de 2022.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf)

señaladas en el estatuto de la Coopac y en las normas específicas que emita la Superintendencia”<sup>21</sup>.

En forma complementaria citamos las funciones del consejo de vigilancia establecidas en el artículo 31 de la Ley General de Cooperativas:

Artículo 31.- El consejo de vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actuará sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los órganos fiscalizados y con las atribuciones determinadas a continuación, las cuales no podrán ser ampliadas por el estatuto ni la asamblea general:

1. Elegir, de su seno, a su presidente, vicepresidente y secretario, con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales;
2. Aceptar la dimisión de sus miembros;
3. Aprobar, reformar e interpretar su reglamento;
4. Solicitar al consejo de administración y/o gerencia, informes sobre el cumplimiento de los acuerdos de aquél y de la asamblea general y de las disposiciones de la ley, el estatuto y los reglamentos internos, así como sobre los actos administrativos realizados;
5. Vigilar que los fondos en caja, en bancos y los valores y títulos de la cooperativa, o los que ésta tenga en custodia o en garantía estén debidamente salvaguardados;
6. Verificar la existencia y valorización de los demás bienes de la cooperativa y particularmente de los que ella reciba de los socios en pago de sus aportaciones;
7. Disponer, cuando lo estime conveniente, la realización de arqueos de caja y auditorías;
8. Velar porque la contabilidad sea llevada con estricta sujeción a la ley;
9. Verificar la veracidad de las informaciones contables;
10. Inspeccionar los libros de actas del consejo de administración y de los comités y los demás instrumentos a que se refiere el artículo 37 de la presente Ley;
11. Verificar la constitución y subsistencia de las garantías y/o seguros de fianza que el gerente y otros funcionarios estuvieren obligados a prestar, por disposición del estatuto, la asamblea general o los reglamentos internos;
12. Comunicar al consejo de administración y/o a la asamblea general, su opinión u observaciones sobre las reclamaciones de los miembros de la cooperativa contra los órganos de ésta;
13. Proponer a la asamblea general, la adopción de las medidas previstas en el Artículo 27 (incisos 12 y 13) de esta Ley;

---

<sup>21</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

2019 Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público aprobado mediante Resolución SBS N° 480-2019. Lima. Consulta: 28 de junio de 2022.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf)

14. Vigilar el curso de los juicios en que la cooperativa fuere parte;
15. Disponer que en el orden del día de las sesiones de asamblea general se inserten los asuntos que estime necesarios;
16. Convocar a asamblea general cuando el consejo de administración requerido por el propio consejo de vigilancia no lo hiciere en cualquiera de los siguientes casos:
  - 16.1 En los plazos y para los fines imperativamente establecidos por el estatuto;
  - 16.2 Cuando se trata de graves infracciones de la ley, del estatuto y/o de los acuerdos de la asamblea general en que incurrieren los órganos fiscalizados;
17. Denunciar las infracciones de la presente Ley, ante el gobierno regional que corresponda, sin perjuicio del inciso anterior;
18. Hacer constar, en las sesiones de asamblea general, las infracciones de la ley o el estatuto en que incurrieren ella o sus miembros;
19. Proponer al consejo de administración las ternas de auditores externos contratables por la cooperativa;
20. Exigir a los órganos fiscalizados, la adopción oportuna de las medidas correctivas recomendadas por los auditores;
21. Objetar los acuerdos de los órganos fiscalizados en cuanto fueren incompatibles con la ley, el estatuto, los reglamentos internos o las decisiones de la Asamblea General;
22. Someter a la decisión definitiva de la asamblea general, las observaciones oportunamente comunicadas a los órganos fiscalizados y no aceptados por éstas;
23. Vigilar y fiscalizar las operaciones de liquidación de la cooperativa, cuando fuere el caso;
24. Fiscalizar las actividades de los órganos de la cooperativa, en todos los casos, sólo para asegurar que sean veraces y guarden conformidad con la ley, el estatuto, los acuerdos de asambleas y los reglamentos internos, con prescindencia de observaciones o pronunciamientos sobre su eficacia;
25. Presentar a la asamblea general, el informe de sus actividades y proponer las medidas necesarias para asegurar el correcto funcionamiento de la cooperativa;
26. Ejercer las demás atribuciones de su competencia por disposición expresa de la ley;<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN SOCIAL  
1990 N° 074-90-TR. Lima, 14 de diciembre. Consulta: 27 de junio de 2022.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/\\$FILE/DECR\\_ETO\\_SUPREMO\\_N%C2%BA\\_074\\_90\\_TR.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/$FILE/DECR_ETO_SUPREMO_N%C2%BA_074_90_TR.pdf)

Si bien las cooperativas son entidades que funcionan en forma muy democrática y horizontal, para poder acceder a posiciones directivas dentro de la institución es necesario declarar que uno no se encuentra sujeto a los impedimentos previstos en el registro nacional de cooperativas de ahorro y crédito. Esto se sustenta mediante una declaración jurada emitida por cada uno de los directivos conformantes de los órganos de gobierno y debe ser remitida a la SBS. Al presentar esta declaración jurada, se está afirmando contar con “idoneidad moral” para asumir el cargo para el cual fue elegido en la asamblea, como lo indica el artículo 16 que citamos:

“Artículo 16.- Idoneidad moral de los directivos, gerentes y principales funcionarios

16.1 Los directivos, gerentes y principales funcionarios deben cumplir requisitos de idoneidad moral y no deben estar incurso en los impedimentos previstos en el artículo 6 del Reglamento de Registro Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público y de las Centrales”<sup>23</sup>.

Como parte de las medidas de sostenibilidad que el regulador ha previsto para la gobernanza cooperativa, se encuentra que las cooperativas deben tomar las medidas para el monitoreo permanente de los estatus de idoneidad moral presentados por los integrantes de sus consejos. Asimismo, es pertinente mencionar que la presentación de declaraciones juradas que no se ajusten a hechos verídicos, son objeto de sanción por parte del supervisor, tal como se detalla en la siguiente cita:

Artículo 18.- Evaluación permanente de requisitos e impedimentos

18.1 Las Coopac deben contar con un marco de gobierno corporativo que permita monitorear el cumplimiento permanente de los requisitos de idoneidad moral de los directivos, gerentes y principales funcionarios, así como la no incursión en los impedimentos establecidos en el artículo 6 del Reglamento de Registro Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público y de las Centrales<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN SOCIAL  
1990 N° 074-90-TR. Lima, 14 de diciembre. Consulta: 27 de junio de 2022.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/\\$FILE/DECR\\_ETO\\_SUPREMO\\_N%C2%BA\\_074\\_90\\_TR.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/$FILE/DECR_ETO_SUPREMO_N%C2%BA_074_90_TR.pdf)

<sup>24</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN SOCIAL  
1990 N° 074-90-TR. Lima, 14 de diciembre. Consulta: 27 de junio de 2022.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/\\$FILE/DECR\\_ETO\\_SUPREMO\\_N%C2%BA\\_074\\_90\\_TR.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/$FILE/DECR_ETO_SUPREMO_N%C2%BA_074_90_TR.pdf)

## 2.5. PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN PARA DIRECTIVOS Y DELEGADOS

### 2.5.1. OBJETIVO Y ANTECEDENTES

Con el objetivo de ofrecer al movimiento cooperativo en Perú un programa de alta calidad, enfocada a fortalecer la gobernabilidad de las Coopac, a través del desarrollo de los conocimientos y capacidades internas tanto de directivos, delegados y socios de las Coopac, es que la FENACREP empieza a desarrollar la inquietud de poder plasmar de forma retadora, masiva e innovadora la forma de poder transmitir y fortalecer conocimiento para directivos y delegados, vinculado directamente al cumplimiento de sus responsabilidades.

Este proyecto fue propuesto por la FENACREP en la IX Convención de Cooperativas de Ahorro y Crédito desarrollado en octubre del 2017, siendo luego presentado formalmente en un evento el 22 de febrero del 2018 ante un grupo de 11 cooperativas interesadas en el tema.

Una vez obtenida la aprobación del grupo de cooperativas antes mencionado, así como el ofrecimiento de financiamiento por parte de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), se inició la puesta en marcha del proyecto, lo cual implicaba contar con una consultora especializada y de probada experiencia, que brinde las herramientas y contenido ad-hoc para su implementación. Por lo que, después de la elaboración de los términos de referencia, la elaboración del concurso público, y el proceso de selección de la consultoría, en el mes de setiembre del 2018 se firmó un contrato de servicios tripartito entre la FENACREP, la DGRV y el Centro de Estudios Financieros (CEFI), que cubra los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Malla curricular
- Sistema de evaluación
- Metodología y materiales de capacitación
- Transferencia metodológica

Posteriormente en el año 2020 se suscribe un nuevo convenio con una empresa transnacional especializada en recursos e-learning, para desarrollar lo llevado a cabo

por la consultoría previa y llevar su contenido a una plataforma virtual. Proceso que se logró culminar a finales de ese mismo año.

## 2.5.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y METODOLOGÍA DEL PED

El PED tiene entre sus principales características lo siguiente:

- Es de carácter corto, flexible, exigente y de aplicación inmediata.
- Los participantes tienen la libertad de estudiar curso por curso, según la naturaleza de sus funciones.
- Cuenta con cursos de todo nivel; siempre vinculados a las responsabilidades directivas en la Coopac.
- Ofrece al participante la opción de elegir el área de gestión en la que desee especializarse a través del programa de especializaciones.
- El contenido de los cursos se desarrolla en una plataforma virtual desarrollada y propiedad de FENACREP.
- Se cuenta con un esquema de certificaciones progresivas que acompaña los logros de los participantes.

La metodología de aprendizaje del PED ha sido diseñada para acompañar al participante durante toda su experiencia educativa en el programa, por lo que los cursos se han desarrollado bajo la modalidad *blended learning*, es decir, bajo un sistema híbrido que combina actividades de índole presencial y o en tiempo real (sincrónica) y actividades online (asíncrona). Asimismo, tales cursos se presentan a través de contenidos multimediales interactivos, con actividades de refuerzo autoevaluativas. De igual modo, se realiza un taller en vivo (en plataforma zoom), una vez que el 80% de los participantes ha completado el 80% de los contenidos del curso en la plataforma virtual.

A continuación, presentamos el proceso metodológico del programa:

### *Inicia (antes de empezar)*

El esquema de sostenibilidad e impacto del PED es sostenido por el facilitador, el cual es un profesional proveniente de la misma cooperativa, con un perfil educativo idóneo para estas actividades, y que ha sido específicamente capacitado por el equipo técnico de la FENACREP para acompañar a los participantes durante todo el proceso educativo.

Los participantes recibirán un taller de presentación de la plataforma educativa, así como de los recursos multimedia diseñados exclusivamente para las cooperativas de ahorro y crédito del país. Este taller es brindado por el facilitador. Asimismo, cada uno de los temas contiene un texto base con los conceptos y los puntos que se tratarán durante la experiencia virtual de aprendizaje. Este Texto base es descargable y deberá ser leído de antemano por los participantes.

#### *Proceso (durante)*

Una vez que los participantes se han familiarizado con los recursos y el funcionamiento de la plataforma, se deberán seguir los cursos a los cuales se encuentran inscritos, los cuales cuentan no solo con el contenido allí ofrecido, sino que también ofrece contenido adicional de mucha utilidad, tales como documentos descargables, y ejercicios didácticos y divertidos de reforzamiento de los conceptos aprendidos. Cada grupo de participantes cuenta con un facilitador, quien ha sido previamente capacitado para servir de soporte ante consultas que pudieran presentarse.

#### *Completa (después de)*

Cada curso que constituye la malla curricular del PED, es complementado con una respectiva clase taller virtual, brindada por un especialista del equipo técnico de FENACREP; en la cual a través de dinámicas interacciones y actividades conjuntas, se consolida un grupo de aprendizaje en un ambiente de camaradería propicio para el aprendizaje y para el desarrollo de actividades directivas que trasciende el periodo de ejecución del PED.

En la clase taller-virtual inicialmente mencionada, cada participante recibirá un cuaderno de trabajo, el cual servirá para desarrollar las actividades comprendidas en el referido taller, las cuales serán complementadas por conceptos adicionales, casos y novedosos aportes del especialista asignado.

**Cuadro 2: Recursos educativos que presenta el PED**

Clases interactivas	Talleres en línea	Materiales de capacitación	Otros recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercicios para reforzar lo aprendido.</li> <li>- Juegos de autoevaluación.</li> <li>- Preguntas tipo trivia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 taller virtual/presencial de 2 horas por cada curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 cuaderno de trabajo.</li> <li>- 1 guía para el facilitador.</li> <li>- 1 presentación en Ms. PowerPoint para el desarrollo de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Textos de lectura obligatoria.</li> <li>- Videos animados.</li> <li>- Infografías en formato digital.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3. ESPECIALIZACIONES DEL PED

El PED tiene 2 especializaciones:

1. Cooperativismo y Fundamentos de Gestión (comprende 6 cursos).
2. Dirección de Cooperativas (comprende 5 cursos).

**Cuadro 3: Malla curricular del PED**

<b>Especialización en Cooperativismo y Fundamentos de Gestión (6 cursos)</b>		
Fundamentos del cooperativismo	Cómo funciona una Coopac	Coopac como entidad de intermediación financiera
Ser socio	Ser delegado	Desafíos de la Coopac en el Perú

Fuente: Elaboración propia

<b>Especialización en Dirección de Cooperativas (5 cursos)</b>		
Ser directivo	Herramientas para el análisis financiero	Herramientas para el análisis estratégico
Herramientas para la gestión del riesgo		Cultura y clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

## ***Primera especialización de Cooperativismo y Fundamentos de Gestión***

*Público objetivo:* todas aquellas personas que son socios o trabajan en una Coopac, al considerar el contenido de la especialización como transversal y necesario para entender el funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito.

*Logro esperado de la especialización:* al finalizar la especialización, el participante estará en la capacidad de aplicar los fundamentos del cooperativismo para la gestión efectiva de buenas prácticas en las Coopac.

*Objetivos de aprendizaje de cada curso:*

*Fundamentos del cooperativismo,* permite el entendimiento de ¿Qué es una cooperativa? y las características que lo hacen tan único como modelo de desarrollo, entre ellos sus principios y valores.

*¿Cómo funciona una Coopac?,* fortalece la comprensión del funcionamiento interno de la Coopac, su estructura organizacional, sus órganos de gobierno y los objetivos de cada uno de ellos, asimismo, el procedimiento democrático (procesos electorales y características particulares provenientes de su doctrina).

*Coopac como entidad de intermediación financiera,* contribuye a entender la dinámica de la intermediación financiera y el significado de los principales términos que se utilizan en la gestión económica y financiera de las cooperativas. Brindándole al participante, una visión más amplia de los principales conceptos financieros de uso cotidiano, a fin de contar con los recursos y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus responsabilidades en la cooperativa.

*Ser socio,* ayuda a comprender que ser socio implica ser copropietario de la institución, diferenciando los derechos, deberes y responsabilidades de ser socio, así como las principales actividades a realizar.

*Ser delegado,* permite diferenciar los derechos, deberes y responsabilidades de ser delegado y conocer sus principales actividades a realizar en el desarrollo de la asamblea general. Asimismo, identificar las principales funciones y algunas técnicas parlamentarias como herramientas fundamentales que le permitan lograr una

participación más efectiva y ordenada, en beneficio de tener una asamblea más organizada y mejor tomadora de acuerdos.

*Desafíos de la Coopac en el Perú*, permite distinguir los principales desafíos a los que se enfrentan actualmente las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú, otorgando herramientas para su adecuada gestión, sea desde un consejo, comité o para los funcionarios desde la responsabilidad que tenga en la cooperativa.

### ***Segunda especialización de Dirección de Cooperativas***

*Público objetivo:* específicamente dirigida a directivos de cooperativas de ahorro y crédito, propone una serie de materias que están vinculadas con las responsabilidades directivas y que serán necesarias en la toma de direcciones estratégicas. Temas tales como análisis financiero, gestión estratégica y de riesgos, son presentados al nivel adecuado y vinculados a las funciones de un directivo.

*Logro esperado de la especialización:* al finalizar la especialización, el participante estará en la capacidad de aplicar la gestión estratégica en la toma de decisiones relacionadas con buen gobierno, análisis financiero y riesgos en el marco de la función que ejerce en la Coopac.

*Objetivos de aprendizaje de cada curso:*

*Ser directivo*, permite distinguir los derechos, deberes y responsabilidades de los consejos y comités y las principales actividades a realizar. Comprender que por normativa legal ser directivo implica contar con idoneidad moral y habilidades para practicar y fomentar el buen gobierno; así como conocer las atribuciones y responsabilidades que les confiere la normativa para desempeñar sus funciones.

*Herramientas para el análisis financiero*, contribuye a identificar las herramientas básicas para el diagnóstico de la situación económica y financiera de la Coopac a partir del análisis e interpretación de sus estados financieros.

*Herramientas para el análisis estratégico*, facilita la identificación de herramientas de gestión estratégica de mayor aplicabilidad en la cooperativa, tales como el plan estratégico y operativo, así como la responsabilidad que tienen los directivos frente a ellas.

*Herramientas para la gestión del riesgo*, facilita la Identificación de los riesgos a los que se expone la cooperativa y las responsabilidades que tienen los directivos en su gestión, según el nuevo marco normativo para las cooperativas de ahorro y crédito.

*Cultura y clima organizacional*, permite reconocer la importancia de fomentar una cultura organizacional y un buen clima organizacional en las Coopac y como el modelo cooperativo en sus fundamentos promueve una sana cultura y clima organizacional y el rol importante que cumplen los Consejos en su ejecución.

## 2.6. INVESTIGACIONES O EXPERIENCIAS RELACIONADAS

De la revisión hecha a diferentes instituciones académicas y plataformas educativas e-learning, que ofrecen especializaciones o programas en temas relacionados con las cooperativas de ahorro y crédito, si bien no se han hallado investigaciones relacionadas al impacto de la educación digital en la gobernabilidad, hemos podido encontrar oferta educativa, que, así como el PED, busca integrar la educación y capacitación a entidades educativas nacionales y regionales. El resultado de la búsqueda lo presentamos en el siguiente cuadro:



**Cuadro 4: Oferta de servicios educativos para las cooperativas**

Organización	Descripción	Web
Cooperativas de las Américas (Alianza Cooperativa Internacional – ACI Américas).	Talleres, seminarios y cursos presenciales a medida, no tienen una escuela establecida.	<a href="https://www.aciamericas.coop/">https://www.aciamericas.coop/</a>
Confederación Nacional de Cooperativas (CONFENACOO).	Tiene una escuela de doctrina cooperativa que presenta 2 programas y cursos dirigidos a las cooperativas. También organizan webinars eventuales. En general su oferta educativa se muestra poco estructurada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://www.confenacoop.com/">https://www.confenacoop.com/</a></li> <li>- <a href="https://confenacoop.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=416:escuela-de-doctrina-cooperativa-3&amp;catid=27:noticias-del-sector-cooperativo&amp;Itemid=783">https://confenacoop.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=416:escuela-de-doctrina-cooperativa-3&amp;catid=27:noticias-del-sector-cooperativo&amp;Itemid=783</a></li> </ul>
Equilibrium Financiero y el Colegio de Economistas de Lima.	Programa de especialización para directivos y delegados de Coopac (dictado 2022)	<a href="https://microfinanzas.pe/2017/index.php/4555-programa-de-especializacion-para-directivos-y-delegados-coopac">https://microfinanzas.pe/2017/index.php/4555-programa-de-especializacion-para-directivos-y-delegados-coopac</a>
Federación de cooperativas del Paraguay (FECOPAR).	Cursos en línea para cooperativas del sector productivo, desarrollados por ellos mismos y su equipo de docentes y especialistas. Cuentan con un campus virtual y además con certificación internacional de calidad en su contenido.	<a href="http://fecopar.coop.py/campus/">http://fecopar.coop.py/campus/</a>
Instituto de Formación Cooperativa y Ambiental (INCOOP). Proyecto educativo creado por la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes Cotarusi Aymaraes (Abancay).	Presenta 3 servicios: formación profesional técnica en administración cooperativa, diplomado y cursos especializados.	<a href="https://incoop.edu.pe/">https://incoop.edu.pe/</a>
Mondragon Unibertsitatea (universidad cooperativa creada en 1997, que nace por la asociación de tres cooperativas educativas).	Máster universitario en cooperativismo y gestión socio empresarial, con un costo de aproximadamente 7000 euros y dirigido a un segmento amplio de público.	<a href="https://www.mondragon.edu/es/master-universitario-cooperativismo-gestion-socioempresarial">https://www.mondragon.edu/es/master-universitario-cooperativismo-gestion-socioempresarial</a>
WOCCU LATAM (consultora que funciona como un brazo latinoamericano del Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU).	Cursos y asistencia técnica, pero sólo 2 de sus cursos refieren temas de cooperativas, su enfoque es la inclusión financiera.	<a href="https://www.wocculatam.com/cursos#abiertos">https://www.wocculatam.com/cursos#abiertos</a>
Universidad ESAN, Finance Regulation Institute (FRI ESAN) y Colegio de Economistas de Lima.	Diploma de especialización en Gestión financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito.	<a href="https://fri.com.pe/esan-capacitaciones/producto/5973-diploma-de-especializacion-en-gestion-financiera-para-cooperativas-de-ahorro-y-credito">https://fri.com.pe/esan-capacitaciones/producto/5973-diploma-de-especializacion-en-gestion-financiera-para-cooperativas-de-ahorro-y-credito</a>
Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS).	Maestría Administración de negocios y finanzas internacionales con especialidad en gestión de cooperativas y empresas sociales.	<a href="https://postgrado.ucss.edu.pe/maestrias/maestria-mba-internacional-gestion-cooperativas-empresas-sociales">https://postgrado.ucss.edu.pe/maestrias/maestria-mba-internacional-gestion-cooperativas-empresas-sociales</a>

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, se indagó en otras plataformas de aprendizaje virtual en Perú (Crehana, Netzun, Campus Romero) y se pudo constatar que no crean contenido específico para Cooperativas de Ahorro y crédito.

Con esto, se puede ver que hay un mercado cooperativo peruano por explorar, mucha demanda potencial por mejores y más eficientes formas de capacitación a cuadros directivos y socios de las Coopac, pero poca oferta educativa nacional y regional para satisfacer dichas necesidades. Lo que le brinda al PED una oportunidad de destacar y aprovechar el mercado local, sino también evaluar su posible aplicabilidad en otros países de la región.

## 2.7. ENFOQUES DE DESARROLLO

### 2.7.1. DESARROLLO DE CAPACIDADES

En primer lugar, deberíamos entender lo que concebimos como “Capacidades”. Según la teoría del filósofo indio Amartya Sen, “...se entiende el término “capacidades” para representar las distintas combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser”<sup>25</sup>.

En forma complementaria, la Real Academia Española de la Lengua define el término “Capacidad” como: “capacidad para el cargo que se desempeña. Capacidad intelectual”<sup>26</sup>.

Los directivos de una Coopac tienen sus responsabilidades claramente definidas, tal como se ha visto en el marco teórico, así como durante el presente documento. Por lo que, para realizarlas, es necesario fortalecer sus capacidades para llevarlas a cabo.

---

<sup>25</sup> URQUIJO ANMGARITA, Martín

2014 La teoría de las capacidades en Amartya Sen. En URQUIJO ANMGARITA, Martín. Edetania: Estudios y propuestas socioeducativas. España: Dialnet, pp. 63-80.

<sup>26</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

2001 Diccionario de la Lengua Española. 22da edición. España: Editorial de la Real Academia Española. Consulta: 20 de junio de 2022.

<https://dle.rae.es/capacidad>

Para tal efecto, el PED propone brindar las herramientas que puedan acortar las brechas de conocimiento y capacidades de los directivos y delegados, para un mejor desempeño de sus funciones.

Un mejor análisis de estas brechas de conocimiento y capacidades, son abordadas por la presente investigación, mediante una encuesta estructurada a 21 sujetos de derecho, beneficiarios directos del Programa PED. La encuesta sirve como herramienta de recolección de información.

Proseguimos con la premisa que un adecuado desempeño en sus funciones de directivos y delegados, crea las condiciones para un adecuado clima de gobernabilidad y orden institucional, el que a su vez puede permitir que la institución brinde productos y servicios más enfocados a sus objetivos institucionales basados en los principios cooperativos, los cuales son el interés por el socio y la comunidad, brindar soluciones financieras y sociales / culturales a sus asociados y familias y por extensión a la comunidad en la que operan.

