

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Principios cooperativos .....	1
Anexo 2. Lista de CAC de Lima Metropolitana .....	3
Anexo 3. Estudio de Prospectiva de las CAC de Lima Metropolitana .....	5
Anexo 4. Cuestionario sobre GC en las CAC .....	7
Anexo 5. Encuesta para formular un modelo de GC para las CAC .....	8
Anexo 6. Resultados de la encuesta .....	19





## ANEXOS

### Anexo 1. Principios cooperativos

Los siguientes siete principios han sido establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional<sup>1</sup>:

#### **1er Principio: Membresía abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

#### **2do Principio: Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

#### **3er Principio: La participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

#### **4to Principio: Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

#### **5to Principio: Educación, entrenamiento e información**

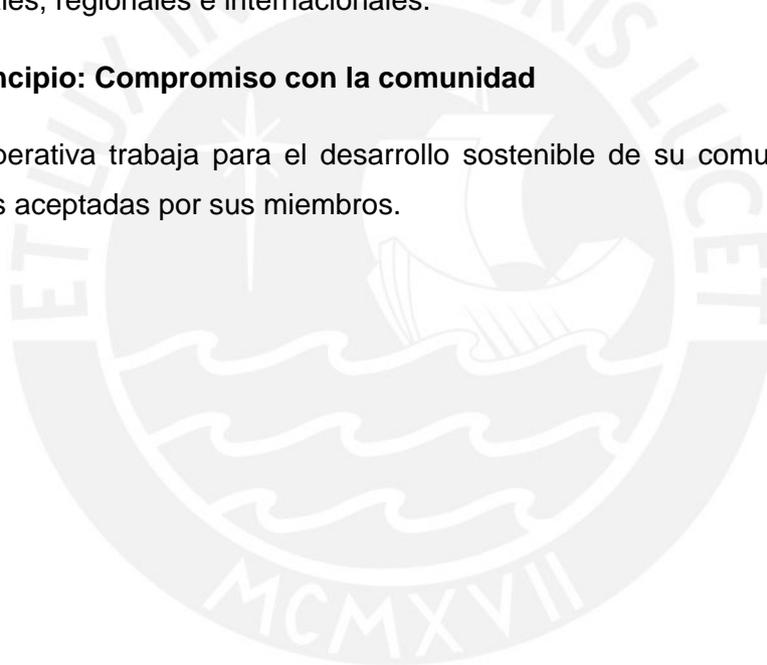
Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

#### **6to Principio: Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### **7to Principio: Compromiso con la comunidad**

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



## Anexo 2. Lista de CAC de Lima Metropolitana

Nº	Razón Social	Distrito
1	ABACO	San Isidro
2	AELUCOOP	Pueblo Libre
3	ASISTENCIA SOCIAL LTDA. COOPCREAS	Jesús María
4	AUGUSTO PEREZ ARANIBAR	Magdalena del Mar
5	CENTENARIO	Breña
6	CENTRAL SINDICAL LIMA	Lima Cercado
7	CONTINENTAL	La Victoria
8	CUERPO MÉDICO DE LA CNSS	La Victoria
9	AOPCOOP	Jesús María
10	DE OFICIALES PNP CRNL. HUMBERTO FLORES HIDALGO	Breña
11	DE LOS TRAB. DEL SECTOR SALUD	Jesús María
12	DEL SECTOR VIVIENDA 28 DE JULIO LTDA	Jesús María
13	EL CARMEN	Miraflores
14	EL PROGRESO	Lima Cercado
15	EL SOL	Lima Cercado
16	EMPHOST	Jesús María
17	HIJOS DE ANCASH	San Martín de Porres
18	HOSNI LTDA. 518	Breña
19	INDECO PERUANA LTDA.	San Martín de Porres
20	INTI	Villa El Salvador
21	JESÚS OBRERO - COMAS LTDA Nº 092	Comas
22	JUAN XXIII - LIMA	San Miguel
23	LA FABRIL	Lima Cercado
24	LA REHABILITADORA	San Isidro
25	MAGDALENA DEL MAR	Magdalena del Mar
26	MARBELLA DE MAGDALENA	Magdalena del Mar
27	MINISTERIO DE TRABAJO	Pueblo Libre
28	FINANZAS SOLIDARIAS MONSEÑOR MARCOS LIBARDONI	Los Olivos
29	NSTRA. SRA. DE LAS VICTORIAS	Lima Cercado
30	PACÍFICO	Surquillo
31	PARROQUIA SANTA ROSA DE LIMA	Lince
32	PETROPERÚ Ltda.	Lince
33	PROMOCIÓN TAHUANTINSUYO 1946	San Isidro
34	SAN COSME	La Victoria
35	SAN FRANCISCO JAVIER	Rímac
36	SAN HILARIÓN	S.J. de Lurigancho
37	SAN ISIDRO DE PACHACAMAC	Pachacámac
38	SAN PEDRO DE LURIN	Lurín
39	SANTÍSIMA VIRGEN DE COCHARCAS - LIMA	Pueblo Libre
40	SEPACOSE	San Isidro
41	S.O. 3ERA. S.F.P. JOSÉ DEL CARMEN HUAMÁN MUÑOZ	Jesús María
42	SANTA TERESITA DEL NIÑO JESÚS	Jesús María
43	URBANIZACIÓN TAHUANTINSUYO	Independencia