Estos productos y servicios enfocados en brindar soluciones, le permitirá a la Coopac ser un actor relevante en el proceso nacional de inclusión financiera a grupos vulnerables o con reducida oferta financiera formal, con el propósito de ser instrumento de desarrollo económico para sus socios, sus emprendimientos y colaborar en el desarrollo de dinámicas regionales

## 2.7.2. ENFOQUE DE DESARROLLO SEGÚN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La investigación está alineada y contribuye con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Naciones Unidas<sup>27</sup>:

04: *Educación de calidad*: La educación digital, brindada en forma específica bajo la modalidad *blended learning*, tiene como objetivo mediante el fortalecimiento de las capacidades de los directivos y delegados de las cooperativas de ahorro y crédito,

---

<sup>27</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS  
s/f Nueva agenda de desarrollo sostenible del 2015. Consulta: 10 de junio de 2022.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

democratizando y masificando la educación y transmisión de conocimientos con calidad educativa y metodológica.

10: *Reducción de las desigualdades*: las Coopac son actores relevantes en muchas regiones del país, generando inclusión financiera a sectores de la población que no cuentan con suficiente oferta financiera formal. Gracias al fortalecimiento de capacidades de los órganos de gobierno mediante el Programa de especialización para directivos y delegados (PED), estos podrían generar un mejor gobierno corporativo, por lo tanto, promover un mejor funcionamiento de la institución y coadyuvar a la disminución de la brecha de pobreza en sus localidades, mediante la oferta formal de servicios financieros.

## 2.8. CONCEPTOS CLAVES

### 2.8.1. DEFINICIÓN DE GOBERNABILIDAD

La Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS) en el artículo 1° de la Resolución SBS N° 480-2019 publicada el 06 de febrero del 2019, define al Gobierno Corporativo como “el conjunto de procesos, políticas, normas y prácticas que determinan cómo una Coopac es dirigida, gestionada y controlada” (2019: 3). Asimismo, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), uno de los órganos representativos más relevantes a nivel mundial, define al buen gobierno como “una apreciación integral de la gestión cooperativa que se define como un proceso sistemático de dirigir, organizar y controlar la cooperativa acorde a los valores cooperativos y los estándares mínimos de desempeño para alcanzar mercados confiables y eficientes, con reglas y procedimientos para toma de decisiones acertadas” (2017: 2).

En forma complementaria, obtenemos la siguiente definición de “Gobernabilidad” tomada de la Guía Metodológica de Evaluación y Desarrollo de la Gobernabilidad en Instituciones de Microfinanzas, Massimo Vita lo define como “El proceso mediante el cual un Directorio, a través de la Gerencia General y alineando los intereses de los constituyentes, guía a una organización en el cumplimiento de su misión corporativa y en la protección de los activos de la institución” (2010: 19).

Tomando como referencia estas 3 definiciones de Gobierno o Gobernabilidad, podemos aproximarnos a una definición más pertinente a nuestro propósito de investigación, pudiendo ensayar que el gobierno corporativo es la forma en que una organización, en este caso una cooperativa de ahorro y crédito, es dirigida y controlada. Desmembrando aún más este concepto, podemos mencionar que el buen gobierno corporativo, o “Buen gobierno cooperativo” tomando en cuenta que el objeto de estudio son cooperativas de ahorro y crédito, podemos decir que el “Buen gobierno cooperativo” puede ser alcanzado cuando los órganos de gobierno de una cooperativa, en este caso los Consejos y Comités, cumplen con sus funciones, sin asumir aquellas que no le competen.

#### *Implicancias derivadas de la no aplicación de buen gobierno*

De esta manera evitamos “funciones cruzadas” de los directivos, que son los integrantes de los Consejos y Comités. Este término hace referencia a la situación cuando un directivo ejerce voluntaria o involuntariamente funciones para las cuales no fue elegido.

Por ejemplo, miembros del Consejo de Administración de las cooperativas realizando la aprobación de créditos. El proceso crediticio es competencia del área de negocios o crediticia de la institución y la cual llega en niveles de aprobación desde el mismo analista crediticio, hasta la gerencia general, dependiendo del monto o complejidad de la evaluación crediticia del socio solicitante. Cuando un directivo empieza a tomar parte del proceso de aprobación crediticia, está ejerciendo funciones que no le competen y para las cuales probablemente no está preparado.

Este tipo de situaciones tiene el potencial de crear desorden organizacional en la cooperativa y afectar la convivencia directiva.

#### *Cómo el cooperativismo y fundamentos de gestión y dirección de cooperativas fortalecen la gobernabilidad*

El cooperativismo, entendido como la filosofía o modelo de negocio basado en principios y valores cooperativos, debe ser la base de inspiración para la operatividad de los productos y servicios que una cooperativa de ahorro y crédito ofrece a sus socios. Enfocados en un nivel general de beneficio del socio, tanto a nivel social como

financiero, acciones que comprometan a la cooperativa con la comunidad y el medio ambiente, a la cooperación entre cooperativas, a la capacitación de sus socios y delegados y directivos, etcétera. Son acciones que fortalecen la imagen de la cooperativa ante los ojos de los demás *stakeholders* con los que interactúa.

Una cooperativa con una imagen sólida y positivamente posicionada hacia el exterior y su comunidad, que aplica los principios y valores cooperativos, y que brinda servicios financieros personalizados y pertinentes a sus socios, que capacita a sus directivos, y que en general aplica los principios y valores antes mencionados, verá fortalecida su gobernabilidad.

Entendemos a los fundamentos de gestión como aquellos aspectos de corte y naturaleza transversal, que deberían ser de conocimiento obligatorio por todos los actores internos y externos que interactúan con una cooperativa. Como por ejemplo el cooperativismo, conocer el funcionamiento y estructura organizacional de la cooperativa, los deberes y derechos de los socios, estar al tanto de la más resaltante normativa legal aplicable y tener conocimiento sobre el análisis de los estados financieros. Estos son puntos que consideramos son necesarios e indispensables en la formación de todos cooperativista, para que, desde su posición de socio, delegado o directivo, colabore sabiendo sus funciones, con la adecuada gobernabilidad de la institución.

La dirección de cooperativas implica responsabilidades más directamente aplicables a directivos de cooperativas, específicamente aquellos miembros del Consejo de administración, y que están relacionadas a conceptos como planeamiento estratégico, gestión de riesgos, deberes y obligaciones de los directivos y el clima y cultura organizacional. El tener conocimientos adecuados sobre estos puntos, disminuirá los riesgos de gobernabilidad, ya que los directivos tomadores de decisión contarán con mayores elementos de juicio y recursos conceptuales, para un mejor desempeño de sus actividades.

Es pertinente mencionar que los temas que hemos incluido en el párrafo anterior, están derivados de su exigencia en la normativa actual aplicable al sector. Es decir que es el Consejo de Administración por ejemplo quien tiene que aprobar el plan estratégico de la cooperativa, disponer los recursos necesarios bajo responsabilidad, de un adecuado

sistema de gestión integral de riesgos, y también es el responsable de haber dispuesto las condiciones necesarias para un adecuado clima organizacional.

## 2.8.2. BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN UNA COOPERATIVA

El consejo de administración de una cooperativa, es el encargado de tomar decisiones sobre la dirección de una cooperativa. Estas decisiones plasman principalmente en el contenido del plan estratégico, el cual tienen la responsabilidad de aprobar.

El contenido del PED propone estar vinculado con las responsabilidades de los Consejos y Comités, entre ellos el consejo de administración de las Coopac. Por lo que hace hincapié en forma de aplicar buenas prácticas concretas para que los participantes puedan aplicarlas en sus instituciones. Tópicos como técnicas parlamentarias, planeamiento estratégico, análisis financiero, gestión integral de riesgo, que busca proponer y realizar prácticas de gestión y dirección de una Coopac. Este enfoque se refuerza mediante el dictado de un taller sincrónico virtual entre los participantes.

Es pertinente mencionar que hacemos énfasis en el segmento de “dirección” más que en la “gestión”, pues esta última es más competencia directa de la gerencia general. Sin embargo, en este punto la responsabilidad del directivo del consejo de administración de las Coopac es la de conocer y supervisar esta gestión de gerencia, por lo que se considera relevante también tener nociones de “gestión” y proponer buenas prácticas.

## 2.8.3. SOSTENIBILIDAD EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Es pertinente iniciar este segmento con la definición de sostenibilidad: “El concepto de sostenibilidad financiera hace referencia a la suficiencia de insumos y recursos, tanto humanos como técnicos, que permitan estabilidad a mediano y largo plazo.

Hace parte del triángulo de sostenibilidad que se compone de las dimensiones económica, medioambiental y social<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> PORVENIR  
Gestión. Consulta: 03 de diciembre de 2023.  
<https://www.porvenir.com.co>

Una cooperativa de ahorro y crédito es una organización que funciona con principios de convivencia democrática bastante enraizados en su estructura. Por lo que en forma literal cualquier socio que cumpla con los requisitos mínimos de permanencia en la cooperativa establecidos en su estatuto, puede postular a ser delegado y eventualmente llegar a ser directivo de la institución y formar parte de alguno de los órganos de gobierno de la misma.

El voto de todos los socios vale exactamente lo mismo. Esta característica democrática está alineada con el concepto de la copropiedad de la institución. Sin embargo, esta posibilidad de acceder a puestos en órganos de gobierno y por lo tanto de ser partícipe en las decisiones que pueden marcar el rumbo de la cooperativa a corto o mediano plazo, también tiene situaciones potencialmente riesgosas si es que no se atenúan o minimizan. Una de estas situaciones es que los directivos elegidos no se encuentren debidamente capacitados para el ejercicio de sus responsabilidades, sea en el consejo de administración, consejo de vigilancia, comité electoral o comité de educación. Esta situación podría llevar, entre otras cosas, a la toma de decisiones inadecuadas o fuera del marco legal bajo el cual se rigen las cooperativas. Lo que podría poner en peligro la sostenibilidad y continuidad de la cooperativa.

De esta situación radica la importancia que los directivos y que inclusive los delegados, se encuentren debidamente capacitados no solo en sus funciones o las que van a desempeñar, sino que también cuentan con un conocimiento fundamental sobre cooperativismo, el funcionamiento de la cooperativa, los tipos de productos que ofrecen, análisis de estados financieros, entre otros temas de alta aplicabilidad para ellos.

**Tabla resumen de conceptos claves**

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>	<b>Aporte a la investigación</b>
Gobernabilidad	“El proceso mediante el cual un Directorio, a través de la Gerencia General y alineando los intereses de los constituyentes, guía a una organización en el cumplimiento de su misión corporativa y en la protección de los activos de la institución” (Massimo Vita)	Esta definición nos ayuda a validar la idea como el PED colabora con el buen gobierno de las Coopac a través del fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de sus directivos.
Buenas prácticas de gestión y dirección en una cooperativa	Son necesarias buenas prácticas en tópicos como técnicas parlamentarias, planeamiento estratégico, análisis financiero, gestión integral de riesgo, etc. debido a que forman parte de las responsabilidades de los directivos en la gestión y dirección de una Coopac (Definición propia).	<p>Hacemos énfasis en el área de “dirección” más que en la “gestión”, pues esta última es más competencia directa de la gerencia general. Teniendo en cuenta en este punto que la responsabilidad del directivo del consejo de administración es la de conocer y supervisar esta gestión de gerencia, por lo que se considera relevante también tener nociones de “gestión” y proponer buenas prácticas.</p> <p>Lo que facilita conocer el aporte del PED en la mejora de la dirección de las Coopac.</p>
Sostenibilidad en una cooperativa de ahorro y crédito	El concepto de sostenibilidad financiera hace referencia a la suficiencia de insumos y recursos, tanto humanos como técnicos, que permitan estabilidad a mediano y largo plazo. Hace parte del triángulo de sostenibilidad que se compone de las dimensiones económica, medioambiental y social ( <a href="https://www.porvenir.com.co/web/independiente/sostenibilidad/sostenibilidad-financiera-empresas#:~:text=El%20concepto%20de%20sostenibilidad%20financiera,dimensiones%20econ%C3%B3mica%20C%20medioambiental%20y%20social">https://www.porvenir.com.co/web/independiente/sostenibilidad/sostenibilidad-financiera-empresas#:~:text=El%20concepto%20de%20sostenibilidad%20financiera,dimensiones%20econ%C3%B3mica%20C%20medioambiental%20y%20social</a> )	Dada la relación entre sostenibilidad y estabilidad que nos presenta la definición, se hace evidente la relación entre buen gobierno y sostenibilidad. Permitiendo una mejor comprensión del concepto para validar la intervención del PED.

## CAPÍTULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque de diseño metodológico de tipo cualitativo, puesto que busca conocer si el PED contribuyó a fortalecer la gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito, analizando las capacidades de sus participantes, las buenas prácticas de gestión en sus cooperativas y las acciones que promueven la sostenibilidad de las Coopac.

#### 3.2. FORMA DE INVESTIGACIÓN

Está basado en un estudio de caso de tres cooperativas ubicadas en Huamanga, Jaén y Rioja, durante el 2021. Este tipo de estudio permite analizar las capacidades de sus participantes, las buenas prácticas de gestión en sus cooperativas y las acciones que promueven la sostenibilidad y proponer medidas de mejora que fortalezcan su implementación, el logro de sus objetivos y su posible réplica en otras zonas con características similares.

#### 3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se tiene dos fuentes de información: primarias y secundarias. A continuación, detallamos cómo se conformaron:

Fuentes Primarias:

- Sujetos de derecho conformado por 20 participantes del PED (de los cuales 13 cursaron las 2 especializaciones y 7 cursaron una sola especialización), en su mayoría fueron miembros directivos vigentes o ex directivos, algunos colaboradores.
- Ejecutores del PED.
- Gerente general de una cooperativa participante.

Fuentes Secundarias:

- *Brochure* de presentación del PED.

- Bitácora de gestión administrativa del PED 2021.
- Estudio de brecha educacional de directivos y delegados 2019.

### 3.4. UNIVERSO

El universo de participantes del PED está conformado a la fecha por 700 personas aproximadamente, pertenecientes a diferentes cooperativas de ahorro y crédito de diferentes zonas geográficas del país. La selección de las cooperativas se realizó teniendo en cuenta el nivel de participación de las cooperativas en el PED, seleccionando a aquellas que tuvieron una mayor participación y respondieron favorablemente al PED. Las cooperativas seleccionadas fueron Norandino de Jaén (Cajamarca), Santa María Magdalena de Huamanga (Ayacucho) y Santo Cristo de Bagazán de Rioja (San Martín).

El número de participantes en cada cooperativa fue: 34 en Norandino, 25 en Santa María Magdalena y 99 en Santo Cristo de Bagazán, haciendo un total de 158 participantes entre las tres cooperativas.

### 3.5. MUESTRA

La muestra ha sido seleccionada por juicio y conveniencia, es significativa y no probabilística y está conformada por 23 entrevistados, 20 sujetos de derecho, 2 actores ejecutores del proyecto y 1 gerente general de la cooperativa participante en el PED.

A continuación, detallamos los criterios de selección de las cooperativas de ahorro y crédito participantes en la investigación:

- Fueron cooperativas que llevaron una o ambas especializaciones del PED, sea para sus directivos o delegados. Por lo tanto, contaban con elementos de juicio para efectos de la presente investigación.
- Se encuentran ubicadas en regiones del país, con carencia de oferta educativa financiera.
- Por motivos de afinidad laboral con los directivos, facilitadores o gerentes generales de las cooperativas, se dio prioridad a estas cooperativas, puesto que se mostraban

más dispuestas a brindar sus testimonios. Este punto es resaltante, debido a la naturaleza de la investigación, era necesaria la colaboración de los participantes, y cuanto más cercana sea la relación con la cooperativa, este propósito se facilitaría.

- Cuentan con estados financieros y una situación financiera positiva en términos generales. Elemento a tener en cuenta para la sostenibilidad de la intervención PED. Las 3 cooperativas a junio del 2022 vienen obteniendo remanentes en sus estados financieros, lo que testimonia una buena gestión financiera necesaria para la sostenibilidad operativa de una cooperativa de ahorro y crédito.
- Son cooperativas que cuentan con historial positivo de relación con la comunidad de las localidades donde se encuentran ubicadas. La relación de estas cooperativas con la comunidad es de larga data, por ejemplo, Santa María Magdalena fue fundada en 1963, Norandino fue fundada en el 2005, pero surge como una iniciativa de asociación de agricultores organizados de Piura, San Martín y Cajamarca, y la cooperativa Santo Cristo de Bagazán fue fundada en el año 1947 en la ciudad de Rioja.
- Son supervisadas en forma directa por la Superintendencia de Banca, seguros y AFP desde el año 2019. Anteriormente la función de supervisión era realizada en forma delegada por la FENACREP desde el año 1993.

Asimismo, para la selección de los informantes por cada cooperativa se tuvo en cuenta los siguientes criterios de selección: los informantes podían haber llevado una o ambas especializaciones del PED, en ambas posibilidades el principal requisito fue la facilidad o disposición de los informantes a participar en el estudio y que hayan culminado la especialización con la entrega de la certificación.

### 3.6. PROCEDIMIENTO PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Se elaboró una entrevista semiestructurada. Las entrevistas fueron realizadas de forma individual vía zoom (quedando grabadas en video y audio de forma independiente) y en un caso específico por teléfono, en cada entrevista se llenó un formulario de Google.

### 3.7. INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

El instrumento de la entrevista fue validado a través de la aplicación del cuestionario a dos participantes antes de iniciar el trabajo de campo en las diferentes zonas.

### 3.8. VARIABLES E INDICADORES

**Cuadro 5: Preguntas específicas y variables**

<b>Preguntas Específicas</b>	<b>VARIABLES</b>
- Determinar si el programa PED, ha contribuido a mejorar las capacidades de sus participantes, respecto al conocimiento sobre cooperativismo y fundamentos de gestión y dirección de cooperativas.	- Capacidades de los participantes, respecto al conocimiento sobre cooperativismo y fundamentos de gestión. - Capacidades de los participantes, respecto al conocimiento de dirección de cooperativas.
- Identificar si los participantes del proyecto han logrado implementar buenas prácticas de gestión y dirección en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos.	- Implementación de buenas prácticas de gestión en sus cooperativas. - Implementación de buenas prácticas de dirección en sus cooperativas.
- Conocer y analizar las acciones implementadas por el PED y su aporte a la promoción de la sostenibilidad de las Coopac.	- Acciones implementadas por el PED y su aporte a la promoción de la sostenibilidad de las Coopac.

**Cuadro 6: Variable y su definición**

Variables	Definición
- Capacidades de los participantes, respecto al conocimiento sobre cooperativismo y fundamentos de gestión.	- Participantes del PED pertenecientes a una cooperativa de ahorro y crédito que conocen e identifican sus derechos y deberes como socios, tomando como base los principios y valores del cooperativismo.
- Capacidades de los participantes, respecto al conocimiento de dirección de cooperativas.	- Participantes del PED pertenecientes a una cooperativa de ahorro y crédito que conocen e identifican sus derechos y deberes como directivos, tomando como base los principios y valores del cooperativismo y la normativa legal vigente.
- Implementación de buenas prácticas de gestión en sus cooperativas.	- Participantes del PED que han llevado a cabo acciones concretas de mejoras de gestión en sus cooperativas.
- Implementación de buenas prácticas de dirección en sus cooperativas.	- Participantes del PED que han llevado a cabo acciones concretas de mejoras en la dirección de sus cooperativas.
- Acciones implementadas por el PED y su aporte a la promoción de la sostenibilidad de las COOPAC.	- Participantes del PED que conocen las acciones de promoción de la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito realizadas por el programa.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 7: Variables e indicadores**

Variables	Indicadores
<p>- Capacidades de los participantes, respecto al conocimiento sobre cooperativismo y fundamentos de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimiento de los participantes del PED sobre cooperativismo.</li> <li>- Número de participantes que terminaron de revisar el contenido de los cursos de la especialización: Cooperativismo y fundamentos de gestión.</li> <li>- Autopercepción sobre la identificación de sus derechos y deberes como socio de una cooperativa de ahorro y crédito.</li> </ul>
<p>- Capacidades de los participantes, respecto al conocimiento de dirección de cooperativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de conocimiento de los participantes del PED sobre dirección de cooperativas.</li> <li>- Número de participantes que terminaron de revisar el contenido de los cursos de la especialización: Dirección de cooperativas.</li> <li>- Autopercepción sobre la identificación de sus derechos y deberes como directivo de una cooperativa de ahorro y crédito.</li> </ul>
<p>- Implementación de buenas prácticas de gestión en sus cooperativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autopercepción de identificación de buenas prácticas de gestión de sus cooperativas.</li> <li>- Mención de acciones concretas de mejoras de gestión en sus cooperativas.</li> </ul>
<p>- Implementación de buenas prácticas de dirección en sus cooperativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autopercepción de identificación de buenas prácticas de dirección de sus cooperativas.</li> <li>- Menciones de acciones concretas de mejoras de gestión en sus cooperativas.</li> </ul>
<p>- Acciones implementadas por el PED y su aporte a la promoción de la sostenibilidad de las COOPAC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de las acciones de promoción de la sostenibilidad de las COOPAC realizadas por el programa.</li> <li>- Mención de ejemplos de acciones de promoción de la sostenibilidad de las COOPAC realizadas por el programa.</li> </ul>

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los sujetos de derecho o participantes del PED, lo cual ha permitido conocer si el PED contribuyó a fortalecer la gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito de Huamanga, Jaén y Rioja, durante el 2021, analizando las capacidades de sus participantes, las buenas prácticas de gestión en sus cooperativas y las acciones que promueven la sostenibilidad, para proponer medidas de mejora que fortalezcan su estrategia de intervención social, el logro de sus objetivos y su posible réplica en otras zonas con características similares.

Asimismo, es importante indicar que la información está organizada de acuerdo a cada pregunta específica de tesis y que está presentada de la siguiente manera:

- *¿En qué medida los participantes del PED han mejorado sus capacidades respecto al conocimiento sobre cooperativismo, fundamentos de gestión y dirección de cooperativas?*

Mejoramiento de las capacidades de los participantes del PED, respecto al conocimiento sobre cooperativismo, fundamentos de gestión y dirección de cooperativas

- *¿En qué medida los participantes del proyecto han logrado implementar buenas prácticas de gestión en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos?*

Identificar si los participantes del proyecto han logrado implementar buenas prácticas de gestión en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos

- *¿La estrategia de intervención del PED es un factor clave en la sostenibilidad de las Coopac?*

Aporte de la estrategia de intervención del PED a la sostenibilidad de las Coopac.

A continuación, detallamos el perfil de los entrevistados:

**Cuadro 8: Perfil de los entrevistados**

N°	Sexo	Estudios / Trabajo	Distrito	Dpto. / Región	Coopac	Función	Consejo / Comité / Área
1	M	Agricultor / JNC / Coopac	Jaén	Cajamarca	Norandino	Vicepresidente / presidente	Consejo de educación
2	M	Agricultor / Coopac	Jaén	Cajamarca	Norandino	Administrativo	Consejo de educación
3	M	Ingeniero / Coopac	Jaén	Cajamarca	Norandino	Jefe / Facilitador del PED	Proyectos y desarrollo
4	M	Comunicador / Coopac	Rioja	San Martín	SCB	Asistente / Facilitador del PED	Administración / Educación
5	M	Agricultor / Chacra	Jaén	Cajamarca	Norandino	Presidente	Consejo de vigilancia
6	M	Administrativo / Minedu	Jaén	Cajamarca	Norandino	Administrativo / secretario	Consejo de administración / educación
7	M	Docente / IESPP	Rioja	San Martín	SCB	Exdirectivo	Consejo de administración
8	F	Administradora / Reniec	Huamanga	Ayacucho	SMM	Miembro	Comité electoral
9	F	Psicóloga / Casa	Huamanga	Ayacucho	SMM	Directiva	Consejo de educación
10	M	Psicólogo	Huamanga	Ayacucho	SMM	Miembro	Comité electoral
11	M	Comunicador / Docente	Rioja	San Martín	SCB	Miembro	Comité de educación
12	F	Comerciante	Huamanga	Ayacucho	SMM	Socia	Exdirectivo
13	M	Economista / GDE	Huamanga	Ayacucho	SMM	Vicepresidente	Consejo de vigilancia
14	M	Docente	Rioja	San Martín	SCB	Vicepresidente / presidente	Administración y Comité de educación
15	F	Docente primaria / IE	Huamanga	Ayacucho	SMM	Socia	Exdirectivo
16	F	Trabajadora social / SMM	Huamanga	Ayacucho	SMM	Asistente / Facilitadora del PED	Comité de educación
17	F	Docente / Región	Huamanga	Ayacucho	SMM	Socio	Exdirectivo
18	F	Docente / Comerciante	Huamanga	Ayacucho	SMM	Directiva	Administración
19	F	Administrador / S. Público	Huamanga	Ayacucho	SMM	Ex presidenta	Administración
20	M	Administrador / IE	Rioja	San Martín	SCB	Directivo	Consejo de vigilancia

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1. MEJORAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS PARTICIPANTES DEL PED, RESPECTO AL CONOCIMIENTO SOBRE COOPERATIVISMO, FUNDAMENTOS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE COOPERATIVAS

En este punto del análisis de los resultados vamos a determinar si el programa PED, ha contribuido a mejorar las capacidades de sus participantes, respecto al conocimiento sobre cooperativismo y fundamentos de gestión y dirección de cooperativas.

Para poder presentar los diversos hallazgos obtenidos en la presente investigación, se hace relevante primero exponer el concepto de gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito (Coopac) en nuestro país. De acuerdo a ello, la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS) en el artículo 1° de la Resolución SBS N° 480-2019, define al Gobierno Corporativo como “el conjunto de procesos, políticas, normas y prácticas que determinan cómo una Coopac es dirigida, gestionada y controlada” (2019: 3).

Complementándolo, exponemos la definición de Carlos Naranjo quien define al buen gobierno como “una apreciación integral de la gestión cooperativa que se define como un proceso sistemático de dirigir, organizar y controlar la cooperativa acorde a los valores cooperativos y los estándares mínimos de desempeño para alcanzar mercados confiables y eficientes, con reglas y procedimientos para toma de decisiones acertadas” (2019: 124).

Con lo mencionado y desde una mirada como país, el fortalecimiento de la gobernabilidad es un tema crucial, sobre todo si miramos la situación de las diferentes organizaciones e instituciones en la actualidad, donde la no existencia de buena gobernabilidad se hace evidente. Nuestro enfoque de gobernabilidad abarca los distintos ángulos y perspectivas del desarrollo y crecimiento para una organización, y la contribución de la misma al desarrollo del país. Del mismo modo, si deseamos contribuir con el fortalecimiento de la gobernabilidad es importante conocer cómo se está dando en diversas instituciones, teniendo como premisa que la gobernabilidad es la capacidad de poder dirigir una determinada organización dentro del marco legal en el cual se desenvuelve.

Por lo tanto, conocer y analizar los proyectos, programas entre otros que tengan por objetivo contribuir al fortalecimiento de las diferentes organizaciones, es clave y se hace

más relevante en instituciones como las Coopac por su propia naturaleza organizativa. Para poder tener un acercamiento de la misma exponemos la definición que hace la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de una cooperativa en general: “[...] una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”<sup>29</sup>.

Con ello, podemos comprender que su fortalecimiento se convierte en una necesidad. Urge identificar aquellos mecanismos de trabajo que están aportando en la formación de tales capacidades en las personas que participan de las mismas, el efecto o resultados que se están obteniendo, así como los puntos o estrategias a mejorar. En ese sentido, profundizando la definición de una Coopac, el portal de internet mycreditunion.gov la define como: “Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones sin fines de lucro creadas para prestar servicio a sus socios...aceptan depósitos, otorgan préstamos y ofrecen una amplia variedad de otros servicios financieros”<sup>30</sup>.

Con esta definición y teniendo en cuenta que las Coopac tienen un importante desarrollo y participación en la economía local de nuestras regiones, encontramos que por la particularidad organizativa y de elección de sus directivos, consejos, asambleas, etc. están expuestas a una situación de vulnerabilidad del gobierno. En las Coopac la participación de sus asociados al asumir funciones directivas o de gestión no es necesariamente la más idónea. Muchas veces ejercen los cargos con poco o parcial conocimiento de sus derechos, deberes, funciones, etc. y también en general existe un desconocimiento de herramientas claves para la gestión y dirección de las mismas. Sumado a ello las nuevas reglamentaciones de las instituciones que las supervisan como la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS) y la modernización en todos los aspectos, las otras exigencias que demandan el entorno o mercado cambiante e incertidumbre, hacen que las Coopac puedan poner en riesgo no sólo su desarrollo y crecimiento, sino en muchos casos su supervivencia y/o sostenibilidad. Además, es clave que ellas puedan ir incorporando progresivamente una mirada integral de

---

<sup>29</sup> ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL ACI AMÉRICAS  
Principios y Valores Cooperativos. Consulta: 20 de mayo de 2022.  
<https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

<sup>30</sup> MYCREDITUNION  
s/f ¿Qué es una cooperativa de ahorro y crédito?. Consulta: 06 de junio de 2022.  
<https://espanol.mycreditunion.gov/about-credit-unions/credit-union-different-than-a-bank>

desarrollo y crecimiento como organización donde estén presentes lo económico, social y ambiental.

Y en el contexto de nuestra investigación, esta definición corrobora el enfoque del PED, en el sentido que uno de sus objetivos pasa por fortalecer el conocimiento de los trabajadores, funcionarios o directivos de la Coopac, para que puedan realizar un mejor desempeño de sus funciones.

Del mismo modo, según el diccionario Economipedia, se define al concepto de “Gestión” como: “[...] un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo”<sup>31</sup> En el caso de nuestra investigación, cobra relevancia este concepto, la gestión de una Coopac recae como responsabilidad de los directivos conformantes de los Consejos de Administración y Vigilancia, por lo tanto, deben tener un nivel adecuado de conocimiento de las funciones que les compete realizar de acuerdo con la normativa cooperativa vigente. Y son precisamente los “fundamentos” o conceptos fundamentales de esta gestión, los que son brindados en la primera especialización del PED.

Asimismo, el portal de capacitación financieros Economipedia, define a la dirección de empresas como “el proceso por el cual se gestionan los recursos de una compañía para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia [...] la dirección empresarial es una actividad continua donde la firma planea, coordina y desarrolla las tareas necesarias para cumplir las metas trazadas”<sup>32</sup>. Motivo por el cual la segunda especialización del PED, hace énfasis en las herramientas que les permitan a los directivos de la Coopac, un mejor entendimiento del negocio financiero y de esta forma cumplir con los objetivos que la institución determina en su Plan Estratégico.

En la línea de lo anteriormente expuesto, presentamos los resultados y el análisis de la presente investigación. Así encontramos, tal como se muestra en la tabla 1, a la pregunta *¿Ud. cree que sus capacidades o conocimientos han mejorado después de haber concluido la especialización (es): Cooperativismo y fundamentos de gestión de*

---

<sup>31</sup> ECONOMIPEDIA  
Gestión. Consulta: 11 de diciembre de 2022.  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

<sup>32</sup> ECONOMIPEDIA  
Gestión. Consulta: 11 de diciembre de 2022.  
<https://economipedia.com/definiciones/direccion-empresarial.html>

cooperativas y Dirección de cooperativas?, el hallazgo nos dice que los participantes del Programa de Especialización para Directivos y Delegados (PED), responden que tanto sus conocimientos como sus capacidades mejoraron luego de haber finalizado una o ambas especializaciones.

**Tabla 1: Mejora de capacidades y/o conocimientos de los participantes**

Mejora de capacidades y/o conocimientos de los participantes	Nº de participantes	Capacidades o conocimientos mejorados	¿Por qué?
Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas	7		
Dirección de cooperativas	-		
Ambas especializaciones	13		
Sí		20	
No		0	
Mejor comprensión del cooperativismo			9
Les ha permitido mejorar sus conocimientos y ejercer mejor sus funciones como directivos			8
Otros: Toma de decisiones, replicar las capacitaciones, aprender más			3
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, a la pregunta del porqué percibían esta mejora, las respuestas en su mayoría exponían una mejora en su comprensión del cooperativismo, luego percibían que la capacitación les ha permitido mejorar sus conocimientos y ejercer mejor sus funciones como directivos, otros mencionaron que les ayudó en una mejor toma de decisiones, replicar las capacitaciones, aprender más dentro y fuera de sus cooperativas.

Adicionalmente, se consultó a los diferentes actores, entre ellos, al coordinador del proyecto, quien mencionó lo siguiente:

Sí. Básicamente por el lado de las habilidades, ha sido bastante beneficiosa la segunda especialidad. Y por el lado de los conocimientos, la primera especialidad ¿qué significa eso? La primera especialización habla un poco de las bases, de la base del conocimiento que necesitan los directivos para saber por qué están en una cooperativa entonces. El conocimiento se ha reforzado, reduciendo al mínimo la brecha de conocimiento entre todos los miembros de directivos, los miembros efectivos de cada cooperativa. Y en las habilidades, pues creo que les ha interesado mucho saber en la especialización 2, saber o conocer el manejo de herramientas para poder saber leer un análisis financiero, saber que existen herramientas automatizadas para gestionar el riesgo en la institución y también herramientas para poder monitorear las actividades estratégicas formuladas en cada institución.

Asimismo, otro ejecutor del programa indicó al respecto:

Sí. Porque aparte de tener mayor conocimiento en las distintas áreas que le corresponde, el PED trabaja no sólo la parte de normas, sino también muy funcional, muy funcional en lo que respecta a lo que es el ámbito de directivos, delegados, socios entre sus responsabilidades que lo puedan aplicar directamente. Entonces, no es que sea algo teórico, es algo práctico que lo pueden aplicar en el día a día.

De otro lado, es importante mencionar la opinión del gerente general de la Coopac Norandino sobre el PED: “[...] Yo creo que implícitamente te podría decir que sí ha mejorado, porque acá están los oficios básicos del cooperativismo que muchas veces no los conocían”.

En este mismo sentido podemos decir que las respuestas de los participantes corresponden a que los cursos de ambas especializaciones fueron tratados de acuerdo a los intereses, motivaciones y sobre todo necesidades de capacitación de las Coopac. Puesto que los participantes que recibieron una sola especialización o ambas, mencionaron que sus conocimientos respecto al cooperativismo, fundamentos de gestión y dirección de cooperativas mejoraron, lo que les ha permitido en la mayoría de casos replicar, los conocimientos adquiridos dentro y fuera de las Coopac, tal como lo corroboramos en la siguiente cita:

[...] tocamos temas a profundidad, temas que no conocía, temas que quería reforzar, como por ejemplo los fundamentos del cooperativismo, profundicé en el tema de cómo funciona una cooperativa, cuáles son los desafíos que tienen las cooperativas en el Perú.

La cooperativa como entidad de intermediación financiera, también que ser socio y ser delegados temas muy importantes que me ayudaron bastante para poder armar un plan de capacitaciones para los miembros de mi cooperativa. Tenía así información sobre ello, pero gracias al PED logré enriquecer todo ello.

En ese sentido, al tener mejores conocimientos han logrado efectivizar el ejercicio de sus funciones, aplicando las normas establecidas por el supervisor y los reglamentos internos de la cooperativa como nos lo señala el siguiente entrevistado:

Definitivamente uno día a día va conociendo que el sistema cooperativo es muy amplio. Sí me ha servido muchísimo (el PED), con las funciones y competencias que tiene el consejo en el que estoy actualmente, tengo que conocer a nivel, digamos específico, diferentes temas, entonces, en ese sentido me está ayudando muchísimo. Porque me ayuda a discernir de mejor manera en las decisiones que tengo que tomar en el consejo.

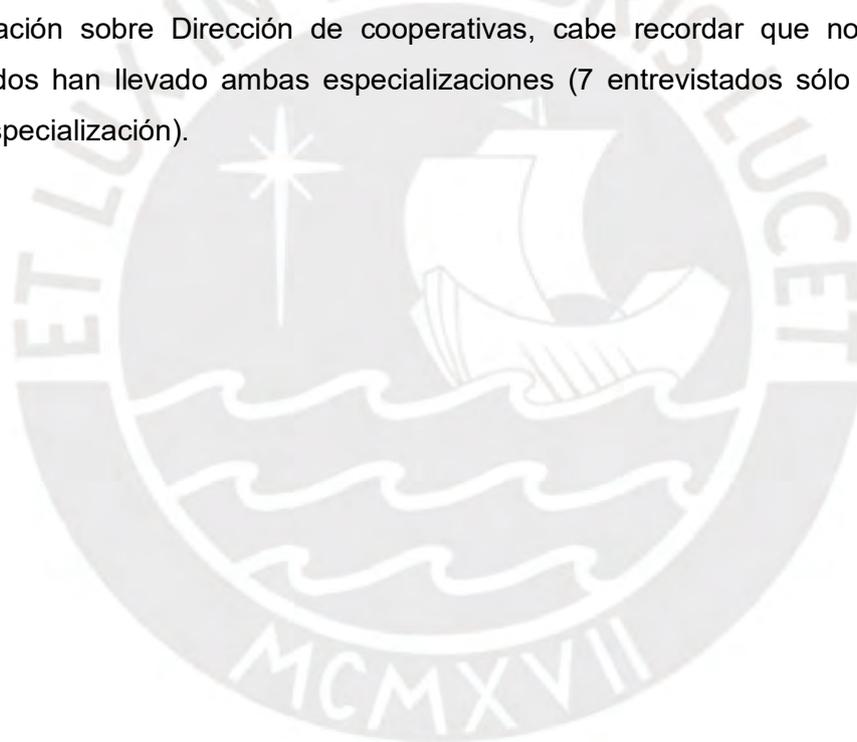
Adicionalmente, los participantes que llevaron la segunda especialización de dirección de cooperativas, señalaron haber adquirido herramientas de análisis financiero muy valoradas, lo cual les facilitó la toma de decisiones y en algunos casos mejorar su participación en las mismas.

Es pertinente resaltar que la totalidad de los entrevistados afirmaron haber mejorado sus capacidades y/o conocimientos después de haber llevado el PED, con lo que podemos concluir que el programa ha logrado ser valorado por los participantes.

El análisis de los hallazgos nos permite determinar, que si bien ha habido una mejor comprensión del cooperativismo por parte de los participantes de forma general esto debe seguirse promoviendo dentro de cada Coopac para fortalecer su cultura organizativa y sus valores como pilares de un fortalecimiento institucional. Del mismo modo, creemos que si bien el programa les ha permitido mejorar sus conocimientos y ejercer mejor sus funciones como directivos, así como mejorar su toma de decisiones, replicar las capacitaciones, entre otros, es necesario continuar con este tipo de capacitaciones y complementarlos con otras formas de aprendizaje y contenidos de acuerdo a los requerimientos de cada área de trabajo dentro de cada Coopac, es importante tener presente que el fortalecimiento de capacidades es un proceso permanente y que es la ruta a la reducción de brechas educativas que suelen estar presente en este tipo de organizaciones.

Continuando con el análisis de los resultados de la investigación en las siguientes tablas se detalla los hallazgos respecto a la valoración de los cursos y comprensión de conceptos desarrollados por el PED. En ese sentido, uno de los factores de investigación que se propuso profundizar, está vinculado al grado de conocimiento y recuerdo de los temas brindados por el PED en sus dos especializaciones (Cooperativismo y fundamentos de gestión / Dirección de cooperativas).

Como vemos en la tabla 2, ante la pregunta de cuál era el tema o temas que más recuerda de ambas especializaciones, 8 personas de las 20 recordaron al menos 2 cursos de la especialización de Cooperativismo y fundamentos de la gestión. De otro lado, 9 entrevistados recordaron cursos de forma indistinta de la segunda especialización sobre Dirección de cooperativas, cabe recordar que no todos los entrevistados han llevado ambas especializaciones (7 entrevistados sólo llevaron la primera especialización).



**Tabla 2: Nivel de conocimiento de los temas del PED**

Nivel de conocimiento de los temas del PED	Temas de Cooperativismo y fundamentos de la gestión	Temas de Dirección de cooperativas
Otros: Mención de cursos indistintos	8	
Mencionaron 5 cursos	2	
Cooperativismo	2	
Cooperativismo, ser socio, ser delegado	2	
Desafíos de una Coopac	2	
Cómo funciona una Coopac	2	
Otro de la segunda especialización: Análisis financiero	1	
No me acuerdo	1	
Herramientas para la gestión de riesgos		2
Otros*: Mención de cursos indistintos		9
No recuerdo		2
No llevó la especialización		7
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

\*Ser directivo, herramientas para el análisis financiero, herramientas para la gestión estratégica, herramientas para la gestión de riesgos y cultura de un clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia

De los 6 cursos de la primera especialización, el curso de mayor mención fue Fundamentos del cooperativismo, seguido por Ser socio, Ser delegado y Desafíos de la Coopac (ver cuadro 9).

**Cuadro 9: Menciones de cursos de Cooperativismo y fundamentos de la gestión**

Cursos especialización 1	N° de menciones
Fundamentos del cooperativismo	10
Ser socio	9
Ser delegado	9
Desafíos de las Coopac	8
Cómo funciona una Coopac	6
Coopac como entidad de intermediación financiera	5
<b>Total</b>	<b>47</b>

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro 10 vemos que los cursos que más menciones tuvieron de la segunda especialización fueron Ser directivo y Herramientas para el análisis financiero.

**Cuadro 10: Menciones de cursos de Dirección de cooperativas**

Cursos especialización 2	N° de menciones
Ser directivo	6
Herramientas para el análisis financiero	6
Herramientas para la gestión de riesgos	4
Herramientas para la gestión estratégica	3
Clima y cultura organizacional	3
<b>Total</b>	<b>22</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo presentado podemos inferir que en la primera especialización del PED, la mayor parte de los participantes relaciona los contenidos recibidos con la gobernabilidad (Desafíos de las Coopac, Ser socio y Ser delegado), lo cual es relevante pues el contenido ha sido direccionado de esa manera, y además muestra que los entrevistados han sensibilizado la importancia del tema.

Mientras que ante la pregunta de los temas de la segunda especialización que más recuerda, la respuesta más frecuente fue el curso de Ser directivo y Herramientas para el análisis financiero, la primera también está relacionada a conceptos de gobernabilidad y la segunda que está relacionada al aprendizaje de nociones fundamentales de análisis financiero, que pasa por el cálculo e identificación de indicadores financieros, los cuales son elaborados por los mismos participantes utilizando información real de sus cooperativas. Lo cual ha sido muy valorado por los mismos: “El análisis financiero, ese es un tema bastante significativo que nos permite tener ideas claras de cómo vamos y qué hay que hacer. Pero indiscutiblemente todos los temas son interesantes, todos, pero el que más me ha gustado es poder ver los indicadores de la gestión misma de una cooperativa”.

Por lo tanto, el nivel de conocimiento de los temas de gobernabilidad y cooperativismo está presente en todas las menciones realizadas por los entrevistados, hecho que nos indica que se ha logrado reforzar tales conceptos entre los participantes del PED cumpliéndose el objetivo de fortalecer la comprensión de la cooperativa a partir del buen quehacer de sus directivos y delegados y la importancia de cumplir con una normativa enmarcada en el cooperativismo. Esto se fortalece aún más si tenemos en cuenta aquellos participantes que han llevado ambas especializaciones pues se empoderan para la toma de decisiones basadas en el uso de herramientas de gestión, logrando identificar con mayor claridad la direccionalidad, funciones y responsabilidades de la plana directiva en una cooperativa, por lo cual los entrevistados señalan la importancia que la capacitación sea permanente y se amplíen a todos los socios y no socios de las Coopac. A continuación, citamos algunos comentarios de los entrevistados sobre ello.

“En dirección de cooperativas, me acuerdo bien del tema de cuáles son las funciones de los directivos, también cómo puedo gestionar un adecuado fortalecimiento institucional mediante la gobernabilidad interna de la Coopac”.

“[...] hacer capacitaciones más continuas. Se necesita más, siempre hay algo más que aprender, eso da continuidad”.

“Bueno yo de mi parte ya como directivo sugiero que este tipo de capacitaciones, de módulos, sigan esto, se sigan dando para que los demás compañeros puedan asumir sus funciones como debe ser. Porque hoy en día estamos sujetos a una ley de la SBS

y hay que estar preparados para no caer en ninguna tentación, hay que estar, hay que hacer bien nuestro trabajo, hay que cumplir”.

Los hallazgos nos permiten demostrar, que si bien, al momento de realizar las entrevistas, habían transcurrido varios meses desde que los participantes habían llevado los cursos del PED, el nivel de recordación de los cursos de las dos especializaciones es considerado como aceptable. En algunas ocasiones, los participantes no daban con los nombres exactos de los cursos, pero eran capaces de recordar los temas o contenidos de los mismos, por lo que se pudo identificar los cursos a los que querían referirse. Inclusive, la mayor parte de los entrevistados, mencionaron no solo un curso sino varios en forma indistinta, reiterando nuestra percepción de un aceptable nivel de recordación y esto consideramos debe atribuirse a una adecuada metodología y contenidos adecuados en su nivel de profundidad.

De forma complementaria presentamos comentarios de los participantes sobre la pertinencia e importancia de los cursos en el desarrollo de sus responsabilidades:

En este sentido, lo que más me ha gustado, es más cuando teníamos que ver todo el sistema económico para poder ver sus indicadores, este es el tema que más me ha interesado. El análisis financiero, ese es un tema bastante significativo que nos permite tener ideas claras de cómo vamos y qué hay que hacer. Pero indiscutiblemente todos los temas son interesantes, todos, pero el que más me ha gustado es poder ver los indicadores de la gestión misma de una cooperativa.

Uno de los temas que me acuerdo es el cooperativismo, el otro era cómo ser socio, el otro era también cuáles son los deberes del socio, cuáles son los derechos del socio. Temas que estaban relacionados estrictamente como yo puedo involucrarme también dentro de la cooperativa, pero como yo gestiono internamente un tema de fidelización con la institución, qué puedo hacer aparte, para yo poder realzar a la cooperativa.

Sobre, por ejemplo, distribución de remanentes, los componentes de la cooperativa, para conocer cómo se hacen los activos, pasivos, todo ese tema que me gustó bastante.

Por los cambios que hubo de las regulaciones, sobre la ley 30822, sobre la normatividad, los cambios que se nos presentaron en la cooperativa y por lo cual nosotros teníamos que estar al tanto, saber al respecto.

Otra de las preguntas formuladas durante las entrevistas a los participantes del PED, fue el nivel de valoración de los cursos llevados (ver tabla 3) en este caso, en la primera especialización 13 de 20 entrevistados mencionaron que todos los cursos les habían parecido muy importantes, no deseando hacer una distinción especial de alguno sobre otro. Al consultarles sobre los motivos por los cuales consideran que todos los cursos les han parecido importantes, las respuestas mayoritarias fueron que mejoró mis conocimientos sobre cooperativismo y sobre cómo funciona una cooperativa, luego indicaron que todos los cursos tienen un orden lógico y es secuenciado y finalmente señalaron que los ayudaba a afrontar los desafíos del entorno. Aquí ponemos algunas citas de las respuestas de los entrevistados:

Para mí todos, de verdad, sin excepción todo se complementan. Y así que apunten ahí todos son importantes. Porque un socio cuando ingresa, no tiene esta información. Yo cuando ingresé a ser líder no tenía nada de esto. No tengo información en mi cerebro, porque no hay un espacio en donde tú puedas estar informándote o estudiando algo al respecto del cooperativismo, no hay escuelas cooperativas que estén formando a las personas seriamente, con responsabilidad, puedes escuchar charlas pequeñas. Pero en fundamento profundo, histórico y fáctico también no lo tenemos [...].

Bueno, en realidad todos, todos son importantes. Pero, el primer tema digamos, por ejemplo, cómo funciona una cooperativa yo creo que es lo básico, ver la estructura de una cooperativa, quienes la componen, la dirección de la Coopac. Todas esas cosas, me pareció porque es el punto de partida para saber qué es la cooperativa, cómo está estructurada. Bueno, para mí es lo más importante, porque ahí nosotros tenemos más conocimiento, de los consejos, administración, vigilancia, los comités, quienes lo integran, sus funciones. Y se ha visto también el organigrama, los niveles asociativos, todas esas cosas.

Asimismo, 4 personas refirieron el curso de Cómo funciona una Coopac al curso más importante y los cursos de Fundamentos del cooperativismo, Desafíos de las Coopac y Ser socio también recibieron una mención como el curso más importante:

De forma similar, al consultar a los participantes sobre cuáles les parecieron los cursos menos importantes, un mayoritario 15 de 20 personas, respondieron que ninguno le pareció menos importante. Pertinente referir que las 4 personas indicaron que el curso menos importante fue el de Ser socio y una mencionó al curso de Fundamentos del cooperativismo.

El principal motivo por el que ningún curso les pareció menos importante fue que valoraban a todos los cursos como importantes para el desarrollo y buen funcionamiento de sus cooperativas, además que todas mantenían una relación entre ellas.