Nº	Razón Social	Distrito
44	DE LOS TRAB. DE LA CIA. GOODYEAR LTDA.	Breña
45	TRAB. DEL BANCO DE CREDITO	Jesús María
46	TRAB. IPSS SAN JORGE	Lince
47	TRAB. DROKASA	Lince
48	TRAB. EMP. LUZ Y FUERZA ELÉCTRICA-CREDICOOP	Lince
49	TRAB. HILANDERIAS Y TEJEDURIAS	Lima Cercado
50	FINANTEL Ltda.	Miraflores
51	TRAB. UNION	Lima Cercado
52	VALE UN PERU	Lince
53	DE LOS EMPLEADOS DE IBM	La Molina
54	SDO. CORAZÓN. J.MERCADO LOBATÓN	Lince
55	VENDEDORES AMBULANTES DE COMAS	Comas
56	DE LOS SERVIDORES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR	Lima Cercado
57	TRAB. DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ	Lima Cercado
58	QUINCE DE SETIEMBRE LTDA.	Lima Cercado
59	BATA PERÚ	Lima Cercado
60	EL PROGRESO DEL COMERCIANTE DE CARABAYLLO	Carabayllo
61	SAN VIATOR	Comas
62	CRL. FRANCISCO BOLOGNESI	Barranco
63	ELECTROCOOP	Breña
64	DEL SECTOR INDUSTRIAS	San Isidro
65	VEINTINUEVE DE AGOSTO DE LA PNP	Lima Cercado
66	SAN MARTÍN DE PORRES MCDO. MAGDALENA DEL MAR	Magdalena del Mar
67	NSTRA. SRA. DEL SAGRADO CORAZÓN DE MARÍA	Comas
68	DEL MERCADO CENTRAL DE CHORRILLOS	Chorrillos
69	NUEVO MILENIO	S.J. de Lurigancho
70	MUJERES DEL NUEVO MILENIO	Comas
71	PAZ Y BIEN	San Martín de Porres
72	SANTA MARIA DE LA PROVIDENCIA	Los Olivos
73	DE LOS EMPLEADOS DE NEXTEL DEL PERU S.A.	San Borja
74	DIOS PROVEEDOR	Jesús María
75	DEL ARTESANO CIAP	San Martín de Porres
76	SEÑOR DE LA ESPERANZA LTDA.	S.J. de Lurigancho
77	EFIDE	Miraflores
78	FINANCOOP	Lima Cercado

## Anexo 3. Estudio de Prospectiva de las CAC de Lima Metropolitana

Objetivo: Determinar aquellos factores que condicionarán la evolución de las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana (fenómeno estudiado)

Sistema interno	
1)	Propuesta de valor
2)	Gobernabilidad cooperativa
3)	Responsabilidad social
4)	Sistema informático para la dirección y gestión
5)	Sistema informático para servicios transaccionales
6)	Visión compartida de la organización
7)	Reactividad de la CAC/ capacidad de adaptación
8)	Política y gestión de imagen
9)	Formación de redes
10)	Diversificación de productos financieros/ innovación de productos
11)	Diversificación de mercados
12)	Mejora continua de procesos
13)	Nivel de colocaciones
14)	Nivel de captaciones
15)	Índice de morosidad
16)	Fidelización de los socios
17)	Calidad del producto
18)	Cultura organizacional (principios y valores cooperativos)
19)	Pirámide de edad de socios
20)	Reclutamiento, formación y desarrollo de trabajadores
21)	Capacidad de endeudamiento