Sin embargo, los que indicaron que el curso de ser socio como el menos importante lo sustentaron afirmando que este ya es conocido y poco relevante para los socios, además que ellos no toman decisiones en las Coopac; similar sustento fue presentado por los que indicaron que el curso de Fundamentos del cooperativismo era el menos importante.

Si bien tales razones son presentadas por los participantes, consideramos que no son correctas debido a que los socios sí toman decisiones dentro de la cooperativa y asambleas. Conocer sus tareas y obligaciones como socios es fundamental para lograr diferenciar a una Coopac de otro tipo de entidad financiera del sector de las microfinanzas. Por lo tanto, dichos argumentos no son consistentes.

De otro lado, citamos algunas respuestas del porque ningún curso pareció el menos importante:

Todos me parecieron importantes, todos, todos eran muy importantes. Porque son temas, bueno para mí, son temas que todo socio o toda persona de a pie que quiera ser socio tiene que conocerla. Y si conoce esos temas de raíz con una capacitación previa, creo que adentro ya siendo parte de la cooperativa va a poder involucrarse más allá, sea delegado, directivo o alguna encargatura que pueda tener, porque va a entender cómo funciona todo el sistema, [...].

Ninguna, todos me parecieron importantes. Porque todos, todos los cursos vieron temas muy importantes, para aplicarlo a mi cooperativa, la información me pareció muy valiosa. [...] los temas que se tocan en cada curso se hacen de forma detallada y de forma didáctica. Entonces, todos los cursos han sido creados con temas bien trabajados a profundidad, entonces son muy importantes. Porque tiene información valiosa.

**Tabla 3: Valoración de los cursos de la especialización de Cooperativismo y fundamentos de la gestión de cooperativas**

Valoración de cursos	Curso más importante	¿Por qué?	Curso menos importante	¿Por qué?
Todos los cursos son importantes	13			
Cómo funciona una Coopac	4			
Fundamentos del cooperativismo	1			
Desafíos de las COOPAC	1			
Ser socio	1			
- Mejorar mis conocimientos sobre cooperativismo y cómo funciona una cooperativa - Todos los cursos tienen un orden lógico y es secuenciado - Nos ayuda a afrontar los desafíos del entorno		17		
Otras respuestas		3		
Ninguno es menos importante			15	
Ser socio es el menos importante			4	
Fundamentos del cooperativismo es el menos importante			1	
Ninguno: Todos son importantes para nosotros				15
Ser socio: El socio no participa en las decisiones y debe conocer dicha información				4
Fundamentos del cooperativismo: Es ya conocido				1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados implican que los participantes en la entrevista consideran que los 6 cursos que comprenden la primera especialización del PED, denominado Cooperativismo y fundamentos de gestión son transversales y están dirigidos a todas las personas que pertenecen o trabajan en una cooperativa de ahorro y crédito, la totalidad de sus stakeholders, siendo la información brindada vital para entender el funcionamiento de estas instituciones.

La triangulación de la información nos ha permitido constatar que los cursos están metodológicamente secuenciados para llevar al participante a una experiencia educativa multimedia novedosa y que marca un hito educativo en el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito. El programa entiende que es necesario establecer bases fundacionales más sólidas en el conocimiento general de los actores en una cooperativa, por lo cual el curso de cooperativismo inicia la especialización, posteriormente el curso de Cómo funciona una Coopac ayuda al entendimiento de aquellos procesos únicos de una cooperativa, tales como la elección de directivos, los órganos de gobierno, funcionamiento interno, la renovación por tercios directivos, entre otros temas.

Al respecto, es importante mencionar la mirada de los ejecutores al respecto:

Todos, todos en conjunto, todos. La especialización 1 tiene la peculiaridad de ser integral. Es decir, quedaría muy suelto que solo lleven alguno de ellos. De hecho, hay cooperativas, hay directivos, hay alumnos que han llevado uno por uno, incompletos, etc. Pero considero que la importancia de todos estos temas en conjunto nutre más y cierra el ciclo. Además, que la metodología para estos cursos tiene un hilo conductor a través de historias, casos. Entonces en esa especialización creo que es integral. Tiene que ser todo. El contenido de cada recurso que se presenta en los distintos cursos de la primera especialización tiene ese valor integral más allá del valor individual.

De otro lado, es importante resaltar la respuesta de 4 entrevistados sobre la relevancia que le han otorgado al curso de Cómo funciona una Coopac, lo que implica una necesidad o demanda por conocer el funcionamiento interno y asociativo de una cooperativa. Este tema debería ser tratado en la inducción de los nuevos socios a la cooperativa y nos indica que podría haber en dicho proceso, puesto que esta información debería ser proveída al socio en ese momento.

Esto también es percibido por uno de los ejecutores del PED, citamos: “La B cómo funciona una Coopac. Porque ahí marca la pauta general de lo que es una cooperativa, de su funcionamiento, porque de ahí va a guiar todo lo demás, ya directamente de la Coopac. Es como que la base. Una cosa es el fundamento del cooperativismo y otra cosa es ya como la Coopac, como tal, ya más aterrizado”.

Considerando que la segunda especialización del PED denominada Dirección de cooperativas, como su nombre da a entender, está dirigida específicamente a directivos pertenecientes a los consejos de administración y vigilancia de las Coopac o para socios o delegados que estén considerando convertirse o ser directivos. Los hallazgos nos permiten demostrar que dichos cursos focalizan su contenido hacia los nuevos retos que propone el cambio de esquema de supervisión de las Coopac y su nuevo marco legal, conocer los productos por los cuales la cooperativa realiza intermediación financiera, así como conocer las funciones de los socios y delegados, complementando la primera especialización.

Asimismo, los cursos vinculan herramientas específicas a nivel de planeamiento estratégico, gestión de riesgos, análisis financiero y clima y cultura organizacional, todos vinculados a las funciones y responsabilidades que los directivos van a tener que afrontar durante sus mandatos.

Tomando en cuenta lo mencionado describimos la siguiente tabla 4 donde se muestran las respuestas de los participantes sobre cuál le pareció el curso más importante de la segunda especialización, donde la respuesta mayoritaria fue la correspondiente a Clima y cultura organizacional, manifestando además que de esta forma ellos como directivos pueden ayudar a mejorar el clima laboral. Seguido por todos los cursos son importantes con 3 respuestas, luego están los cursos de Ser directivo y Herramientas para el análisis financiero con respuestas cada uno y 1 respuesta para el curso de Herramientas para la gestión de riesgos.

De manera complementaria citamos el punto de vista de los ejecutores quienes señalan lo siguiente:

La estadística ha demostrado que el más demandado es el de análisis financiero y yo entiendo por qué y estoy de acuerdo en que sea el más importante: el curso de análisis

financiero. Uno porque estamos hablando de un modelo de negocio en el que es importante entender cómo funciona y cuán bien se encuentra en ese funcionamiento. Y la mejor manera de ver la salud de la institución, financieramente hablando, es saber analizar los estados financieros de esa institución. Entonces como pilar dentro del conocimiento de los directivos, deben por lo menos tener ese curso encima, que es saber analizar los estados financieros de la cooperativa, saber interpretarlos, saber hacer preguntas al respecto. Y para todo nivel directivo, socios, delegados, funcionarios. En realidad, todos creo que es el curso más importante y a la vez más demandado de la especialización 2.

Bueno para mí en lo que yo creo, herramientas para el análisis financiero. Porque, si bien, por ejemplo, ser directivo, tiene sus funciones como tal, el análisis financiero aterriza de una manera más práctica la función de velar por el estado de situación financiera. Si no saben leer la situación financiera, no saben qué decisiones tomar, saben que tienen que tomar decisiones, pero cuando tú ves análisis financiero, firmas tus estados financieros saben hacer, a quien recurrir, que gestionar, que aprobar, qué cosa no aprobar. Más que todo para la toma de decisiones.

De otro lado, a la pregunta del por qué daban tales respuestas, indicaron en el caso de Clima y cultura organizacional porque sentían que es un curso que les permite cómo llevar a la práctica el cooperativismo en sus instituciones. Del mismo modo, la razón principal para mencionar que todos los cursos son importantes dijeron que era porque todos los cursos se vinculan entre sí. Finalmente, a la mención del motivo por el que eligieron los cursos de respondieron que Ser directivo, Herramientas para el análisis financiero y Herramientas para la gestión de riesgos indicaron que les ayudaba a priorizar información financiera específica de las Coopac, les ha ayudado a ser mejores directivos y les permitió identificar problemas a tiempo respectivamente. Aquí citamos algunos ejemplos de tales respuestas: “Bueno para mí lo más importante está dentro del clima y la cultura organizacional. [...] la cultura y el clima organizacional es básico y de ahí se desprende todo el trabajo bueno que se puede hacer en adelante en la cooperativa”.

“El clima y cultura organizacional. [...] porque va fidelizar no solamente a los colaboradores, sino también como hago que se empodere mi socio o las personas que van a involucrarse en la gobernabilidad de la institución, en este caso de nuestra Coopac”.

“[...] ser directivo. Porque el ser directivo o el haber llevado ese curso nos ha ayudado a justamente a saber nuestras funciones, cual eran nuestras funciones, que teníamos que hacer, entre ellas también están nuestros derechos y obligaciones, las sanciones que cada uno puede tener en el caso de ser directivo de una cooperativa. Y ahora con la intervención de la SBS que han sido más estrictos en cuanto a ser elegido directivos [...]”.

Complementariamente, los participantes entrevistados al ser consultados sobre el curso menos importante de la segunda especialización, 10 de 13 personas que llevaron la especialización respondieron que ninguno de los cursos es menos importante.

Además, tres personas mencionaron una vez que los cursos: Ser directivo, Herramientas para el análisis financiero y Clima y cultura organizacional, eran considerados como menos importantes.

Del lado de los ejecutores, ellos mencionaron dos cursos como los menos importantes de forma indistinta, veamos:

En este si puedo elegir una y es cultura y clima organizacional. Siento que el concepto de cultura y clima organizacional todavía no ha sido asimilado del todo por parte de las cooperativas, no sienten la necesidad de ese curso, tan inmediatamente como los otros temas. Además, si lo comparamos con todos los temas de especialización, es el que todavía no hemos puesto en práctica en muchas cooperativas. No se ha creado una necesidad en ellas, por eso me voy a apoyar mucho en la percepción de las cooperativas en las que concuerdo.

No sé si clima cultura organizacional, no lo he dictado, pero al final eso se desprende. Al final se va a llegar ahí. Teniendo claro los roles y funciones, como que al final ese clima y cultura terminas como que aterrizando conociendo todas las partes, todo lo demás. Como que complementa eso, que es importante; pero no sé si es tan relevante. Por eso digo que es un complemento a lo demás. Porque, por ejemplo, en gestión de riesgo uno de los puntos de la gestión de riesgo es qué dice dar o propiciar el ambiente apropiado para una adecuada gestión. Con esto de ahí se puede desprender, pues, clima y cultura organizacional.

Asimismo, a la pregunta del por qué respondieron que ninguno era el menos importante,

expusieron como argumento que para ellos todos los cursos son importantes indicando diversos ejemplos. Al argumento de la mención del curso Ser directivo indicaron que ya era conocido, luego respecto al curso de Herramientas para el análisis financiero señalaron que la información no era pertinente para los directivos y finalmente sobre el curso de Clima y cultura organizacional dijeron que este se debería incluir como parte de otro de los cursos anteriores como Fundamentos del cooperativismo.

A continuación, citamos algunas respuestas de los entrevistados de sus argumentos sobre sus respuestas: “Porque todos son complementarios, me parece que ya han hecho un análisis del contenido y lo han ido ubicando jerárquicamente, yo creo que por eso [...]”.

Sí, obviamente todos han sido importantes porque nos han empoderado de cada tema y pienso que todos los cursos de la capacitación han sido buenos y nos ha servido. Realmente nos han servido para entender y para poner en práctica todo eso. Repito, ninguno es menos importante, todos son importantes. Estos temas empoderan, te fortalecen porque uno desconoce, la verdad muchos desconocen de estos temas, temas nuevos e importantes al menos para entender todo lo que es el cooperativismo y su funcionamiento de cada cooperativa.

Tampoco yo elegiría a ninguno. Como les digo, como te digo, todo es importante, al menos para mí. Es importante porque todo ha hecho conmigo que yo aprenda algo más de la cooperativa. Y como te digo la metodología que ustedes han implementado, ha sido muy buena, ha sido muy amigable, no ha sido muy lejana y que uno lo pueda entender. Ustedes también han sido muy didácticos para enseñarnos y la paciencia que han tenido también, el equipo que lo conforman ustedes.

**Tabla 4: Valoración de los cursos de la esp. de Dirección de cooperativas**

Valoración de los cursos de la especialización de Dirección de cooperativas	Curso más importante	¿Por qué?	Curso menos importante	¿Por qué?
Clima y cultura organizacional	5			
Todos los cursos son importantes	3			
Ser directivo	2			
Herramientas para el análisis financiero	2			
Herramientas para la gestión de riesgos	1			
No llevó la especialización	7			
Cómo llevar a la práctica el cooperativismo en sus instituciones		5		
Todos los cursos se vinculan entre sí		3		
Priorizar información financiera específica de las Coopac		2		
Les ha ayudado a ser mejores directivos		2		
Identificar problemas a tiempo		1		
No llevó la especialización		7		
Ninguno es menos importante			10	
Ser directivo			1	
Herramientas para el análisis financiero			1	
Clima y cultura organizacional			1	
No llevó la especialización			7	
Ninguno: Todos son importantes para nosotros				10
Ser directivo: Ya es conocido				1
Herramientas para el análisis financiero: no es información pertinente para directivos				1
Clima y cultura organizacional: Debería incluirse como parte de otro de los cursos anteriores				1
No llevó la especialización				7
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede demostrar que la mayor valoración de los cursos de la segunda especialización recae en el curso de Clima y cultura organizacional lo que permite determinar específicamente la inquietud de los entrevistados sobre la importancia del fortalecimiento de un adecuado y permanente clima y cultura organizacional en sus cooperativas. Reconociendo de esta manera que es un espacio válido para la aplicación de los principios y valores cooperativos por un lado y por otro es una herramienta o forma estratégica de fidelizar a los diferentes miembros de la Coopac.

En ese mismo sentido, se puede inferir que los cursos de la segunda especialización son identificados por los entrevistados como cursos que se complementan y se vinculan entre sí, logrando una valoración positiva de todos los cursos. Esto coincide con la valoración que los ejecutores indicaron: “Sí, ninguno, en realidad. Por la misma razón de hace un momento, es integral. No sólo lo que habíamos explicado de lo integral del contenido, sino que cada curso siempre te deja algo nuevo, es decir, algo indispensable en sí”.

“Creo que ninguno, porque todos tienen un propósito en específico”.

Resaltamos que desde el punto de vista del organizador de los cursos (FENACREP), consideramos que la información brindada es relevante puesto que este resultado no había sido previsto y constituye una oportunidad para reforzar y promover contenido de este tipo en futuras actualizaciones del PED.

## 4.2. IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LAS COOPERATIVAS A PARTIR DE LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS

Habiendo definido anteriormente el concepto de “Gestión”, podemos añadir que las “Buenas prácticas” son aquellas implementaciones o *benchmarks* que, habiendo demostrado su eficacia en el sector financiero y/o cooperativo, pueden ser replicadas.

Estas buenas prácticas son difundidas a través de los cursos del PED, y se incentiva su adaptación y/o aplicación en la cooperativa por parte de sus directivos o alumnos en general. Enseguida citamos la mirada que los ejecutores tienen sobre el mismo:

Entiendo como buena práctica el conocer cómo están funcionando de manera estándar las herramientas propuestas por entidades como la Federación, o sea siempre hay un referente. Entonces, en este caso, la Federación nos da una buena práctica de uso de herramientas en ciertos temas. Para dirigir una cooperativa tienes que tener un referente, y el referente en este caso es la Federación. Te da un poco una forma de dirigir las cooperativas.

Como buenas prácticas son aquellos ejercicios, funciones para llevar a cabo las responsabilidades y lograr los objetivos. Se toma como referencia tanto lo que está como en la norma, como las prácticas que el sistema lo dice, la experiencia también del profesional o del directivo y que ha dado resultados, el conocimiento de la cooperativa es muy importante. Porque si yo sé cómo funciona una cooperativa o la cooperativa en la que uno está, puede tomar decisiones, ejecutar acciones de manera adecuada para la cooperativa. Eso es para mí eso es bueno prácticas que coadyuvan y adecuarla.

Teniendo en cuenta lo mencionado pasamos a describir la tabla 5, la cual recoge las respuestas a la pregunta ¿Después de haber terminado el PED, puede decirnos qué entiende por buenas prácticas de gestión y/o dirección de cooperativas. A lo que los entrevistados respondieron con respuestas variadas y distintos enfoques, por lo que los hemos agrupado en cuatro categorías de respuestas. Siendo la primera la comprensión sobre las buenas prácticas como la gestión basada en valores (7 respuestas), segundo la comprensión de las buenas prácticas como una responsabilidad individual (5 respuestas), tercero la comprensión de las buenas prácticas como la buena gestión y dirección de las cooperativas (4 respuestas) y finalmente otras respuestas (4 respuestas).

**Tabla 5: Nivel de entendimiento de buenas prácticas de gestión y/o dirección de cooperativas**

Nivel de entendimiento de buenas prácticas de gestión y/o dirección de cooperativas	N° de participantes
Comprenden las buenas prácticas como la gestión basada en valores	7
Comprenden por buenas prácticas como una responsabilidad individual	5
Comprende las buenas prácticas como la buena gestión y dirección de las cooperativas	4
Otras respuestas	4
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados mostrados, es muy interesante apreciar cómo los participantes brindan la misma importancia a la gestión financiera como a los valores en una cooperativa. Puesto que una Coopac basa o debe basar sus actividades en los principios y valores que la rigen. Este hecho es un factor diferencial entre la gestión de una Coopac y la gestión de otro tipo de entidad financiera, por lo que es resaltante que los entrevistados hayan identificado y valorado esta situación. Esto se ha logrado visibilizar por el PED a través del contenido de los cursos impartidos, complementando la labor de capacitación que las cooperativas de origen ya habían iniciado.

De igual forma, los entrevistados han asociado las buenas prácticas de gestión al nivel de una responsabilidad individual, sea desde la posición de directivos o delegados que poseen. Este nivel de empoderamiento individual es importante de destacar.

El hecho que los participantes hayan considerado que una buena práctica de gestión debe estar basada en valores, revela un alto grado de comprensión de la filosofía cooperativa y de cómo esta debe estar ligada a la gestión general de la cooperativa.

Creemos que el asociar los actos de los funcionarios y directivos a las buenas prácticas es un paso fundamental para ejercer una clara diferenciación de un estilo de gestión cooperativo, el cual es diferente al modelo de negocios y gestión de una institución financiera distinta al de una Coopac. Mencionamos que este es un paso importante, puesto que hay varios socios nuevos o algunos directivos nuevos, que han llegado a formar parte de una cooperativa por motivos meramente financieros, no sintiendo mayor apego por formar parte de su dirección, solo deseando salvar el apremio financiero

coyuntural. Es decir, comportándose más como “clientes” o “usuarios” que como “socios”.

El haber llegado al nivel de respuestas del presente cuadro, nos revela un grupo de directivos que a través de la capacitación dirigida y aplicada recibida por el PED ha dado pasos hacia la asimilación de los principios y valores cooperativos como ejes de sus actividades y acciones como directivos y como líneas de acción estratégicas en la COOPAC.

Continuando con los resultados obtenidos en la presente investigación hallamos en la tabla 6, que a la consulta a los entrevistados sobre su interpretación del concepto Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas, encontramos que 12 de ellos manifestaron que es un valor relacionado con la ayuda mutua y la solidaridad. Relacionando fundamentos de la gestión como la parte operativa de la Coopac. Así también 5 personas respondieron que es una filosofía o una forma de vida que sirve para desarrollarte como persona. Finalmente, agrupamos diversas opiniones sobre la interpretación del concepto en la categoría otras respuestas. Veamos algunas citas al respecto: “El cooperativismo nos ayuda bastante a fortalecer nuestras capacidades y poner en práctica nuestra cultura para poder desarrollar también nuestras necesidades”.

“Para mí cooperativismo, digamos, es una cultura, es una filosofía, de verdad es, digamos ayuda mutua. [...] mejorar la calidad de vida en las personas, [...] me permite desarrollarme como persona y económicamente. [...]”.

“Cooperativismo, como su nombre lo dice, es una forma de cooperar. Es una asociación de socios, de personas. Cuando hablamos de gestión son las acciones que se realizan en una cooperativa. Las acciones, las decisiones que se toman para la buena marcha de la cooperativa”.

Del mismo modo, ante la pregunta sobre qué entendía por el concepto de Dirección de cooperativas (tabla 6), 6 entrevistados dijeron que son conocimientos y habilidades para dirigir a una Coopac, luego otros 6 entrevistados se les agrupó en la categoría de otras respuestas y uno mencionó que no lo tiene definido. Es pertinente mencionar que 7 personas no llevaron la segunda especialización.

**Tabla 6: Nivel de comprensión de los conceptos clave: Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas y Dirección de cooperativas**

Nivel de comprensión de los conceptos clave: Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas y Dirección de cooperativas	Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas	Dirección de cooperativas
Es un valor relacionado con la ayuda mutua y la solidaridad y fundamentos de la gestión es la parte operativa de la Coopac	12	
Es una filosofía o una forma de vida que sirve para desarrollarte como persona	5	
Otras respuestas	3	
Es conocimientos y habilidades para dirigir a una Coopac		6
Otras respuestas		6
No lo tiene definido		1
No llevó la especialización		7
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

Según estos resultados podríamos decir que el nivel de comprensión del concepto de Fundamentos y gestión del cooperativismo es satisfactorio, puesto que 17 de 20 entrevistados presentaron argumentos adecuados. Sin embargo, respecto al nivel de comprensión de la segunda especialización Dirección de cooperativas sólo 6 de 13 presentaron argumentos adecuados. Esto ha llamado la atención de los investigadores por lo que 7 entrevistados no pudieron elaborar un concepto propio sobre el mismo. Presentamos algunas citas de ello: “La dirección de cooperativas cuando una cooperativa puesta le está yendo bien y no tiene ninguna, no digamos ninguna porque va haber. Digamos que tenga un buen gobierno cooperativo, un buen consejo directivo y una buena gerencia, se encamina por una buena dirección”.

“Dirección de cooperativas. Es una frase para mí, bastante especializada. El tema de dirección de cooperativas, bastante especializada. Pero para decir que yo tenga ahora una definición clara de qué es o una concepción clara todavía no, no lo he construido”.

“Es la razón de ser de una institución como la nuestra con más de 113 mil socios que siempre está a la espera de mejores líderes. 22 agencias a nivel regional”.

Creemos que este resultado podría deberse a las carencias formativas en conceptos de dirección y gestión, siendo este tema aún más relevante debido al hecho que estas personas son o han sido directivos en sus cooperativas.

Es importante conocer el nivel de conocimiento y valoración de los cursos, así como a quienes pudieron llevarlo a la práctica, sin embargo, una pregunta como el nivel de satisfacción conseguido por ambas especializaciones, también debe ser tomado en cuenta y enriquece nuestro análisis.

A continuación de forma complementaria a lo mencionado vemos que en la tabla 11, encontramos que los entrevistados a la pregunta si han logrado implementar buenas prácticas de gestión y/o dirección en sus Coopac, respondiendo 17 de 20 personas que sí lo realizaron.

Asimismo, cuando se les solicitó que detallen a través un ejemplo tales buenas prácticas, las respuestas fueron variadas, por lo cual se han agrupado con las siguientes categorías: realizando capacitaciones en diversos temas a socios, directivos y colaboradores, actuando con responsabilidad dentro de su Coopac, mejorando la planificación y gestión de sus Coopac, mejorando la comunicación y coordinación entre los comités y áreas de trabajo, reformulando y adecuando reglamentos y ejecutando un proyecto social para personas con discapacidad.

Citamos algunas respuestas de las buenas prácticas implementadas: “Sí he implementado. Claro, a través de cursos de capacitación a todos los órganos de gobierno y los consejos y comités, dándoles a conocer cuáles son sus funciones y atribuciones que les corresponde, ya que, al entrar a formar parte de estos órganos de gobierno, como son los consejos y comités ellos tienen que conocer mínimamente cuáles son sus funciones y cómo tienen que gobernar”.

Sí, por ejemplo, no había mucha coordinación con lo que era los consejos de administración o de vigilancia, cuando teníamos que recomendar, de repente coordinar algún trabajo, bueno ponernos de acuerdo con algunas cosas, donde de repente

hacerles llegar alguna sugerencia o alguna preocupación. Entonces hemos tratado de acercarnos después de haber recibido esto y decir oye mira si nos han capacitado en esto, entonces ahora entendemos cómo debe funcionar o cómo podemos llegar a un acuerdo o cómo podemos sugerir. Entonces eso nos ha ayudado a acercarnos más a la gerencia general, al consejo de administración y al consejo de vigilancia.

Complementando lo expuesto, es importante conocer la percepción del ejecutor al respecto, encontrando que si bien la percepción es favorable no existe un seguimiento o registro sobre el mismo. A continuación, veamos la cita:

“Bueno, yo ya sé que hay varias cooperativas, pero de manera particular una cooperativa que hace poco di, que en lo que han llevado ya tienen más claro el conocimiento de sus funciones, de la lectura, mejor dicho, de los estados financieros, vieron la importancia de ello, tienen más claridad, sabe que cosas van a hacer ahora en una asamblea, saben qué cosa pedir y no pedir. Entonces, eso es importante”.

De otro lado, 3 personas manifestaron no haber podido aplicar estas buenas prácticas, estableciendo como motivo el que todavía no habían podido hacerlo, otro motivo sólo hemos revisado indicadores para mejorarlos y finalmente recién estamos conversando sobre ello.

En la siguiente tabla 7, ante la pregunta sobre si habían podido llevar a la práctica los conocimientos recibidos en la especialización de Cooperativismo y fundamentos de gestión, encontramos que la totalidad de los entrevistados aplicó o identificó la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos.

Del mismo modo, cuando se les preguntó cómo los habían puesto en práctica, todos estuvieron en condiciones de brindar ejemplos, haciendo mención que sintieron que tenían mayor respaldo y conocimientos para una mejor toma de decisiones. Lo cual es una situación que impacta positivamente a la mejora de los niveles de buen gobierno interno. Presentamos algunos ejemplos: “[...] ya lo estamos haciendo, ya lo hicimos con los delegados en la asamblea anterior y muchas zonas que hemos capacitado a los delegados por regiones. Bueno es el tema de preparar más líderes cooperativos para próximos dirigentes, porque hay que entender que en nuestra Coopac y quizá muchos, los delegados que vienen, vienen del campo y a veces algunos vienen no saben ni qué es una cooperativa”.

“[...] prácticamente era conocer los principios cooperativos y relacionarlos con lo que actualmente hace la cooperativa, para ver si estamos cumpliendo o no estamos cumpliendo. [...] por ejemplo en el tema del principio de la gestión democrática, si se llevan a cabo la renovación por tercios de los directivos de los delegados [...]”.

[...] Pasa que muchas veces los delegados o los mismos socios no saben qué es el cooperativismo, vienen o simplemente hacen sus operaciones, creen que la cooperativa es otra, una más de, una entidad financiera más entonces se les explica porque es una cooperativa, cuáles son sus objetivos, cuál es su manera de funcionamiento, cuáles son los desafíos que tienen la cooperativa. Entonces de esta manera uno le da este conocimiento al socio, quizás para que se anime, para que sea delegado.

“[...] Los conocimientos son muy valiosos como te digo, lo puede llevar a la práctica. Pude ver a la cooperativa misma y tener ideas más claras y también poder dar sugerencias importantes en temas de gestión. Eso es lo que sí nos ha ayudado mucho a comprender. [...]ya creo que el valor mayor de la capacitación ha tenido impacto en las asambleas generales. Ese es uno, el otro punto también donde puede servirnos bastante, es en el momento de hacer las reuniones de coordinación entre los directivos. En estas reuniones de coordinación entre directivos ya también se puede opinar y dar sugerencias válidas, [...], nos ha ayudado a tener lecturas más objetivas de resultados para dar las opiniones más indicadas. [...] si me tocaría ser dirigente otra vez y si me tocaría estudiar nuevamente todo lo que he aprendido en la FENACREP, lo volvería a hacer con gusto porque es muy valioso. [...].

“[...]el ejemplo claro que puedo tener era sobre un socio familiar que se está incluyendo a la cooperativa y que bueno, doy a conocer que he podido dar mediante ejemplos cuál es la forma práctica de involucrarse en una Coopac. [...] Entonces me ha ayudado en eso, lo puedo tomar como un ejemplo”.

“Sí, cuando tenía que tomar decisiones en el comité de educación, al momento de tomar la decisión del comité de educación, [...]”.

“[...] como era delegada y directiva como profesora de educación. Entonces yo hacía charlas, que era cooperativismo como a los niños y niñas, [...] porque tenemos pues manual de cooperativismo y de eso yo me preparaba en ppt y hacía [...]”.

“[...] cuando un colaborador nuevo ingresa a la cooperativa yo me encargo de capacitarlos en temas sobre cooperativismo, para que conozcan cómo funciona todo lo básico, entonces yo con la información del PED he creado mi propio plan de capacitaciones, entonces yo lo aplico, [...]”.

De otro lado, presentamos lo que los ejecutores nos señalaron:

Sí, sí, totalmente sí. Los cursos que hemos ofrecido tienen la característica de ser reflexivos y aplicativos a la vez. Entonces, los hemos invitado en los talleres en vivo, aunque puedan compartirnos su experiencia, sus conocimientos previos y luego al finalizar algunos compromisos. Eso ha permitido que ellos se den cuenta que lo que ya sabían lo pueden aplicar en la cooperativa, no solo tenerlo como conocimiento. Básicamente va por ese lado.

Sí. Primero, que, en algunos cursos, por ejemplo, de análisis financiero, se utilizó su misma data. Ellos pudieron interpretar directamente la información de su cooperativa. Eso es algo más práctico y directo en ellos. Lo han podido ver y preguntaban y mi cooperativa está bien, está mal, estos indicadores lo relacionaban directamente con lo que han llevado. Entonces ya no quedaban ni siquiera en un ejemplo nebuloso, sino directamente con tu caso. Porque ellos también tienen la memoria, los estados financieros, porque ese es parte de sus roles. Es uno de los puntos que creo que les ha ayudado en las cooperativas.

Asimismo, hemos agrupado las respuestas de los ejemplos en dos grandes prácticas que se muestran en el cuadro: mejor toma de decisiones en los diferentes escenarios de trabajo (11 entrevistados) y réplica del contenido recibido dentro y fuera de las Coopac (9 entrevistados). Teniendo con ello claros ejemplos de los resultados obtenidos con la capacitación, siendo el primordial contribuir a la mejora de la gobernabilidad y otro el fortalecimiento y desarrollo organizacional.

**Tabla 7: Aplicabilidad de conocimientos sobre cooperativismo y fundamentos de gestión**

Aplicabilidad de conocimientos sobre cooperativismo y fundamentos de gestión	Aplicabilidad de los conocimientos recibidos	Sí, indíquenos un ejemplo	No, ¿por qué?
Sí	20		
No	0		
Mejor toma de decisiones en los diferentes escenarios de trabajo		11	
Réplica el contenido recibido dentro y fuera de las Coopac		9	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

Nuestra mirada de la aplicabilidad de conocimientos sobre cooperativismo y fundamentos de gestión que esta fue efectiva y tuvo impacto en cada área de desempeño de los participantes, consideramos que los participantes han percibido al PED como información útil y valiosa, y creemos debe promoverse aún más con la introducción de nuevas herramientas educativas y profundizar el alcance de los tópicos ya existentes.

Del mismo modo, en la tabla 8 ante la pregunta relacionada a la posibilidad de haber llevado a la práctica los conocimientos recibidos en la segunda especialización (Dirección de cooperativas), observamos que la mayoría de los entrevistados indicaron que aplican los conocimientos adquiridos. Entre los ejemplos de aplicación citamos los siguientes:

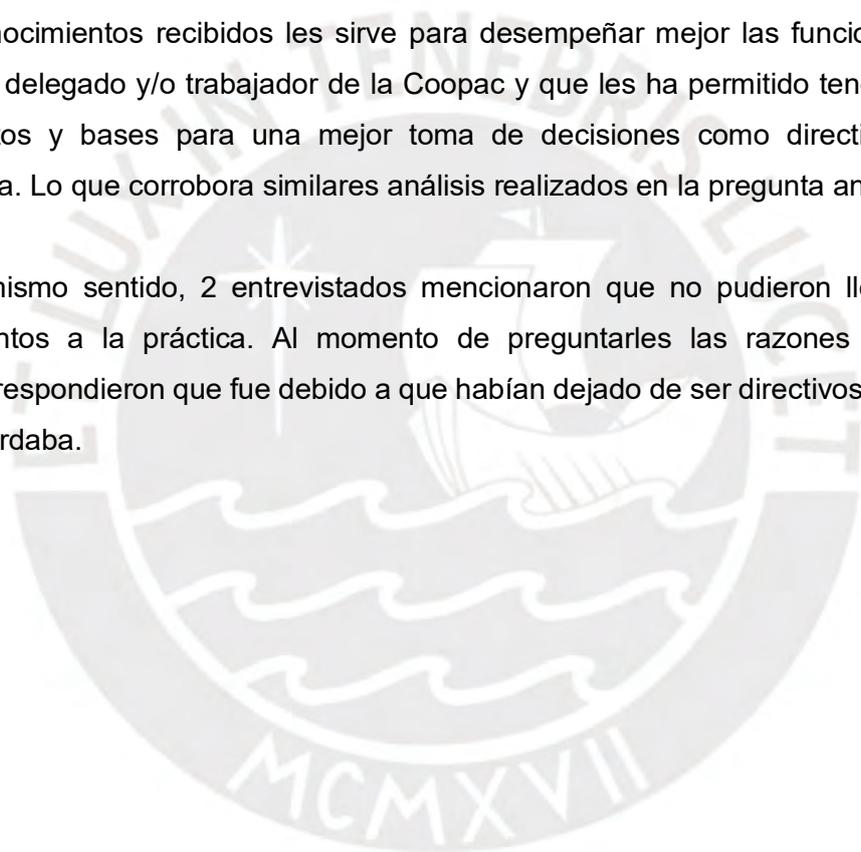
[...] La llevamos a la práctica. [...] yo estuve en el consejo de administración en las sesiones con el gerente, con los diferentes jefes de áreas, la información que ellos nos daban, nosotros como debíamos recibirla. [...] Nosotros podemos aprobar función de reglamentos, pero, es decir, digamos el gerente es quien digamos tiene la parte gerencial. Nosotros como directiva, por ejemplo, yo no podía meterme, por ejemplo, dar órdenes, digamos a un trabajador, porque no era mi función. Cada uno en su función. A veces muchos directivos piensan que, porque son directivos, son del consejo de administración o de vigilancia piensan que lo bueno es dar órdenes y yo creo que es recibir información, tomar decisiones, [...].

“[...] muchas veces cuando ingresan a formar parte de un consejo y de comité, no saben o bueno, antes de ello el tema de la asamblea, [...] El PED me sirve como una herramienta de guía, [...]”.

“[...] Podría decir, cuando hacemos el análisis de los estados financieros, a mí me ha servido bastante. Cuando se ven los principales indicadores financieros, ahí ayuda bastante. [...]”.

En este punto, indicamos que la mayoría de entrevistados señalaron que la aplicación de los conocimientos recibidos les sirve para desempeñar mejor las funciones como directivo y delegado y/o trabajador de la Coopac y que les ha permitido tener mejores fundamentos y bases para una mejor toma de decisiones como directivos de la cooperativa. Lo que corrobora similares análisis realizados en la pregunta anterior.

En este mismo sentido, 2 entrevistados mencionaron que no pudieron llevar estos conocimientos a la práctica. Al momento de preguntarles las razones para esta situación, respondieron que fue debido a que habían dejado de ser directivos y otro que ya no recordaba.



**Tabla 8: Aplicabilidad de conocimientos sobre dirección de cooperativas**

Aplicabilidad de conocimientos sobre dirección de cooperativas	Aplicabilidad de los conocimientos recibidos	Sí, indíquenos un ejemplo	No, ¿por qué?
Sí	11		
No	2		
No llevó la especialización	7		
Desempeñar mejor las funciones como directivo y delegado y/o trabajador de la Coopac		8	
<b>Otras aplicaciones:</b> - Sirve como guía para poder retroalimentar en las cooperativas - Mejorar para poder ser más eficientes en el tema de educación - Realizar un proyecto de emprendimiento		3	
Dejó de ser directiva			1
No recuerda			1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>2</b>

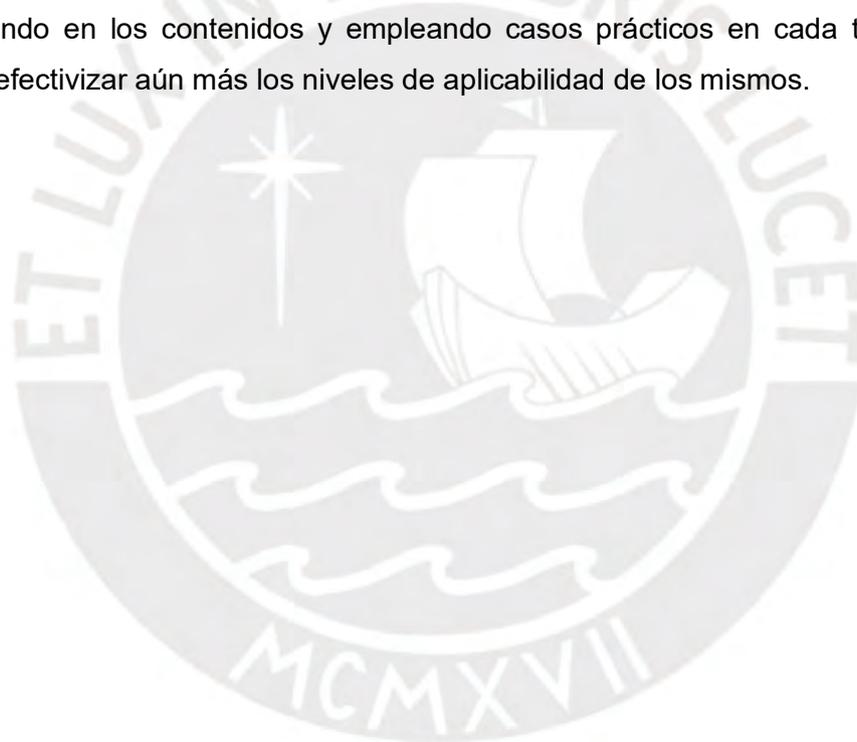
Fuente: Elaboración propia

El contenido de ambas especializaciones es considerado como aplicable, valorando específicamente la mejora del desempeño de sus funciones y además los entrevistados perciben que pueden mejorar como funcionarios, delegados y/o trabajadores de las cooperativas y que ahora su función de su labor se comprende mejor y logran integrar su labor a las demás responsabilidades y una mejor interacción con los distintos estamentos funcionales de la cooperativa.

Por consecuencia hay una comprensión más clara de lo que son tales conceptos y cómo aplicarlos en la organización. Su capacidad de gobernar se ha fortalecido y se manifiesta a través de la seguridad en la participación de los actores en los diferentes campos en que se desenvuelven. Hoy ellos perciben que tienen una base fundamental de lo que es el cooperativismo, conocen la naturaleza de su organización, qué objetivos busca, cómo deben ejercer sus derechos y sus deberes dentro de la misma y cómo deben asumir sus funciones en los cargos directivos. Lo cual es un indicador válido que el contenido del PED tiene un alto nivel de entendimiento y comprensión por parte de los

participantes, lo suficiente como para permitirles ponerlo en práctica. Este hallazgo es muy relevante.

El hecho que los participantes consideren que los contenidos son aplicables a sus labores diarias, valida el enfoque que los temarios tuvieron al momento de su planificación, puesto que fueron diseñados teniendo en cuenta las responsabilidades que los directivos tienen en su quehacer regular dentro de la cooperativa. Esta situación es positiva, además es una de las premisas con las que FENACREP desarrolla sus contenidos de capacitación, es brindar conocimiento que sea inmediatamente aplicable en sus actividades cooperativas, no solo brindar contenido teórico, sino que este a través de su practicidad o metodología de transmisión, sea asimilado por el participante en forma efectiva y no compleja. Creemos que esto se puede potenciar aún más profundizando en los contenidos y empleando casos prácticos en cada tópico para mejorar y efectivizar aún más los niveles de aplicabilidad de los mismos.



**Tabla 9: Implementación de buenas prácticas de gestión y/o dirección en las cooperativas**

Implementación de buenas prácticas de gestión y/o dirección en las cooperativas	N° de participantes	Sí, indíquenos un ejemplo	No, ¿por qué?
Sí	17		
No	3		
Realizando capacitaciones en diversos temas a socios, directivos y colaboradores		5	
Actuando con responsabilidad dentro de su Coopac		3	
Mejorando la planificación y gestión de sus Coopac		3	
Mejorando la comunicación y coordinación entre los comités y áreas de trabajo		3	
Reformulando y adecuando reglamentos		2	
Ejecutando un proyecto social para personas con discapacidad		1	
Todavía no he podido hacerlo			1
Sólo hemos revisado indicadores para mejorarlos			1
Recién estamos conversando sobre ello			1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados expuestos, en muchos de los casos los participantes han logrado implementar buenas prácticas de gestión en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos, siendo importante resaltar que tales aplicaciones de buenas prácticas se vieron reflejadas en la réplica de los contenidos recibidos, por parte de los participantes hacia los socios, directivos y colaboradores de sus cooperativas. Veamos algunos ejemplos que muestran lo mencionado: “Bueno, uno se está implementando los módulos de capacitación, estamos implementando un programa de capacitación para los directivos, para los trabajadores, delegados y luego de repente nuestros socios”.

“[...] Entonces yo tengo implementado todo un proceso también de reunión con socios, socias y visitas a nuevos grupos organizados de personas para poder diríamos trabajar ya este tema de gestión [...]”.

Sin embargo, se ha realizado de una forma muy personal de acuerdo a la comprensión de las mismas, teniendo iniciativas aisladas en algunos casos, en otras un poco más coordinadas, organizadas y planificadas. Este es un punto que debería ser un espacio de mejora a tomar en cuenta por el PED. Los participantes manifestaron en muchas ocasiones que quisieran casos más aplicativos que les pudieran dar ideas de cómo llevar a la práctica los conocimientos recibidos o cómo aplicar en diversas situaciones que han pasado a lo largo de su gestión en el caso de los directivos y delegados.

Sobre la Implementación de buenas prácticas de gestión y/o dirección en las cooperativas, en nuestra opinión este es uno de los aspectos que se debe revisar y mejorar en general puesto que no hubo una clara respuesta sobre la implementación de las mismas en las Coopac, la mayoría de las buenas prácticas estaban relacionadas a nivel personal.

De acuerdo a la tabla 10, los retos superados para implementar buenas prácticas de gestión y/o dirección en sus cooperativas muestra una diversidad de situaciones expuestas por cada entrevistado, por lo cual se han reagrupado en 4 categorías: retos relacionados a la motivación de diferentes actores dentro de las Coopac respecto a cambios de actitudes, hábitos, responsabilidades, etc.; retos relacionados a la implementación interna; entrevistados que no han tenido retos que superar y otras respuestas. De la cuales la mayor parte de respuestas se encuentran dentro del primer grupo y otro grupo importante es el segundo. Aquí mencionamos algunas respuestas:

Bueno, siempre hay retos que superar. Por ejemplo, hay algunos delegados no aceptan que se les regule de acuerdo a normas que ahora nos regimos por normas. Ellos quieren, algunos que se manejen de manera empírica, como antiguamente se manejaba pues todo más empírico, que normativo, y de hecho es un poco discutir, genera controversia. No por mala voluntad, sino porque antes generalmente se manejaba todo de manera empírica. Y esto para algunos es chocante que se implementen las normativas. [...].

Convencer a los colaboradores, por ejemplo, sobre su obligación de estar capacitados para servir mejor. Porque nosotros desde el Comité de Educación generamos

condiciones para que ellos estén mejor capacitados, además, los socios también o los otros delictivos.

Más que reto, ha sido la política dada por el presidente del comité de educación que está convencido de fortalecer las capacidades de los directivos. Entonces ha sido el presidente del comité de educación pieza clave, quién a través del Consejo de administración ha promovido para que se les dé la debida importancia y relevancia a estos espacios de capacitación. Es clave el liderazgo del presidente del comité de educación, si él no se la cree no va a poder transmitir al resto, la necesidad que se tiene para esta implementación.

Respecto a este punto es relevante mencionar que la percepción de los retos a los que se enfrentan el realizar estas buenas prácticas en las Coopac son también identificados por el ejecutor, enseguida citamos:

Yo creo que sí, porque en los mismos talleres, yo hablo de los talleres que complementan porque en la plataforma es lineal para todos, pero en los talleres es donde uno ya sensibiliza realmente la importancia del tema que se está tocando, de los roles que le corresponden ya sea al directivo, socio, funcionario que está escuchando dentro del tema que se viene dando y la importancia de estar capacitado dentro de la función o rol que le toca en la cooperativa. Y si eso saben, eso realmente va a permitir una sostenibilidad. Es cuestión de tiempo.

**Tabla 10: Tipo de retos superados en la implementación de buenas prácticas de gestión y/o dirección en las cooperativas**

Tipo de retos superados	N° de participantes
Retos relacionados a la motivación de diferentes actores dentro de las Coopac respecto a cambios de actitudes, hábitos, responsabilidades, etc.	9
Retos relacionados a la implementación interna	4
No han tenido retos que superar	3
Otras respuestas	1
No implementó buenas prácticas	3
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

En concordancia con los datos mostrados en la tabla podemos ver y recoger la importancia del trabajo que se debe realizar con las personas dentro de las cooperativas, referente a los cambios de comportamiento y su directa relación con el logro de los resultados en la gestión o implementación de buenas prácticas de gestión en las cooperativas. Además, se reconoce que, para lograr estos cambios o modificaciones de hábitos o actitudes, es necesario el empoderamiento de un líder o referente al interior de la cooperativa.

Después de haber culminado la etapa de entrevistas, podemos mencionar que los participantes han logrado implementar buenas prácticas de gestión dentro y fuera de sus cooperativas, puesto que han podido aplicarlas en sus consejos y en sus labores particulares, siendo esto último un valor adicional no previsto inicialmente por programa.

Nosotros observamos que al momento de preguntar sobre el tipo de retos superados en la implementación de buenas prácticas de gestión y/o dirección de cooperativas, el reto que generó la mayor cantidad de respuestas fue el lograr el cambio de actitud, hábitos y responsabilidades en los directivos capacitados. Según propias declaraciones de los entrevistados, se encontraron casos de personas que no se dejaban capacitar o que desconocían de algunas responsabilidades. La capacitación permitió “facilitar” la gestión de los directivos. Es decir, tener conocimiento sobre sus funciones, un mejor discernimiento sobre lo que se debe o no se debe hacer, evitando o disminuyendo conflictos innecesarios que generan inestabilidad en los órganos de gobierno. Con esto

podemos inferir una relación positiva entre capacitación y mejora de la gobernabilidad: a mayor capacitación, disminuimos las probabilidades de inestabilidad en gobernanza.

Manejar o implementar buenas prácticas de gestión por parte de los participantes en sus cooperativas les permite un mejor y mayor nivel de participación en la gestión general de las cooperativas.

Veamos un ejemplo con los consejos de las cooperativas, en particular el consejo de administración el cual, si bien cuenta con el gerente general como referente para implementar buenas prácticas de gestión, el conocimiento y manejo de las mismas los puede empoderar como directivos pues les permite sugerir buenas prácticas si así se considera oportuno, claro siempre desde su posición como directivos. La principal responsabilidad de implementar estas prácticas de gestión seguirá siendo del gerente general, quien deberá rendir cuentas ante el consejo de administración.

Los conocimientos recibidos por los participantes en general realmente los han empoderado, puesto que los mismos han evidenciado un mejor nivel de conocimiento y aplicabilidad de los conocimientos en su labor inmediata, los cuales han sido aplicados principalmente en una toma de decisiones con mayor conocimiento y empoderamiento a través de una mejor participación de los directivos en los diferentes consejos. Pero tal como se mencionó anteriormente, esta capacitación necesita ser continua para lograr un mayor impacto. Es necesario que los logros alcanzados con el PED sean sostenidos con la continuidad de dichas capacitaciones a los directivos o delegados de las cooperativas. Además, estas instituciones renuevan sus cuadros directivos por tercios cada año, además que fortalece la cultura organizacional, ayuda al logro de objetivos organizacionales y desarrollo de estrategias a mediano y largo plazo.