Sistema externo	
22)	Situación financiera del movimiento cooperativista de ahorro y crédito
23)	Estrategia de desarrollo del movimiento cooperativista de ahorro y crédito
24)	Influencia política en conjunto
25)	Fusión entre CACs
26)	Promoción del modelo cooperativo
27)	Innovación incremental/ radical de TICs
28)	Regulación de productos financieros
29)	Posición de la administración pública frente al cooperativismo
30)	Investigación sobre temática cooperativa
31)	Comportamiento financiero de la población
32)	Valores culturales
33)	Percepción sobre las CAC
34)	Lugar de prestación del servicio
35)	Estrategia de los grandes grupos financieros
36)	Calidad de información económica del entorno
37)	Liquidez del sistema financiero
38)	Precio de los créditos a la CAC
39)	Situación económica de mercados externos

## Anexo 4. Cuestionario sobre GC en las CAC

El cuestionario de levantamiento de información sobre la aplicación de técnicas de GC en las CAC es una adaptación de lo propuesto por la Dra. Sandra Ward (n.d., citado por Webb 1998:12) y por el Baldrige National Quality Program (NIST 2008:17).

Ward plantea nueve preguntas para evaluar si el clima existente en una determinada organización permite obtener los beneficios de la gestión del conocimiento (Webb 1998).

Por otro lado, el Baldrige National Quality Program establece criterios para evaluar el desempeño de una organización. Dichos criterios están clasificados en siete categorías, dentro de las cuales se encuentra “Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento”. Uno de los objetivos de esta categoría es establecer cómo la organización gestiona los activos del conocimiento.

Considerando ambos cuestionarios, se definen las siguientes siete preguntas con el objetivo de recoger experiencias en el manejo de los activos del conocimiento,

1. ¿Cómo se realiza la transferencia de conocimiento a los nuevos empleados?
2. ¿La cultura organizacional promueve que se comparta conocimiento entre los trabajadores?
3. ¿Se identifican, registran y comparten las buenas prácticas?
4. ¿Cómo la organización aprende de sus errores?
5. ¿De qué manera se transfiere conocimiento relevante desde y hacia los socios y proveedores?
6. ¿Qué acciones se adoptan para mantener el conocimiento de los expertos que se desvinculan de la organización?
7. ¿Cómo se explota el conocimiento de manera estratégica?

## Anexo 5. Encuesta para formular un modelo de GC para las CAC

### Modelo de Gestión del Conocimiento para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) de Lima Metropolitana

Estimado participante:

Muchas gracias por su interés en colaborar con el presente estudio. Por favor, antes de acceder a las preguntas de la encuesta, lea con atención lo siguiente:

#### Información sobre la investigación y su participación

1. La investigación para definir un modelo de Gestión del Conocimiento para las CAC de Lima Metropolitana es conducida por el Sr. Daniel Farro, egresado de la facultad de Ciencias e Ingeniería de la PUCP. El estudio se realiza en el marco del proyecto de tesis para la obtención del título de Ingeniero Industrial.
2. El objetivo principal de la investigación es formular un modelo de Gestión del Conocimiento aplicado a las CAC de Lima Metropolitana, el cual considere tanto la situación actual de esas CAC como los retos que le presentará el entorno en los próximos 10 años.
3. El estudio abarca a las CAC cuyas sedes centrales se ubican en Lima Metropolitana, sin considerar si poseen oficinas en otra región o no.
4. En esta encuesta, se le solicitará que puntúe, empleando la escala del 1 al 5, un conjunto de herramientas de gestión de acuerdo al impacto que Ud. prevé que ellas tendrán en las CAC. La información que Ud. brinde será manejada solamente por el investigador y el asesor de la tesis. Recuerde que la encuesta es totalmente anónima.
5. El modelo de Gestión del Conocimiento, que empleará como insumo principal los resultados de esta encuesta, será de carácter público.
6. Para el llenado de la encuesta, se ha estimado una duración de 25 minutos.