El aspecto que ha facilitado a que los participantes del proyecto promuevan las buenas prácticas de gestión en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos ha sido principalmente el liderazgo asumido por los mismos, los cuales en su mayoría son o han sido presidentes de los diferentes consejos de directivos.

Estos participantes que asumieron el liderazgo de promover las buenas prácticas de gestión tuvieron que superar el reto de lograr el cambio de actitud, hábitos y responsabilidades en los directivos capacitados. Según propias declaraciones de los

entrevistados, se encontraron casos de personas que no dejaban capacitarse o que desconocían de algunas responsabilidades. Por ello, mencionaron que la capacitación permite “facilitar” la gestión de los directivos. Es decir, tener conocimiento sobre sus funciones, les permite un mejor discernimiento sobre lo que se debe o no se debe hacer, evitando o disminuyendo conflictos innecesarios que generan inestabilidad en los órganos de gobierno.

De la misma manera, el desconocimiento de sus funciones o responsabilidades hace más posible un escenario en el cual un directivo ante una nueva propuesta de cambio o toma de decisión, probablemente toma la decisión más conservadora posible o aquella que no represente “riesgo” para este directivo más adelante. Con este estilo de gestión, la cooperativa corre el riesgo de no volverse competitiva en los mercados o zonas donde tiene o presente tener influencia de mercado, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la institución.

Los aspectos que han dificultado a que los participantes del proyecto promuevan las buenas prácticas de gestión en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos han sido falta de interés de los mismos, debido o argumentado por falta de tiempo para poder implementarlas y el concepto poco claro de lo que es una buena práctica de gestión. Sin embargo, este punto amerita una mayor exploración, por lo que las respuestas no estaban tan claras. Al respecto, nosotros planteamos como hipótesis que la ambigüedad en estas respuestas puede deberse al término “buena práctica de gestión”, lo cual es un sesgo de la investigación no necesariamente atribuible a los participantes o al PED.

Para promover o mejorar las buenas prácticas de gestión en las Coopac primero identificaría a cooperativas (peruanas o extranjeras) que ya han implementado tales prácticas en sus instituciones y con un impacto positivo, para proponer espacios de intercambio de experiencias y conocimiento al respecto. Esto motiva, ayuda a ver específicamente qué aspectos se pueden mejorar y revisar o establecer nuevos estándares y estrategias de las prácticas ya establecidas. Asimismo, mejorar la comunicación interna dentro la Coopac entre los socios y colaboradores para fortalecer la identidad y establecer claramente los objetivos que se logran con el ejercicio de estas buenas prácticas. Finalmente, fortalecer los vínculos con los diferentes actores del sector de Cooperativas para lograr trabajos en conjunto y apoyo mutuo.

#### 4.3. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS POR EL PED Y SU APOORTE A LA PROMOCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS COOPAC

A continuación, antes de exponer las tablas correspondientes al tercer objetivo de la investigación, presentamos el concepto acerca de desarrollo sostenible referido por la CEPAL:

“La génesis del concepto de desarrollo sostenible proviene de la Comisión Brundtland, constituida por la Asamblea General en 1983. Su informe, “Nuestro Futuro Común” (1987) presentaba el término “desarrollo sostenible” como el desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro de satisfacer sus propias necesidades, y buscaba atender tanto las demandas por una agenda de protección del medio ambiente como las de asegurar el desarrollo de los países con menor nivel de desarrollo. Por tanto, se requería la integración de las políticas ambientales y las estrategias de desarrollo (en sus componentes económico y social). Esta condición llevó al tratamiento, a lo largo del tiempo, de “tres dimensiones” o “tres pilares” del desarrollo sostenible (el económico, el social y el ambiental).”<sup>33</sup>.

Llevando esta definición a una interpretación más cercana a los objetivos de investigación académica en la presente tesis, podemos mencionar que la cooperativa podrá alcanzar mejor sostenibilidad en el tiempo, si es que sus directivos y delegados logran fortalecer sus conocimientos y capacidades lo suficiente como para el logro de objetivos estratégicos. Esto permitirá las condiciones para el consecuente desarrollo social y financiero de la institución, fortaleciéndose en estos primordiales aspectos y con positivos pronósticos de desenvolvimiento futuro.

El investigador chileno Manuel Luis Rodríguez, en su publicación Estrategias de Intervención Institucional, define a una estrategia de intervención como el “conjunto coherente de recursos utilizados por un equipo profesional disciplinario o multidisciplinario, con el propósito de desplegar tareas en un determinado espacio social y socio-cultural con el propósito de producir determinados cambios”<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE  
Acerca de Desarrollo Sostenible. Consulta: 11 de diciembre de 2022.  
<https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>

<sup>34</sup> RODRÍGUEZ, Manuel  
2018 Estrategias de Intervención Institucional. Punta Arenas: s/e.  
<https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/author/astrolabiodelsur/>

Continuando en esta línea de definición, podemos añadir que efectivamente los miembros del consejo de administración en particular de una Coopac, deben funcionar como equipos multidisciplinarios, que tiene como labor principal definir los objetivos estratégicos del plan estratégico. Para lo cual, aprueban las estrategias por las cuales buscarán que cumplir los mencionados objetivos.

En ese mismo orden de ideas, encontramos en la tabla 11, que ante la consulta sobre si tenían conocimiento de las acciones que desde del PED se han realizado para promover la sostenibilidad de las Coopac, 8 respondieron que sí tenían conocimiento de las mismas, pero 12 respuestas manifestaron que no tenían conocimiento o que no se acordaban. A las personas que respondieron en forma positiva se les solicitó un ejemplo y la mayoría (5 de 8 respuestas) identificaron a los cursos del PED como el aporte del mismo a la sostenibilidad de las cooperativas. De otro lado, 9 entrevistados respondieron no recordar qué acciones realiza el PED para promover la sostenibilidad en las Coopac, sin embargo, no exponían un motivo en particular y finalmente 2 entrevistados respondieron que no recordaban tales acciones, pero si dieron una opinión sobre que la capacitación del PED es una acción de promoción de la sostenibilidad para las Coopac, citamos una respuesta al respecto: “No recuerdo muy bien, pero podría dar una opinión. El tema de las capacitaciones así lo puedo asociar de esa manera porque es un poco amplio el tema, pero a nivel de productividad, eficiencia o eficacia, creo que es una de las formas importantes que la FENACREP está aportando en este momento a todas las Coopac”.

Sí, el romper ciertas estructuras de los directivos actuales o de los directivos antiguos como la cooperativa anteriormente venía funcionando. Los tiempos cambian y uno tiene que adecuarse también al tiempo, por ejemplo, la pandemia trajo algo que fue la transformación digital. Muchas cooperativas, incluso para llevar el PED, tuvieron que adecuarse hasta en sus celulares, aprender lo que es zoom cierto, aprender lo que es una plataforma desde ahí ya empezaron a romper estas estructuras antiguas, no reemplazar, sino traer algo nuevo, porque ya no podían de repente estar todo presencial. Eso fue algo, uno de los puntos principales y lo otro la parte normativa entró justamente también la nueva ley de supervisión, reglamentos, un cambio normativo, que también implica y todavía a la fecha está llevando implementar y cambiar, adecuarse mejor dicho a este nuevo marco legal. Entonces han dado esas 2 cosas, la parte coyuntural y la parte legal.

La sostenibilidad de las operaciones en la cooperativa. La sostenibilidad de la cooperativa desde el PED. Adicional a ofrecerles el contenido en la plataforma, el PED te invita a compromisos, te invita a reflexiones sobre tu función dentro de la cooperativa. Entonces, creo que eso es lo que adicionalmente el PED entrega a los participantes. Y se puede cumplir con ese objetivo la sostenibilidad de la cooperativa a través de sus miembros. Les hemos dejado en claro cuál es tu rol y funcionamiento en la cooperativa como actores principales.

**Tabla 11: Nivel de conocimiento de las acciones del PED para promover la sostenibilidad de las Coopac**

Nivel de conocimiento de las acciones del PED para promover la sostenibilidad de las Coopac	N° de participantes	Sí, indíquenos un ejemplo	No, ¿por qué?
Sí	8		
No recuerda / No opina	12		
Los cursos del PED		5	
Otros ejemplos		3	
No, pero opinan que el PED promueve la sostenibilidad en las Coopac			2
Otras respuestas			1
No dieron un porqué			9
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos podemos inferir que las acciones de sostenibilidad del PED no son reconocidas o recordadas por los entrevistados. Lo que supone un espacio de mejora para la FENACREP, sea para rediseñar sus estrategias de comunicación o para crear nuevas estrategias en pro de la sostenibilidad de las cooperativas.

Este es otro aspecto que en nuestra opinión tiene el programa como un espacio potencial a desarrollar para visibilizar las acciones que la FENACREP realiza y a las cuales pueden integrarse o vincularse con otras organizaciones para ampliar el impacto de sus intervenciones.

En la tabla 12, vemos que, respecto a la primera especialización, 16 manifestaron sentirse muy satisfechos con la misma y 4 calificaron la especialización de satisfactoria. Al ser consultados sobre los motivos que los llevaron a estas opiniones, ellos señalaron que les ha permitido adquirir conocimientos los cuales han mejorado su seguridad y empoderamiento, además que la propuesta metodológica les ha parecido muy interesante, dinámica, didáctica y novedosa, también que les ha permitido ejercer con mayor propiedad su función directiva y es una guía para aprender. A continuación, citamos algunas respuestas relevantes sobre lo mencionado:

[...] muy satisfecho, [...] lo del PED para mí ha sido prácticamente como quien dice, una especie de maestría dentro del tema que ya conocemos desde antes. [...] estos temas de aprendizaje me han dejado muy satisfecho porque me permite llevarlo, diríamos a la práctica, al campo, a donde yo tengo que ir a plantar las cosas que uno aprende, porque si no, no tendría lógica.

[...] muy satisfecho, así es. Porque, porque cubrió las expectativas que yo tenía al inicio, con el tema de ser una plataforma dinámica, muy fácil de entender, muy difícil de aburrirse, [...] No había tenido una experiencia similar a la que he llevado con el PED no. Quizás por el tema académico universitario sí otras, quizás otras, quizás eran lo mismo, pero no se diferenciaban. Esta es única. [...] Es por eso que te digo que sí cumplió con las expectativas que tenía.

[...] muy satisfecho. Porque me ha permitido tener conocimiento sobre los fundamentos de la cooperativa, saber cómo funciona, cuáles son sus desafíos. Recién sabía que era ser un socio, que es un delegado, de verdad información muy valiosa [...] la capacitación te empodera, te fortalece y uno se siente mejor, uno puede participar mejor en las reuniones, en las asambleas, uno rompe el hielo, todas esas cosas me ha permitido. Yo estoy muy satisfecho. Uno se siente un poco más seguro, [...] más confianza en uno mismo.

Satisfecho, porque me siento, siento que estoy haciendo las cosas de la mejor manera como directivo.

Muy satisfecha. Porque me encanto como ya te había comentado antes, me encanto mucho los temas, la forma didáctica en cómo están desarrollados. Y siento que todos los temas han llenado todas mis expectativas en cuanto a información, porque encontré

información que no tenía a la mano. [...] al momento de ingresar y desarrollar el curso en lugar de aburrirte, quieres explorar más y más, quieres saber qué viene después.

En este punto, de manera complementaria exponemos los comentarios coincidentes de los ejecutores:

Muy satisfecho. Bueno, porque lo he estado en el proceso del desarrollo y siento que el contenido como tal, o sea, los documentos de lectura obligatoria que tiene cada curso, tienen lo mínimo indispensable para lograr con el objetivo: qué es fortalecer la gobernabilidad en los órganos de gobierno de la cooperativa y eso hace que esté muy satisfecho con el contenido.

Muy satisfecho como ejecutor, muy satisfecho. Porque, esta primera especialización recoge todos los fundamentos y las bases para que el socio, directivo, delegado y funcionario conozca qué es una cooperativa y cómo lo puedo diferenciar en relación a otras formas asociativas. Porque y en base a eso es lo que se fundamenta todos los demás cursos. Esa es la base.

De igual manera, ante similar pregunta sobre la segunda especialización, 9 personas manifestaron sentirse muy satisfechas con la especialización y 4 personas dijeron sentirse satisfechas. Otras 7 no respondieron porque no llevaron la referida especialización. El motivo que lleva a los participantes a calificar como muy satisfecho o satisfecha la especialización se resume en que les ha permitido conocer y ampliar su conocimiento sobre cursos más complejos, pueden contar con mayores recursos para realizar sus aportes a la gestión y la propuesta metodológica ha sido muy clara. Al respecto, citamos los argumentos más relevantes: “Muy satisfecho [...] mayor conocimiento sobre lo que es dirección de cooperativas. Y de alguna forma me permite también a veces ayudar a nuestros delegados y directivos, [...]”.

“[...] satisfecho. Porque me ha permitido ser un directivo activo dentro del consejo de administración”.

“Satisfecho. Porque [...] el ponente ha sido claro y específico con los cursos que han dictado. Cuando teníamos duda también, yo preguntaba y me respondía, me sacaba de dudas. Por eso me siento satisfecho”.

Al respecto, es importante citar las percepciones de los ejecutores:

Aquí estoy satisfecho solamente. Siento que necesita la especialización, está bien como la tenemos ahora, pero puede tener una un mayor abanico de temas que todavía las cooperativas ya nos han estado pidiendo. Entonces, a diferencia de la primera especialización como siempre hemos tenido una encuesta de satisfacción al final de cada curso, se han quedado con más con la necesidad de más en los cursos de la segunda especialización. Es por eso que siento que le podemos ofrecer más cursos. Entonces, todavía hay bastante donde completar la especialización 2.

Satisfecho, porque al ser una especialización mucho más técnica, se ha recogido lo más relevante, pero sigue habiendo otros temas que complementan la dirección de las cooperativas. Quizás temas que puedan complementar o ayudar o profundizar un poquito más, porque ese segundo tema de dirección es más técnico: análisis de estados financieros del planeamiento estratégico, riesgos. Es mucho más específico y seguramente de ahí se va a desprender otro tipo, por ejemplo, auditoría interna, de repente le gustará a los de vigilancia.

Respecto al nivel de comprensión de los conceptos clave: Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas y Dirección de cooperativas creemos que hay una comprensión adecuada de los mismos, pudiendo esta fortalecerse con lo mencionado anteriormente y complementándolo con otras actividades de seguimiento de los contenidos impartidos.

**Tabla 12: Nivel de satisfacción de las especializaciones: Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas y Dirección de cooperativas**

Nivel de satisfacción de las especializaciones	Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas	¿Por qué?	Dirección de cooperativas	¿Por qué?
Muy satisfecho	16			
Satisfecho	4			
Les ha permitido adquirir conocimientos los cuales han mejorado su seguridad y empoderamiento		9		
La propuesta metodológica les ha parecido muy interesante, dinámica, didáctica y novedosa		7		
Les ha permitido ejercer con mayor propiedad su función directiva		3		
Es una guía para aprender		1		
Muy satisfecho			9	
Satisfecho			4	
No llevó la especialización			7	
Les ha permitido conocer y ampliar su conocimiento sobre cursos más complejos				6
Pueden contar con mayores recursos para realizar sus aportes a la gestión				3
La propuesta metodológica ha sido muy clara				3
Otra respuesta				1
No llevó la especialización				7
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

Tales resultados podemos manifestar que ambas especializaciones han sido valoradas como muy satisfactorias y satisfactorias por todos los entrevistados, siendo los principales argumentos la calidad del contenido brindado provocando un empoderamiento y asimilación adecuada de dichos contenidos. Y el segundo argumento es que la propuesta metodológica ha sido en general muy novedosa, clara y didáctica, percibiendo los entrevistados claramente que aprendían de forma rápida, fácil y entretenidamente.

Nosotros creemos que ambas especializaciones lograron satisfacer las necesidades de capacitación en los participantes del PED, por ejemplo en la primera especialización “Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas”, mayoritariamente han expresado haberse sentido “muy satisfechos” con el resultado, logrando mayor empoderamiento y seguridad en sus funciones, lo que se traduce en un mejor manejo de los fundamentos teóricos en sus actividades diarias, lo cual repercutió en un mejor desempeño de sus funciones. Esto permitió que los participantes tuvieran la percepción de un empoderamiento en sus roles, es decir ellos manifestaban sentirse mejor preparados para realizar los cargos o puestos que realizan.

De la misma manera, podemos indicar que en la segunda especialización: “Dirección de cooperativas”, la principal razón por la cual manifestaron sentirse “muy satisfechos” fue el haber recibido y ampliado conocimientos sobre temas más complejos. Esto lo podemos ver con el ejemplo del curso de gestión de riesgos, análisis de estados financieros y planeamiento estratégico, cursos que los participantes veían o percibían como aspecto en el cual no podían expresar con confianza sus opiniones por el limitado conocimiento de los mismos. Con la especialización, muchos lograron comprender los conceptos clave y con ello iniciar una participación cuando se trataban tales temas.

En la presente tabla 13, los entrevistados fueron consultados sobre los aspectos que más valoraban del PED respondieron en forma mayoritaria 15 personas de 20 eligieron la opción de todas las anteriores la cual contiene los siguientes aspectos o cualidades del programa: facilidad de uso de la plataforma, duración del curso, claridad del ponente o expositor y forma de aprendizaje (metodología empleada) como aspectos que más valoraban del PED. En segundo lugar, se encuentra el aspecto de la claridad del ponente y finalmente la facilidad del uso de la plataforma.

Cuando se les preguntó sobre los motivos que originaron dicha posición, se obtuvieron variadas respuestas, tales como el uso práctico y fácil de la plataforma, los contenidos didácticos y duración adecuada del curso, el facilitador dinámico, claro y con buena metodología, duración adecuada del curso y finalmente el grupo de otras respuestas. Citamos algunas respuestas de los participantes a la entrevista:

[...] todas las anteriores, necesariamente todos han estado claros. [...] Sí, yo creo que la forma de aprendizaje en la metodología empleada para mí ha sido adecuada, [...] la duración del curso ha estado adecuada tanto en hora como en tiempo. Porque nos ha permitido interactuar en horarios que no han diríamos cortado nuestro espacio de trabajo, qué decir de los ponentes que han estado claro también en sus exposiciones. [...].

Todas las anteriores. Porque bueno las personas adultas aprendemos de manera distinta a como lo hace un joven. En este caso era importante tener el material audiovisual, que el expositor tenga también las capacidades y habilidades para poder sobrellevarlo y sobre todo que ha permitido que todos participen y el que todos participen ha sido gracias a que han sido los grupos o números adecuados, no han sido demasiado.

[...] todas las anteriores. Porque todo tenía un esquema y estaba muy estructurado, bastante dinámico donde ha sido eficiente y también creo eficaz mi aprendizaje. [...] a medida que se desarrolló la ponencia y la situación pude entender que, no solamente era un tema de informar o hacer un taller el directivo o parte de los socios se involucren en el tema y también contribuyan. Y la forma dinámica, no solamente con la plataforma que se nos mostraba, hacía que tú te familiarices con el tema y no era un tema de aburrimiento, era un tema que estaba constantemente animándonos a continuar con el con la temática y esa forma para mí fue una forma muy, muy diferente a la que normalmente yo recibía con otras capacitaciones. Entonces creo que se ha diferenciado mucho de otras de repente, formas de llegar a este servicio, de involucrarnos en una charla [...].

Del mismo modo, citamos las apreciaciones de los ejecutores:

La forma de aprendizaje. Porque combina 2 espacios bastante útiles: el asincrónico, que es el que te permite llevar tu ritmo, tus pausas, tu tiempo y respeta eso, es un poco más el aspecto administrable del curso. Y el otro es la combinación de la parte sincrónica, que es muy rica, sobre todo en la especialización uno donde abrimos espacios para diálogo, reflexión, entonces, a nivel de metodología, esa combinación ha sido bastante efectiva.

Yo creo que la forma de aprendizaje. Porque a través de la forma uno puede entender el contenido que se quiere llevar o el objetivo, porque lo vas a adecuar a la necesidad de aquel que requiere la capacitación. Porque el tema puede ser importante, el expositor puede ser muy técnico quizás. Por eso la forma al final va a llevarte a adecuar tanto al participante, al expositor, al temario, al tiempo, el uso de recursos, por eso la forma para mí es una de la más importante o la más relevante, por así decirlo.

Es del interés de los investigadores, asimismo, el conocer la opinión de los participantes sobre la experiencia en general de aprendizaje virtual que tuvieron con el Programa PED. En ese sentido, 13 personas percibieron una experiencia muy buena, 6 buena y una sola persona percibió una experiencia regular, constituyendo un número de respuestas alto en cuanto a la valoración de la experiencia de aprendizaje virtual del PED.

Al ser consultados sobre los motivos de esta opinión, las respuestas fueron nuevamente muy variadas, destacando la valoración del uso de la plataforma como dinámica, novedosa y atractiva, luego señalaron la flexibilidad en los horarios de aprendizaje (asincrónico), también hubo mención importante de la experiencia con problemas de conectividad, experiencia valiosa por los contenidos y un grupo de otras respuestas. A continuación, citamos algunos ejemplos de lo mencionado:

Muy buena, [...] porque hemos accedido al material también que lo tenemos, que en mi particular yo lo leo casi todos los días. Los módulos yo le doy una revisada porque son muy interesantes. [...].

Muy buena, [...] porque nos ha permitido como le repito acceder a manejar los equipos de forma virtual, desde la computadora, una tablet hasta en un celular. Bueno, algunas dificultades de repente en algunos módulos han sido por el tema de señal internet, por eso nomás, pero ya creo que fue una vez, pero el resto hemos tratado de ubicarnos en el mejor sitio y buscar una ubicación para no tener esos impases.

[...] muy buena. Aunque al inicio un poco raro, nosotros estábamos muy acostumbrados al dime y te digo, al boca a boca, estar siempre cerca, interactuando físicamente con las personas. Y pues al inicio, pues se vio un poco raro, pero luego nos hemos ido adaptando a esa realidad. Y como te digo, creo que en el fondo nos está ayudando, porque también nos está evitando gastos, gastos que tranquilamente podemos evitar haciendo este tipo de trabajo. [...].

Buena, la experiencia virtual es buena. Porque [...] esta experiencia también nos ha permitido tener la libertad de interactuar con los materiales en el horario y el tiempo disponible en que nosotros tengamos y con las frecuencias que también nosotros queramos hacerlas. Si tengo la necesidad de ver las 2 ó 3 veces lo puedo ver, no tengo ese limitante. Y en el horario que necesite. [...].

Muy buena. Lo que más me gustó fue el juego, donde fue una forma de aprender”.

Muy bueno, porque no se necesitaba de movilización, se aprendía desde donde nos encontrábamos y a mis propios tiempos.

Muy buena. Porque yo le podría decir, porque no era el curso pasivo. Era activo a veces con ejemplitos nos motiva con ejemplos, porque hay otros que capacitan, hablan, hablan, hablan, nomas, no hay ejemplos y a veces tú no entiendes. [...].

Muy buena, porque estaba acostumbrada a llevar cursos o talleres por zoom, en muchas veces eran un poco aburridos y siempre era lo mismo, como que no te invitaba a seguir más, a estar activo, en cambio del PED más didáctico. Tener una experiencia virtual más agradable, más comprensible. Y, sobre todo, que se ajustaba a mi tiempo. [...].

Respecto a este punto los ejecutores comentaron lo siguiente:

Es buena, solo buena. Siento que necesitamos guiarlos más y seguir de la mano con los alumnos porque son adultos y no hay muchos adultos que estén acostumbrados a herramientas digitales o capacitación digital o virtual. Así que eso lo hace un reto más grande. Entonces esta la experiencia digital todavía se hace un poco de largo aliento. Eso es un poco, es un reto más que barrera, es un gran reto que lo hace un poco el no llegar a ser excelente.

Muy buena. Es una experiencia distinta, porque aplicas talleres presenciales que complementan lo que has aprendido de manera virtual. Para mí es un plus ese taller que refuerza lo que virtualmente está plasmado en la plataforma.

**Tabla 13: Aspectos más valorados del PED y de la experiencia de aprendizaje virtual**

Aspectos más valorados del PED y de la experiencia de aprendizaje virtual	Aspectos más valorados del PED	¿Por qué?	Experiencia de aprendizaje virtual	¿Por qué?
Todas las anteriores: facilidad de uso de la plataforma, duración del curso, claridad del ponente o expositor y forma de aprendizaje (metodología empleada).	15			
Claridad del ponente o expositor	4			
Facilidad de uso de la plataforma	1			
Uso práctico y fácil de la plataforma, contenidos didácticos y duración adecuada del curso		10		
Facilitador dinámico, claro y con buena metodología		6		
Duración adecuada del curso		1		
Otras respuestas		3		
Muy buena			13	
Buena			6	
Regular			1	
El uso de la plataforma fue dinámica, novedosa y atractiva				5
Flexibilidad en los horarios de aprendizaje (asincrónico)				4
Experiencia con problemas de conectividad				4
Experiencia valiosa por los contenidos				3
Otras respuestas				4
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

La valoración del PED y de la experiencia de aprendizaje virtual fue positiva, la identifican como una experiencia fácil, novedosa, entretenida y muy útil para el logro de los objetivos de aprendizaje.

La existencia de una plataforma educativa diseñada a medida por el propio equipo desarrollador del PED ha sido fundamental para la valoración positiva de los participantes puesto que, ha permitido nutrir de recursos y herramientas didácticas en forma transversal al contenido, así como haciendo modificaciones a la plataforma cuando ha sido necesario.

Del mismo modo, la riqueza del contenido y recursos antes mencionados, han sido posibles gracias a la experiencia y conocimiento del equipo desarrollador del PED (especialistas de planta de FENACREP).

Con respecto al diseño metodológico, este ha sido dispuesto como cursos *Blended learning*, es decir que cuentan con actividades sincrónicas y asincrónicas. Las actividades asincrónicas se brindan desde una plataforma educativa diseñada desde la misma Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) y es donde se alojan los cursos del PED. El participante cuenta con una cantidad específica de días para poder observar y asimilar dichos recursos, los cuales no solo comprenden los videos, sino también material descargable de complemento, videos, infografías y juegos de autoevaluación, los cuales brindan una experiencia educativa lúdica y que no presiona al participante a sentirse medido por un examen, sino que más bien fomenta la autoevaluación, siguiendo principios de andragogía aplicados.

Las actividades sincrónicas están previstas por un taller virtual brindado vía zoom de 1 hora y media de duración, mediante el cual se refuerzan los conceptos vertidos en la plataforma, pero no con la idea de repetir conceptos, sino de abordarlos desde un punto de vista más reflexivo y con mayor casuística fomentando las interacciones e intercambios de ideas con los participantes. Estos talleres son claves, pues construyen conocimientos en forma conjunta.

Lo antes mencionado, ha logrado que los participantes puedan tener un mejor experiencia educativa y didáctica, valorando primero la facilidad de completar el

contenido y segundo consultarlo a voluntad, siendo esta flexibilidad la que ayudó a los participantes que tenían diversas ocupaciones y horarios laborales.

Sin embargo, la virtualidad de la experiencia demanda un nivel adecuado de conectividad al internet, el cual no siempre ha sido posible debido a las condiciones geográficas o de ubicación de los participantes, los cuales recordemos en su mayoría se ubican en diferentes zonas rurales del país.

Luego de haber realizado las entrevistas a los participantes del PED podemos decir que sus conocimientos sobre cooperativismo han mejorado, específicamente ayudándoles en el mejor desempeño de sus funciones como directivos y delegados de sus cooperativas, gracias al diseño metodológico del PED. Asimismo, respecto al conocimiento de herramientas de gestión y dirección de cooperativas hemos encontrado que los participantes han logrado asimilar tales conceptos, sin embargo, todavía está pendiente la profundización y aplicación de los mismos en su campo laboral.

Concluyendo con este punto, podemos decir que los aspectos más valorados del PED y de la experiencia de aprendizaje virtual son la facilidad en el uso de la plataforma y el material muy comprensible que contiene, lo que significaba para los participantes una plataforma “amigable”, lo que les ayudaba a terminar el curso. Los participantes percibieron una grata experiencia de aprendizaje y en muchos casos al ser su primera experiencia virtual en términos de introducción al mundo digital fue muy buena y positiva.

Finalmente, se les solicitó a los participantes nos brinden cuales serían a su criterio, los puntos en los que el PED podría tener espacios de mejora (ver tabla 14). Las respuestas fueron variadas y fueron agrupadas de acuerdo a las similitudes de las sugerencias de mejora al programa. De los cuales 4 entrevistados mencionaron que el PED podría tener más participación e interacción, luego otra respuesta fue mejoras en la facilidad o complementariedad del uso de la plataforma (4 entrevistados), luego 3 entrevistados indicaron que el PED debería continuar con la capacitación, otros 3 entrevistados más mencionaron que el programa debería presentar casos reales y certificación.

Asimismo, 2 entrevistados indicaron que el PED debería dictarse en forma presencial e involucrar a otros miembros de la Coopac. Finalmente, 2 entrevistados sugirieron que

se dictara otros cursos y 2 más dieron otras sugerencias. Enseguida citamos los comentarios más relevantes:

Yo considero que debería incluir una sesión presencial. Una sesión presencial con todos los participantes, que puede durar un par de días. [...] Tal vez de inicio y tal vez de cierre sería lo ideal dos, en dos niveles, pero yo considero más importante, no tanto de cierre sino a mediados sería, a la mitad, a la mitad de la especialización tiene que haber una presencialidad. [...] Un poco como para graduarse de este curso tiene que en la práctica demostrar que implementó algo no sé a nivel de su comunidad o a nivel de su entorno laboral, algo que lo haga digamos darle mayor realce al curso que le está llevando y que aterriza en la práctica en algún pequeño proyecto que se pueda hacer, si no se puede hacer individual, en conjunto. Por supuesto, fortalece la cohesión también.

Mejorar tutoriales. Claro, algo así. Por ejemplo, es que a ellos se les hacía muy complicado ver un vídeo. De estar 4 a 5 horas, perdón, media hora, 15 minutos viendo un video, lo que yo hacía es que les hacía: pasos, infografías y a través de imágenes, les explicaba cuál era el paso 1,2, 3 y así ellos miraban los pantallazos y decían ¡ah! de esta forma ingreso mejor. Eso es lo que yo he hecho para que este proceso del programa sea un poco más fácil. Entonces, ellos ya lo tenían todo masticadito e ingresaban y no tenían dificultades. Probé primero con un vídeo y me dijeron Andy, no, carga, Andy mucho peso, mucha descarga. Entonces, al directivo hay que darle las facilidades, como te digo, son unas personas que no tienen tanto acceso a la tecnología como un joven de 20, 30 años. Video muy cansado, uno para descargarlo, otro para verlo también. Imprimir los pasos a seguir, claro, algo que tú me dices es muy cierto, la mayoría decía, pero mejor lo imprimo y ya me voy guiando de lo que estoy viendo. Y están con su teléfono, computadora y sus ojos al costado y están avanzando de esa forma. Es lo que la mayoría hace.

Para mí esta especialización [...] estar organizada en tres espacios. Uno que sea académico en donde se ve la información teórica con indicaciones de aplicación entre otras cosas y eso ustedes lo hacen bien ahí me parece que eso sí lo tienen implementado. Pero se queda mucho en teoría, ahí te quedas en teoría. Entonces, otro espacio, que son los espacios que si les faltaría hacer. El espacio de un día de práctica profesional. Es decir, tener tareas y consignas de aplicación de análisis y conocimiento institucional. Ahí ustedes estarían viendo como el dirigente empieza a tener mayor incidencia en la institución. Y la tercera y última parte serían generar espacios de producción de propuesta. [...] Mi sugerencia no sé si la FENACREP dentro de sus estatutos contempla ese tipo de tareas de certificación, no lo sé. Si lo contempla sería

ideal, pero si no lo contempla ustedes podrían tener de repente un convenio con una universidad y desde ahí se pueda conseguir certificaciones acreditadas.

Bueno, más que cambios, una sugerencia, que todos los talleres o sesiones que se realicen a nivel personal, me gustaría que se realicen de forma presencial. Bueno, una sugerencia más [...] ustedes también hacen la invitación a los directivos, a los gerentes para que se puedan involucrar, no solamente en el tema de capacitación, sino también para hacerlo como una especie de meta o también un algo más contundente cuando vamos a medir una gestión. También cómo se involucrarían los gerentes de línea, gerentes generales de estas Coopac para que ellos también puedan empoderar a su personal a nivel presencial. Porque una cosa es que ustedes lo capaciten y otra cosa también si yo veo a mi gerente a mi costado guau. [...].

De otro lado, la mirada del ejecutor respecto a los cambios que podría mejorar el PED:

Considero que para mejorar el PED deberíamos de ofrecer un proceso de seguimiento en el uso y conocimiento del aprendizaje virtual. El componente PED tiene una plataforma y un taller sincrónico entonces, el taller sincrónico no hay mucho, mucha complicación, pero creo que es lo que se podría mejorar es que el componente de en plataforma el PED encuentra una manera de poder hacerle seguimiento y puedan los participantes completar la experiencia completa, porque a veces algunos sólo se quedan con el taller sin completar la plataforma, creo que se podría hacer a corto o mediano plazo una forma de mejorar el PED.

Por ejemplo, un cambio que se podría dar, claro ya de repente en la presencialidad, empoderar más a los facilitadores en el sentido que la misma cooperativa sea consciente a través ya sea de su comité de educación o de alguien dentro de la cooperativa que esté pendiente y atento al avance de todos los directivos, delegados, socios. Entonces, porque definitivamente esta persona es la que va a monitorear todo el avance, va a ser él que nos va a dar una retroalimentación y constante visión de nuevos cursos, de nuevos elementos. Entonces, ahí el protagonista de repente no sé si exponiendo, yo sé que los consultores exponen o los ejecutores exponen, pero que también expongan los mismos de repente facilitadores. Yo sé que eso debe ser otro paso más y hasta ellos mismos se pueden especializar más, también en capacitación. De repente no saber todos los temas, pero sí algunos temas principales, importantes que lo lleven, oye yo estoy capacitado en 2 de los 11, en 3, que, si o si el mismo debe saber, cooperativismo debe saber, un par más, eso puede ser un cambio en el PED también.

**Tabla 14: Mejoras y/o cambios sugeridos al PED**

Mejoras y/o cambios sugeridos al PED	N° de participantes
Más participación e interacción	4
Mejoras en la facilidad o complementariedad del uso de la plataforma	4
Continuar con la capacitación	3
Presentar contenido de casos reales y certificación	3
Dictar programa en forma presencial e involucrar a otros miembros de la Coopac	2
Dictar otros cursos	2
Otras sugerencias: Creo que ningún cambio, enseñanza con cámaras prendidas	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

En concordancia con los resultados obtenidos podemos decir que los entrevistados presentan interesantes sugerencias y sobre todo propuestas muy prácticas y de alta probabilidad de aplicabilidad.

Una forma de implementar algunas de las sugerencias, es ir cediendo un poco del espacio de los talleres virtuales en favor de la presencialidad. Los participantes se sienten más cómodos para participar e intervenir e interactuar en general, mediante el formato presencial. Esto es algo a tomar en cuenta por FENACREP en su plan de trabajo del 2023. Asimismo, se deben tomar las medidas del caso para generar contenido que trascienda los plazos en los cuales el curso está disponible virtualmente para los participantes (6 meses post curso, en promedio).

En ese sentido, el empoderamiento de los facilitadores locales de cada cooperativa y brindarles herramientas adicionales, así como la creación y fortalecimiento de una comunidad cooperativa a manera de “alumnis”, puede suplir esa sensación que “después del curso no recibí más capacitación”.

Luego de haber culminado la etapa de entrevistas de la presente investigación podemos concluir que la estrategia de intervención del PED es un factor clave para la sostenibilidad de las Coopac porque los participantes entrevistados indicaron

unánimemente que el PED los ha ayudado a comprender mejor sus labores dentro de sus cooperativas y acotar sus ámbitos de intervención.

### **El PED contribuye con el fortalecimiento de la gobernabilidad de las Coopac**

A nuestro criterio creemos que el PED ha iniciado un proceso de desarrollo organizacional en las Coopac, al sentar las bases de conocimiento sobre gobernabilidad, cooperativismo y dirección de cooperativas. Sin embargo, este puede ser fortalecido o mejorado con las sugerencias y/o identificación de otras necesidades en las Coopac, haciendo que el programa se complemente o se creen otros programas específicos para satisfacer tales demandas.

A nuestro parecer ambas especializaciones contribuyen al fortalecimiento de las Coopac, no solo desde el punto de vista de la *governabilidad*, sino también desde su *sostenibilidad* económica y financiera. Por ejemplo, esto se ve reflejado particularmente en el consejo de administración con una toma de decisión mayor seguridad o confianza gracias a un mayor conocimiento de tipo financiero por parte de los directivos, puesto que el resultado de esas decisiones puede devenir en buenos o malos resultados financieros. Asimismo, directivos empoderados, con mejor conocimiento de sus funciones y responsabilidades minimizan la posibilidad de duplicidad de funciones o en realizar actividades que no les correspondan.

En forma específica, teniendo en cuenta el objetivo de aprendizaje de los cursos de la primera especialización el cual era lograr en los participantes una visión general de lo que es una cooperativa de ahorro y crédito, podemos decir que este se ha logrado, por los diferentes resultados encontrados y los testimonios expuestos anteriormente.

Del mismo modo, respecto al objetivo de los cursos de la segunda especialización si bien este no es convertir a los participantes en expertos en análisis financiero, o en gestión de riesgos, pero sí en brindarles el conocimiento fundamental necesario para un mejor desempeño de sus actividades dentro de la Coopac en estos tópicos, podemos manifestar que se ha logrado un conocimiento introductorio de alta utilidad, pero este debe ser fortalecido, profundizando sus contenidos y especialización según las áreas de las cooperativas para lograr un mayor impacto y aplicabilidad en la gestión de las Coopac.

Tomando como referencia este amplio rango de acción, todos los cursos tienen elementos en común, los cuales van construyendo curso a curso elementos necesarios para un mejor entendimiento del modelo de negocio y funcionamiento organizacional de una cooperativa de ahorro y crédito. En otras palabras, han fortalecido las nociones fundacionales de gobernabilidad dentro de la cooperativa.

La estrategia de intervención del PED ha sido un factor clave en la sostenibilidad y mejora del *compliance* de las Coopac, muchas manifestaron que gracias al programa pudieron responder a las nuevas y diversas exigencias de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

En ese sentido el PED ha dado pasos en la dirección adecuada, se ha presentado ante su público objetivo con recursos ricos en contenido, con una plataforma educativa de fácil acceso y con ponentes especialistas en los cursos, capaces de generar empatía y transmitir conocimientos a los participantes. Esta transmisión de conocimiento es fundamental, permitirá optimizar los recursos asignados e invertidos, e incrementa las probabilidades de su puesta en práctica y hasta de su réplica gracias también a su estrategia de formación de formadores dentro de la cooperativa.

Respecto a la metodología propuesta, esta ha sido recibida como muy interesante, dinámica, sencilla, hay una percepción general de validación de cómo los contenidos propuestos han sido tratados de una forma muy clara y lúdica. Las cuales también fueron pensadas en el target y perfil de población que suelen componer los órganos de gobierno de una Coopac promedio, mayormente de género masculino, de una edad que promedia entre los 45 a 65 años y con variado nivel educativo.

Estas afirmaciones se ven reforzadas por las respuestas mostradas a lo largo del capítulo, en forma mayoritaria cuando se les preguntó sobre lo que más le gustó de la experiencia educativa virtual, respondieron a la facilidad de acceso a la plataforma y la claridad de los ponentes, definitivamente dos activos importantes que el programa debe valorar y aprovechar en mayor medida.

Los participantes en general se mostraron muy motivados y agradecidos por el PED e identificaron claramente los beneficios recibidos. Han valorado mucho el no tener que

trasladarse a otros lugares para capacitarse, poder escoger el horario de estudio y la facilidad en el uso de la plataforma, siendo los aspectos que más valoraron del PED, sin embargo, la presencialidad es algo que desean volver a tener. Ahora ven a la tecnología como un aliado de su desarrollo personal y organizativo puesto que la mayoría tuvo su primera experiencia educativa virtual con el PED.

Existe una plena conciencia que deben continuar con esta forma de aprendizaje o capacitación para lograr objetivos planteados por la organización. Los participantes hoy tienen una mirada integral de sus cooperativas, asimismo identifican claramente los riesgos o amenazas a las que se encuentran expuestos, también hay una base sobre cómo fortalecer su cultura organizacional de la cual ellos comprenden es un factor clave para su sostenibilidad.

Es importante mencionar un punto que podría considerarse como hallazgo también, que está relacionado con el limitado compromiso que se ha obtenido de las gerencias de las Coopac donde se ha intervenido. Esto definitivamente plantea espacios de mejora futura para el programa, debiendo replantear la estrategia para lograr mayor nivel de compromiso e interés por parte de los gerentes de las Coopac.

En ese sentido, el PED busca abarcar los distintos niveles de las Coopac, entendiendo que la gobernabilidad si bien empieza por los órganos de gobierno, puede ser reforzado desde los otros estamentos de la cooperativa.

Con lo expuesto podemos concluir que el PED es un programa que ha pensado claramente en la necesidad de fortalecer conocimientos sobre gobernabilidad y cooperativismo en las Coopac pues responde a una situación permanente y las Coopac son conscientes de este hecho, lo que convierte a este tipo de programas en un socio estratégico para ellos, pues fortalece no sólo las capacidades de los participantes, sino que motiva en ellos a ser parte de un permanente proceso de aprendizaje, compartiéndolo entre los demás socios, por ello, al inicio de este capítulo, explicamos la relevancia sobre la gobernabilidad y cooperativismo.

De la misma manera, la manifestación de una clara valoración de mejora de sus conocimientos logra que se creen espacios potenciales y claves para el desarrollo, crecimiento y modernización de tales organizaciones y fortalecimiento de la

institucionalidad en sus regiones, ayudándolos a convertirse en actores protagónicos de las dinámicas económicas locales.

Después de haber concluido con la etapa de entrevistas de la investigación, podemos inferir que el PED contribuye a fortalecimiento de la gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito porque ha logrado que los participantes al programa fortalezcan sus capacidades, conocimientos sobre buen gobierno y llevarlo a la práctica del ejercicio de sus funciones.

En nuestra opinión creemos que el PED ha iniciado un proceso de fortalecimiento institucional en las Coopac la cual aporta a su sostenibilidad, crear un espacio de aprendizaje y reflexión de sí mismas como organizaciones es un gran aporte puesto que las Coopac pueden internalizar con mayor criterio cuáles son los aspectos claves a mejorar y cuales mantener como su estrategia de desarrollo institucional.

Creemos que las estrategias de intervención del PED han sido un interesante abordaje de cómo promover la gobernabilidad en medio de una situación de pandemia, aprovechando su conocimiento de las Coopac y planteando una metodología adecuada para ellas, asimismo los han introducido en el mundo de la virtualidad siendo un avance en la reducción de las brechas digitales y educativas al mismo tiempo. Y dentro de las Coopac una estrategia clave fue el involucramiento del comité de educación y la designación de un facilitador interno que ayudó en el cumplimiento de la estrategia de intervención.

A nuestro criterio, pensamos que partir de los aportes de la investigación, encontramos que los aspectos que facilitarían la sostenibilidad de las Coopac es establecer un programa permanente de capacitación o formación dentro de las mismas, mejorar la comunicación entre los socios, directivos y personal administrativo (en general a todo nivel), evaluar las estrategias de crecimiento y desarrollo que se han planteado ( las cuales deben tener presente su filosofía o naturaleza organizativa), aprovechando y optimizando los espacios de las juntas y asambleas que ejecutan.

## CAPÍTULO IV

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### CONCLUSIÓN 5.1. MEJORAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS PARTICIPANTES DEL PED, RESPECTO AL CONOCIMIENTO SOBRE COOPERATIVISMO, FUNDAMENTOS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE COOPERATIVAS

- La totalidad de los entrevistados afirmaron haber mejorado sus capacidades y/o conocimientos después de haber llevado el PED, con lo que podemos concluir que el programa ha logrado ser valorado por los participantes.
- Se ha logrado reforzar el nivel de conocimiento de los temas de gobernabilidad y cooperativismo entre los participantes del PED cumpliéndose el objetivo de fortalecer la comprensión de la cooperativa a partir del buen quehacer de sus directivos y delegados y la importancia de cumplir con una normativa enmarcada en el cooperativismo. Esto se fortalece aún más si tenemos en cuenta aquellos participantes que han llevado ambas especializaciones, pues se empoderan para la toma de decisiones basadas en el uso de herramientas de gestión, logrando identificar con mayor claridad la direccionalidad, funciones y responsabilidades de la plana directiva en una cooperativa, por lo cual los entrevistados señalan la importancia que la capacitación sea permanente y se amplíen a todos los socios y no socios de las Coopac.
- La mayor parte de los participantes relaciona los contenidos recibidos con la gobernabilidad (Desafíos de las Coopac, Ser socio y Ser delegado), lo cual es relevante pues el contenido ha sido direccionado por el PED de esa manera, y además muestra que los entrevistados han sensibilizado la importancia del tema.
- Los participantes valoraron a todos los cursos como importantes para el desarrollo y buen funcionamiento de sus cooperativas, además que todas mantenían una relación entre ellas. Sin embargo, los que indicaron que el curso de ser socio como el menos importante lo sustentaron afirmando que este ya es conocido y poco relevante para los socios, además que ellos no toman decisiones en las Coopac; similar sustento fue presentado por los que indicaron que el curso de Fundamentos del

cooperativismo era el menos importante. Siendo estas afirmaciones erradas a nuestro parecer.

- El curso de Clima y cultura organizacional es el más valorado por los entrevistados, lo que nos permite determinar específicamente la inquietud de los mismos sobre la importancia del fortalecimiento de un adecuado y permanente clima y cultura organizacional en sus cooperativas. Reconociendo de esta manera que es un espacio válido para la aplicación de los principios y valores cooperativos por un lado y por otro es una herramienta o forma estratégica de fidelizar a los diferentes miembros de la Coopac. Más aun tomando en cuenta que el órgano ejecutor percibe a este curso como el menos importante de la especialización.

## CONCLUSIÓN 5.2. IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LAS COOPERATIVAS A PARTIR DE LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS

- Los entrevistados perciben que pueden mejorar como funcionarios, delegados y/o trabajadores de las cooperativas y que ahora comprenden mejor su función, logrando integrar a sus demás responsabilidades y tener una mejor interacción con los distintos estamentos funcionales de la cooperativa. Por consecuencia hay una comprensión más clara de lo que son tales conceptos y cómo aplicarlos en la organización. Su capacidad de gobierno se ha fortalecido y se manifiesta a través de la seguridad en la participación de los actores en los diferentes campos en que se desenvuelven. Hoy ellos perciben que tienen una base fundamental de lo que es el cooperativismo, conocen la naturaleza de su organización, qué objetivos busca, cómo deben ejercer sus derechos y sus deberes dentro de la misma y cómo deben asumir sus funciones en los cargos directivos.
- El nivel de comprensión sobre dirección de cooperativas todavía es un tema que debe reforzarse, siendo este tema aún más relevante debido al hecho que estás personas son o han sido directivos en sus cooperativas.
- Los participantes brindan la misma importancia a la gestión financiera como a los valores en una cooperativa. Puesto que una Coopac basa o debe basar sus actividades en los principios y valores que la rigen. Este hecho es un factor diferencial entre la gestión de una Coopac y la gestión de otro tipo de entidad financiera, por lo que es resaltante que los entrevistados hayan identificado y valorado esta situación.

- Los entrevistados han asociado las buenas prácticas de gestión al nivel de una responsabilidad individual, sea desde la posición de directivos o delegados que poseen. Este nivel de empoderamiento individual es relevante destacar.
- Los participantes han logrado implementar buenas prácticas de gestión en sus cooperativas a partir de los conocimientos recibidos, siendo importante resaltar que tales aplicaciones de buenas prácticas se vieron reflejadas en la réplica de los contenidos recibidos, por parte de los participantes hacia los socios, directivos y colaboradores de sus cooperativas. Sin embargo, se ha realizado de una forma muy personal de acuerdo a la comprensión de las mismas, teniendo iniciativas aisladas en algunos casos, en otras un poco más coordinadas, organizadas y planificadas.
- En referencia a los retos que las Coopac tuvieron que superar, podemos recoger la importancia del trabajo que realizaron con las personas dentro de las cooperativas, referente a los cambios de comportamiento y su directa relación con el logro de los resultados o implementación de buenas prácticas de gestión en sus cooperativas. Además, se reconoce que, para lograr estos cambios o modificaciones de hábitos o actitudes, es necesario el empoderamiento de un líder o referente al interior de la cooperativa.