#### Consentimiento informado

Luego de leer la información precedente, elija una de las siguientes opciones:

- He sido informado/a sobre la investigación y brindo mi consentimiento para participar en ella.
- He sido informado/a sobre la investigación y NO brindo mi consentimiento para participar en ella.

## Encuesta sobre mecanismos de Gestión del Conocimiento

En la presente investigación, se define como conocimiento crítico a aquel que posee alto potencial de creación de valor para la organización. Al respecto, se han identificado once (11) conocimientos críticos para las CAC de Lima Metropolitana a través de revisión de literatura, entrevistas con expertos y un estudio de prospectiva con un horizonte de 10 años.

Para cada conocimiento crítico se plantean actividades que permitirán el intercambio de información y conocimiento. A dichas actividades se les denomina "mecanismos de gestión del conocimiento". Con el objetivo de aclarar los mecanismos, se ha preparado un documento con la definición de cada uno. Este ha sido anexado al mail en el que se le envió el link de la presente encuesta.

Se le solicita evaluar el impacto que, a su juicio, tendrían los mecanismos en la creación, transmisión o uso del conocimiento crítico. Tome en cuenta que se indica qué miembros de la organización participarían en la ejecución de cada mecanismo (socios, directivos, altos ejecutivos, ejecutivos o funcionarios).

### I. Conocimiento sobre gobernabilidad y dirección cooperativa

Se presentan 6 mecanismos de Gestión del Conocimiento: 5 de ellos involucran a los socios, directivos y altos ejecutivos, y el restante requiere de la participación de los funcionarios en general. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

#### Mecanismos en los que participan los socios, directivos y altos ejecutivos

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
1. Capacitación interna en gobernabilidad y dirección cooperativa (deberes, derechos, finanzas básicas)	<input type="checkbox"/>				
2. Capacitación externa en gobernabilidad y dirección cooperativa (deberes, derechos, finanzas básicas)	<input type="checkbox"/>				
3. Benchmarking de prácticas en gobernabilidad cooperativa	<input type="checkbox"/>				
4. Principios de buen gobierno cooperativo	<input type="checkbox"/>				
5. Asamblea de socios o delegados	<input type="checkbox"/>				

**Mecanismos en los que participan los funcionarios en general**

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación interna (reducción y actualización) en cooperativismo y CAC; historia, filosofía y estrategia de la CAC; funcionamiento de la organización	<input type="checkbox"/>				

**II. Conocimiento sobre legislación aplicable a cooperativas**

Se presenta 1 mecanismo de Gestión del Conocimiento, el cual involucra a funcionarios encargados de asuntos legales. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

**Mecanismos en los que participan los funcionarios encargados de asuntos legales**

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Red de profesionales para informarse o comentar sobre el marco normativo, jurisprudencia y doctrina en materia de cooperativismo	<input type="checkbox"/>				

**III. Conocimiento sobre gestión y uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)**

Se presentan 3 mecanismos de Gestión del Conocimiento: cada uno de ellos involucra a ejecutivos de TICs, funcionarios que son usuarios de TICs y socios, respectivamente. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

**Mecanismos en los que participan los ejecutivos de TICs**

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación externa en gestión de TICs	<input type="checkbox"/>				

### Mecanismos en los que participan los funcionarios que son usuarios de TICs

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación interna y uso de TICs disponibles en la CAC	<input checked="" type="checkbox"/>				

### Mecanismos en los que participan los socios

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación interna y uso de TICs disponibles en la CAC	<input checked="" type="checkbox"/>				

## IV. Conocimiento sobre ventas

Se presentan 5 mecanismos de Gestión del Conocimiento, los cuales involucran a los funcionarios encargados de ventas. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

### Mecanismos en los que participan los funcionarios encargados de ventas

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
1. Capacitación externa en ventas	<input checked="" type="checkbox"/>				
2. Capacitación interna en el desarrollo de habilidades para venta de productos	<input checked="" type="checkbox"/>				
3. Revisión de aprendizajes durante campañas de venta	<input checked="" type="checkbox"/>				
4. Red de profesionales para intercambiar experiencias en venta	<input checked="" type="checkbox"/>				
5. Equipo multidisciplinario para evaluar y mejorar las campañas de venta	<input checked="" type="checkbox"/>				