### CONCLUSIÓN 5.3. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS POR EL PED Y SU APOORTE A LA PROMOCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS COOPAC

- Los cursos están metodológicamente secuenciados para llevar al participante a una experiencia educativa multimedia novedosa y que marca un hito educativo en el sector cooperativo de ahorro y crédito.
- En ese mismo sentido, podemos inferir que los cursos del PED como cursos que se complementan y se vinculan entre sí, logrando una valoración positiva de todos los cursos.
- La valoración del PED y de la experiencia de aprendizaje virtual fue positiva, la identifican como una experiencia fácil, novedosa, entretenida y muy útil para el logro de los objetivos de aprendizaje.
- La existencia de una plataforma educativa diseñada a medida por el propio equipo desarrollador del PED ha sido fundamental para la valoración positiva de los participantes puesto que, ha permitido nutrir de recursos y herramientas didácticas en forma transversal al contenido, así como haciendo modificaciones a la plataforma cuando ha sido necesario.

- La propuesta de educación virtual asincrónica ha logrado que los participantes puedan completar el contenido y consultarlo a voluntad, debido a que los participantes tenían diversas ocupaciones y horarios laborales. Esta flexibilidad en el horario de aprendizaje ha sido muy valorada por los participantes. Sin embargo, la virtualidad de la experiencia demanda un nivel adecuado de conectividad al internet, el cual no siempre ha sido posible debido a las condiciones geográficas o de ubicación de los participantes, los cuales recordemos en su mayoría se ubican en diferentes zonas rurales del país.
- Las acciones de sostenibilidad del PED no son muy reconocidas o recordadas por los entrevistados. Lo que supone un espacio de mejora para la FENACREP, sea para rediseñar sus estrategias de comunicación o para crear nuevas estrategias en pro de la sostenibilidad de las cooperativas.



## RECOMENDACIONES

### RECOMENDACIÓN 5.1. MEJORAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS PARTICIPANTES DEL PED, RESPECTO AL CONOCIMIENTO SOBRE COOPERATIVISMO, FUNDAMENTOS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE COOPERATIVAS

- Es importante que las Coopac continúen fortaleciéndose institucionalmente con este tipo de programas de capacitación, para es necesario establecer procesos permanentes de aprendizaje dentro de cada institución. Permitiendo ello a todos sus colaboradores, socios, directivos, etc. satisfacer sus necesidades de capacitación y mejorar sus capacidades con un enfoque de gestión del potencial humano.
- Es necesario para continuar con el proceso de fortalecimiento de la gobernabilidad dentro de las Coopac que se continúen ejecutando diversas acciones estratégicas que la promuevan como la realizada con el PED, ello contribuirá a generar nuevos cuadros de líderes orgánicos dentro de la institución. Por lo tanto, una de tales acciones que se recomienda es que la cooperativa trabaje en el diseño de un conjunto de manuales o herramientas de gobernabilidad, para lo cual puede tomar como referencia proyectos realizados en la región tales como el proyecto GIF.
- Se ha logrado reforzar el nivel de conocimiento de los temas de gobernabilidad y cooperativismo entre los participantes del PED, los entrevistados señalan la importancia que la capacitación sea permanente y se amplíen a todos los socios y no socios de las Coopac. Esto se logrará con una estrategia de continuidad, considerando en su alcance el trabajo con los facilitadores, el desarrollo de nuevo contenido, la cocreación de contenido con las cooperativas y las actividades presenciales de refuerzo entre otras.
- Es importante tomar en consideración el interés de los entrevistados hacia el curso de Clima y cultura organizacional y su percepción respecto a la importancia del mismo para su fortalecimiento institucional. Para poner en valor esto se recomienda al ente ejecutor del PED tomar este curso o tópico como un eje estratégico dentro del mismo o en una segunda propuesta de programa.

## RECOMENDACIÓN 5.2. IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN EN LAS COOPERATIVAS A PARTIR DE LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS

- Sería muy estratégico promover la creación de un programa de líderes formativos, mediante la metodología de formación de formadores dentro de una comunidad virtual de participantes del PED. El cual pueda aprovechar los conocimientos y experiencia de los participantes que asumieron el liderazgo para promover las buenas prácticas de gestión, y puedan colaborar en la formación de futuros cuadros de liderazgo dentro de las Coopac. Esta comunidad educativa virtual podría estar conformado por exdirectivos, socios notables, trabajadores voluntarios y referentes de otras cooperativas nacionales e internacionales. Siendo una acción más articulada, sostenible y que debería estar vinculada al planeamiento estratégico de la cooperativa.
- Es necesario establecer políticas institucionales permanentes dentro del plan de trabajo del comité de educación, para superar los retos referentes a los cambios de comportamiento, hábitos, etc. que se muestran como resistencia a ejecutar cambios e innovaciones dentro de las cooperativas. Dichas políticas deberían disminuir la mencionada resistencia, modificando si es necesario reglamentos de elección y manuales internos que permitan la aplicación de estas políticas, como por ejemplo establecer un perfil de directivo.

## RECOMENDACIÓN 5.3. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS POR EL PED Y SU APOORTE A LA PROMOCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS COOPAC

- El PED tiene un espacio de mejora en los contenidos sobre la especialización de dirección de cooperativas para lograr una mejor comprensión de los mismos y que sean de mayor aplicabilidad. Para lo cual se propone realizar un *upgrade* de los contenidos de los cursos ya existentes, que permita una profundización en el conocimiento de los mismos, además de realizar un sondeo permanente de mejora continua para la especialización de los tópicos y requerimientos de los usuarios referentes a los cursos o temas nuevos de interés.
- La propuesta de educación virtual asincrónica puede ser complementada con otras actividades presenciales o transformar la propuesta en un modelo híbrido de aprendizaje para recoger el interés de regresar a la formación presencial que

demandan los entrevistados. Teniendo en cuenta en este punto la mejora de herramientas o tutoriales de uso de la plataforma y la asistencia técnica de problemas u ocurrencias digitales por parte de los participantes.

- Consideramos que una actividad de mejora de la calidad de la oferta educativa por parte del ente ejecutor y valorada por los participantes sería el dotar a los cursos del PED de una certificación internacional que estandarice su diseño instruccional y metodología. Con el fin de hacerlo más atractivo para las cooperativas para generar un mayor impacto dentro de las mismas.
- Finalmente, es recomendable lograr una mayor visibilidad de las acciones de sostenibilidad del PED desde la entidad ejecutora, sea para rediseñar sus estrategias de comunicación o para crear nuevas estrategias en pro de la sostenibilidad de las cooperativas.



## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora que la presente investigación propone, y que definen los parámetros para el fortalecimiento de la estrategia de intervención social del PED, implican un acercamiento desde 4 lineamientos distintos pero complementarios. Se presenta esta propuesta debido a la magnitud y alcance social de los problemas identificados durante el presente documento.

Consideramos que los alcances que proponemos pueden ser de alta aplicabilidad para brindar al PED un perfil de mayor rigor académico, con una propuesta de contenidos más diversa e igualmente con el enfoque de aplicabilidad y vinculación a las labores de los directivos de la cooperativa, mapeando las interacciones con los grupos de interés del programa, a efectos de fortalecer sus relaciones, enfatizando las relaciones con los facilitadores del programa. Los alcances que se proponen son:

- a) Renovación de la malla curricular.
- b) Mapeo de sus grupos de interés y generar formas de fortalecerlos.
- c) La certificación internacional de sus cursos.
- d) Escalamiento del uso de la plataforma virtual del PED

A continuación, detallamos brevemente cada uno de los puntos mencionados:

#### **a) Renovación de la malla curricular**

Es importante indicar que la renovación de la malla curricular ha sido uno de los puntos que los participantes mencionaron como uno de los aspectos que se convierten en espacios de mejora para el PED.

Teniendo en cuenta ello, se propone diseñar y desarrollar contenido de nuevos cursos que amplíen o mejoren el espectro de contenido ofrecido en las dos especializaciones. Tomando en cuenta el alcance actual del PED, que es percibido como un primer acercamiento a temas de interés en la cooperativa, se considera pertinente este desarrollo para su necesaria renovación de su oferta educativa. La cual debe seguir estando alineada a los objetivos matrices del PED.

Si bien los 11 cursos que conforman las 2 especializaciones del PED han demostrado ser pertinentes en su contenido y aplicabilidad, su contenido no ha variado en el primer año de funcionamiento del programa. Por lo que, si el objetivo es poder llegar a una mayor cantidad de participantes, se considera recomendable la creación y diseño de nuevos cursos que puedan nutrir las especializaciones existentes, o pueda crearse una nueva especialización.

Sobre el alcance de los nuevos cursos, es pertinente mencionar que la percepción que mayoritariamente tienen los participantes de los cursos, es que son completos, didácticos, fáciles e intuitivos de entender, pero también los deja con ganas de conocer más sobre el tema, profundizarlo o considerarlo como contenido introductorio al tema.

Sobre este punto, vale mencionar que el objetivo de los cursos PED no fue profundizar o ser textos exhaustivos sobre los temas a tratar, el objetivo era más bien servir como introducción o llegar a transmitir ideas fuerzas fundamentales para la gestión de directivos en los temas que se trataban. No sería adecuado plantear que con un curso virtual de 2 horas un directivo podría convertirse en experto en análisis de estados financieros, por ejemplo, pero sí se consideró que, a través de talleres interactivos, información de la plataforma y con ejercicios guiados usando información de la misma cooperativa, era posible transmitir conocimientos clave que el participante pueda asimilar, interpretar cifras y ratios, para obtener información focalizada y una mejor toma de decisiones.

Por lo que consideramos que es factible de evaluación cursos que profundicen lo expuesto en los cursos actuales, además de tomar en cuenta sugerencias hechas por los mismos sujetos de derecho entrevistados.

#### Líneas de contenido

- Buen gobierno: herramientas para medir gobernabilidad.
- Gestión social integral: balance social.
- Gestión estratégica: *balanced scorecard* (cuadro de mando integral).
- Habilidades blandas para cuadros directivos.
- Innovación: metodologías ágiles y transformación digital.
- Digitalización: alfabetización digital para no nativos digitales (gestión de reuniones virtuales, uso de plataformas educativas, herramientas multimedia).

Respecto a la metodología de enseñanza del PED no tiene antecedentes en el sector de las Coopac, específicamente en el tema educativo bajo la modalidad virtual y consideramos que los resultados obtenidos bajo la metodología han sido positivos por lo que no planteamos algún tipo de cambio de la misma.

**b) Mapeo de sus grupos de interés y generar formas de fortalecerlos.**

Parte de una adecuada gestión de intervención social, es tener referenciado el grado de relaciones que se tiene con los stakeholders. La investigación tiene entre sus conclusiones, que el programa no ha dimensionado completamente estas relaciones y por lo tanto no ha diseñado estrategias de refuerzo para con ellas, o si las ha planteado, no las ha llegado a plasmar efectivamente, de manera que sean de recordación por parte de los sujetos de derecho entrevistados.

Los grupos de interés o stakeholders deben ser no solo identificados, sino que se les debe trazar planes de mejora en la interacción con los mismos. Los stakeholders identificados son:

- Ente ejecutor (FENACREP)
- Tutores (FENACREP)
- Facilitadores
- Comité de educación
- Gerencia de cooperativa
- Participantes de la COOPAC

En la presente propuesta de mejora queremos enfatizar y proponer focalizadamente las estrategias de comunicación con los facilitadores del programa, al considerarlos como “el operador del PED dentro de la Coopac”, es pieza fundamental del enfoque de sostenibilidad originalmente planteado desde el PED. Tomando en cuenta que los directivos de la cooperativa rotan todos los años, son los facilitadores los que pueden dar continuidad al contenido del programa y ser promotores para que la siguiente renovación de directivos también pueda llevar el contenido del programa, y no solo eso, sino también darle continuidad a la intervención, formando parte de estrategias post-programa.

Los facilitadores, son parte del staff de la cooperativa donde se interviene, su perfil suele ser el de un egresado de las carreras de educación, comunicación, trabajo social, y trabajan en forma directa como asistentes del comité de educación, operativizando y poniendo en marcha sus actividades programadas. Una vez que la cooperativa ha requerido el PED, se capacita a estos facilitadores en el uso y gestión de la plataforma educativa, a fin que sean ellos el nexo entre los participantes y el programa.

Esta estrategia ha probado ser valiosa, puesto que los facilitadores se han empoderado del contenido y beneficios del curso, siendo promotores *in-house* del programa. Sin embargo, este enfoque no ha logrado plasmar una estrategia que fidelice o mantenga cerca a los facilitadores del ejecutor del PED.

Varios de los facilitadores han demostrado tener las competencias adecuadas no solo para promover el PED sino inclusive para poder ser tutores o docentes. Sin embargo, para llegar a este punto, hubiera sido necesario mantener actividades post-programa que fortalezcan las capacidades y competencias mostradas durante su labor como facilitadores.

En ese sentido, la propuesta de mejora propone la creación de una comunidad educativa cooperativa, de la cual formen parte los participantes del PED y los facilitadores, a la cual se le debe proponer un contenido segmentado y diferenciado de las actividades regulares que realiza la FENACREP, generar oferta de valor para que los participantes y sobre todo facilitadores, puedan seguir desarrollando sus competencias en temas como por ejemplo gestión de plataformas educativas, diseño y gestión de cursos virtuales, diseño instruccional, entre otros temas relacionados. De forma que los facilitadores tengan los incentivos de seguir trabajando estrechamente con el programa, mejorando su relación con el ejecutor, pues se les brindaría contenido que puede ser de interés para el desarrollo profesional de sus carreras y proyección.

Esta comunidad educativa tiene como concepto el de agrupar a facilitadores y participantes del PED, brindar contenido de interés especializado que sirva como un espacio de diálogo y crecimiento entre el PED, participantes, ex participantes y facilitadores.

### **c) La certificación internacional de sus cursos.**

Finalmente, otro de los alcances para el PED implica también tener una mayor rigurosidad metodológica en su contenido y diseño del mismo. Para lo cual se considera

pertinente proponer el acercamiento con alguna institución nacional o internacional que pueda proveer los benchmarking o referencias metodológicas que sirvan como parámetro al PED para la mejora y diseño instruccional de sus contenidos.

El contar con un aval de certificación internacional le permitirá al programa tener un perfil educativo más alto y expandir su público objetivo a otros tipos de cooperativas o generar contenido para instituciones dedicadas al sector de las microfinanzas.

El contenido de los cursos del PED está exhaustivamente desarrollado por el expertise de sus especialistas de planta, así como por repositorios bibliográficos de los más de 60 años de vida institucional de FENACREP. Asimismo, la plataforma educativa en la que se encuentra alojada, ha sido completamente desarrollada por el propio personal de tecnología de la información de FENACREP. La certificación progresiva que los participantes reciben (por curso, por especialización, por programa) es emitida solo a nombre de la FENACREP, que, si bien tiene un nombre y prestigio ganado en el sector cooperativo de ahorro y crédito, no tiene el nivel de una certificación que brinde una institución educativa de primer nivel nacional o de una institución extranjera especializada.

Que el PED logre una certificación educativa implicaría no solo el mayor renombre y prestigio de la marca PED en el sector cooperativo, sino también el de una mayor rigurosidad metodológica y académica, en beneficio del participante. Abriendo posibilidades al PED de trascender su oferta de servicios a distintos sectores distintos al cooperativo, tales como es de ONG's, fundaciones o instituciones vinculadas al sector de las microfinanzas.

#### **d) Escalamiento del uso de la plataforma virtual del PED**

Optimizar el uso de la plataforma virtual del PED con fines de educativos para el fortalecimiento de capacidades de libre acceso tanto a cooperativas afiliadas. Para lo cual se puede aprovechar que la FENACREP ha desarrollado contenido virtual destinado a fortalecer las capacidades de los principales actores del sector cooperativo de ahorro y crédito. Por lo cual consideramos factible proponer que FENACREP ponga a disposición de sus cooperativas afiliadas a nivel nacional aulas virtuales gratuitas con contenido ad hoc para el sector, el cual pueda ser masivamente aplicado a los socios.

## BIBLIOGRAFÍA

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL ACI AMÉRICAS

2022 Definición de buen gobierno

<https://www.ica.coop/es>

ALONSO NARANJO, Carlos

2014 Apuntes sobre el buen gobierno cooperativo. Quito: Superintendencia de economía popular y solidaria del Ecuador.

CASANOVAS YSLA, Alain

2021 Guía práctica de compliance según la Norma ISO 37301. España: AENOR ediciones.

COOPERATIVA MÉDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMBIA

2020 Código de Buen Gobierno Corporativo. Colombia.

<https://www.comeva.com.co/publicaciones/21319/codigo-de-buen-gobierno/>

COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA.

2015 Principios de Buen Gobierno Corporativo para bancos. Basilea: Bancos de Pagos Internacionales. Consulta: 04 de Julio de 2022.

[https://www.bis.org/bcbs/publ/d328\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf)

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

2022 Acerca de Desarrollo Sostenible. Consulta: 11 de diciembre de 2022.

<https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>

ECONOMIPEDIA

2022 Gestión. Consulta: 11 de diciembre de 2022.

<https://economipedia.com/definiciones/>

FIDA, GTZ, CERISE, IRAM

2007 Guía Operacional de Análisis de la Gobernabilidad de una IMF. Francia: CERISE-IRAM. Consulta: 01 de julio de 2022.

<https://www.findevgateway.org/es/publicacion/2005/06/guia-operacional-de-analisis-de-la-gobernabilidad-de-una-institucion-de>

#### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2022 Informe Técnico N°2: Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones. Lima: INEI.

#### MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN SOCIAL

1990 N° 074-90-TR. Lima, 14 de diciembre. Consulta: 27 de junio de 2022.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/\\$FILE/DECRETO\\_SUPREMO\\_N%C2%BA\\_074\\_90\\_TR.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/$FILE/DECRETO_SUPREMO_N%C2%BA_074_90_TR.pdf)

#### MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

2016 Caracterización e Importancia de las Cooperativas en el Perú 2015. Lima: PRODUCE.

#### MYCREDITUNION

s/f ¿Qué es una cooperativa de ahorro y crédito?. Consulta: 06 de junio de 2022.  
<https://espanol.mycreditunion.gov/about-credit-unions/credit-union-different-than-a-bank>

#### NORANDINO

Consulta: 15 de julio de 2022.  
<https://www.coopacnorandino.com/>

#### ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS

s/f Nueva agenda de desarrollo sostenible del 2015. Consulta: 10 de junio de 2022.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

#### PROYECTO GOBERNANZA E INCLUSIÓN FINANCIERA DEL FOMIN-BID

2016 Base teórica y manual de gobernanza. Estados Unidos. Consulta: 05 de julio de 2022.  
<https://programagif.org/wp-content/uploads/2022/03/1.-Base-Teorica-y-manual-de-gobernanza.pdf>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

2001 Diccionario de la Lengua Española. 22da edición. España: Editorial de la Real Academia Española. Consulta: 20 de junio de 2022.

<https://dle.rae.es/>

RODRÍGUEZ, Manuel

2018 Estrategias de Intervención Institucional. Punta Arenas: s/e.

<https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/author/astrolabiodelsur/>

SANTA MARÍA MAGDALENA

Consulta: 15 de julio de 2022.

<https://www.coopsantamaria.com.pe/>

SANTO CRISTO DE BAGAZÁN

Consulta: 15 de julio de 2022.

<https://www.coopscb.com.pe/>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP.

2019 Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público aprobado mediante Resolución SBS N° 480-2019. Lima.

Consulta: 28 de junio de 2022.

[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1827/v1.0/Adjuntos/480-2019.R.pdf)

URQUIJO ANMGARITA, Martín

2014 La teoría de las capacidades en Amartya Sen. En URQUIJO ANMGARITA, Martín. Edetania: Estudios y propuestas socioeducativas. España: Dialnet.

VITA, Massimo.

2010 Guía metodológica evaluación y desarrollo de la gobernabilidad para las instituciones de microfinanzas. Nicaragua: PROMIFIN.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Cuestionario aplicado en las entrevistas a los sujetos de derecho**

- 1. ¿Ha recibido capacitación por parte del PED en?**
  - a. Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas
  - b. Dirección de cooperativas
  - c. Ambas
- 2. ¿Ud. cree que sus capacidades o conocimientos han mejorado después de haber concluido la especialización (es)?**
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No recuerda / No opina

¿Por qué?
- 3. ¿Qué temas recuerda haber recibido en la especialización de cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas?**
- 4. ¿Qué temas recuerda haber recibido en la especialización de dirección de cooperativas?**
- 5. ¿Ud. pudo llevar a la práctica los conocimientos recibidos sobre la especialización en cooperativismo y fundamentos de gestión?**
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No recuerda / No opina

Sí, indíquenos un ejemplo

No, ¿por qué?
- 6. ¿Ud. pudo llevar a la práctica los conocimientos recibidos sobre la especialización en dirección de cooperativas?**
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No recuerda / No opina
  - d. No llevó la especialización

Sí, indíquenos un ejemplo

No, ¿por qué?
- 7. ¿Cuál de los siguientes cursos de la especialización de cooperativismo y fundamentos de gestión le pareció el más importante?**
  - a. Fundamentos del cooperativismo.

- b. Cómo funciona una COOPAC.
- c. Desafíos de las COOPAC en el Perú.
- d. COOPAC como entidad de intermediación financiera.
- e. Ser socio.
- f. Ser delegado.
- g. Todos

¿Por qué?

**8. ¿Cuál de los siguientes cursos de la especialización de dirección de cooperativas le pareció el más importante?**

- a. Ser directivo
- b. Herramientas para el análisis financiero
- c. Herramientas para la gestión estratégica
- d. Herramientas para la gestión de riesgos
- e. Clima y cultura organizacional
- f. Todos
- g. No llevó la especialización

¿Por qué?

**9. ¿Cuál de los siguientes cursos de la especialización de cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas le pareció el menos importante?**

- a. Fundamentos del cooperativismo.
- b. Cómo funciona una COOPAC.
- c. Desafíos de las COOPAC en el Perú.
- d. COOPAC como entidad de intermediación financiera.
- e. Ser socio.
- f. Ser delegado.
- g. Ninguno

¿Por qué?

**10. ¿Cuál de los siguientes cursos de la especialización de dirección de cooperativas le pareció el menos importante?**

- a. Ser directivo
- b. Herramientas para el análisis financiero
- c. Herramientas para la gestión estratégica
- d. Herramientas para la gestión de riesgos
- e. Clima y cultura organizacional
- f. Ninguno

g. No llevó la especialización

¿Por qué?

**11. ¿Después de haber llevado el PED puede decirnos qué comprende por Cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas?**

**12. ¿Después de haber llevado el PED puede decirnos qué comprende por Dirección de cooperativas?**

**13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre la especialización de cooperativismo y fundamentos de gestión de cooperativas?**

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho
- d. Nada Satisfecho
- e. No sabe / No opina

¿Por qué?

**14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción sobre la especialización de dirección de cooperativas?**

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Poco satisfecho
- d. Nada Satisfecho
- e. No sabe / No opina
- f. No llevó la especialización

¿Por qué?

**15. ¿Qué es lo que más le ha gustado del PED?**

- a. Facilidad de uso de la plataforma.
- b. Duración del curso.
- c. Claridad del ponente o expositor.
- d. Forma de aprendizaje (metodología empleada).
- e. Todas las anteriores

¿Por qué?

**16. ¿Qué le pareció la experiencia de aprendizaje virtual del PED?**

- a. Muy Buena
- b. Buena Regular
- c. Mala
- d. No sabe / No opina

¿Por qué?

**17. ¿Después de haber terminado el PED, puede decirnos qué entiende por buenas prácticas de gestión y/o dirección de cooperativas?**

**18. ¿Ha implementado buenas prácticas de gestión y/o dirección de cooperativas luego de recibir el PED?**

- a. Sí
- b. No
- c. No recuerda / No opina

Sí, indíquenos un ejemplo

No, ¿por qué?

**19. ¿Qué retos ha tenido que superar para implementar buenas prácticas de gestión y/o dirección en su cooperativa?**

**20. ¿Conoce qué acciones ha implementado el PED para promover la sostenibilidad de las cooperativas?**

- a. Sí
- b. No
- c. No recuerda / No opina

Sí, indíquenos un ejemplo

**21. ¿Qué cambios o sugerencias daría para mejorar el PED?**

## **Anexo 2: Link de transcripciones de entrevistas realizadas**

<https://drive.google.com/drive/folders/0B0NVdLUrdSiufmdldnhGbWJXd1Y3aINURIVNQy1NdmdsQXhWbHM2VC1FUzIWbFBGWWFqdmc?resourcekey=0-WeHI7uuthd4Ei4f2j394Jw>