## V. Conocimientos en Gestión Financiera

Se presentan 3 mecanismos de Gestión del Conocimiento, los cuales involucran a los ejecutivos y funcionarios encargados de la gestión financiera. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

**Mecanismos en los que participan los ejecutivos y funcionarios encargados de la gestión financiera**

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación externa en Gestión Financiera	<input type="checkbox"/>				
Coaching para desarrollar habilidades en Gestión financiera	<input type="checkbox"/>				
Lecciones aprendidas de la gestión financiera de CAC	<input type="checkbox"/>				

**VI. Conocimiento sobre Gestión de las Relaciones con los grupos de interés**

Se presentan 6 mecanismos de Gestión del Conocimiento: 2 de ellos involucran a los altos ejecutivos, y los 4 restantes requieren de la participación de los funcionarios encargados de la comunicación e imagen institucional. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

**Mecanismos en los que participan los altos ejecutivos**

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Coaching para desarrollar habilidades de negociación con las CAC, organismos representativos e instituciones que brindan asistencia técnica	<input type="checkbox"/>				
Equipo multidisciplinario de nivel ejecutivo para diseñar estrategias de negociación	<input type="checkbox"/>				

**Mecanismos en los que participan los funcionarios encargados de la comunicación e imagen institucional**

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
--	------------------	------------------	----------------------	------------------	----------------------

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación para desarrollar canales de comunicación	<input type="checkbox"/>				
Capacitación para desarrollar estrategias de posicionamiento	<input type="checkbox"/>				
Red de profesionales para intercambiar experiencias en comunicación e imagen institucional	<input type="checkbox"/>				
Capacitación a niños y jóvenes en temática corporativa	<input type="checkbox"/>				

## VII. Conocimiento sobre Gestión de Recursos Humanos

Se presentan 5 mecanismos de Gestión del Conocimiento, los cuales involucran a los ejecutivos de Recursos Humanos. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

### Mecanismos en los que participan los ejecutivos de Recursos Humanos

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
1. Capacitación interna en gestión de recursos humanos	<input type="checkbox"/>				
2. Capacitación externa en gestión de recursos humanos	<input type="checkbox"/>				
3. Benchmarking en prácticas de gestión de recursos humanos	<input type="checkbox"/>				
4. Red de profesionales para intercambiar experiencias en gestión de recursos humanos	<input type="checkbox"/>				
5. Buenas prácticas en gestión de recursos humanos	<input type="checkbox"/>				

### VIII. Conocimiento sobre las necesidades económico-financieras y sociales del consumidor

Se presentan 3 mecanismos de Gestión del Conocimiento, los cuales involucran a los funcionarios encargados de captar o procesar información de necesidades. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

#### Mecanismos en los que participan los funcionarios encargados de captar o procesar información de necesidades

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación externa para realizar o analizar estudios económicos	<input type="checkbox"/>				
Capacitación externa para realizar o analizar estudios de mercado	<input type="checkbox"/>				
Equipo multidisciplinario para explicitar las necesidades de los socios	<input type="checkbox"/>				

### IX. Conocimiento sobre análisis y evaluación de créditos

Se presentan 8 mecanismos de Gestión del Conocimiento: 7 de ellos involucran a los funcionarios encargados del análisis y evaluación de créditos, y el restante requiere de la participación de los ejecutivos responsables de las funciones de análisis y evaluación de créditos. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

#### Mecanismos en los que participan los funcionarios encargados del análisis y evaluación de créditos

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación externa en análisis y evaluación de créditos	<input type="checkbox"/>				
Capacitación interna en análisis y evaluación de créditos	<input type="checkbox"/>				
Capacitación interna en temas legales vinculados a gestión de créditos	<input type="checkbox"/>				
Comunidad de práctica de análisis y evaluación de	<input type="checkbox"/>				

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
éditos					
Buenas prácticas en análisis y evaluación de créditos	<input type="checkbox"/>				
Rotación de puestos	<input type="checkbox"/>				
Comité de Créditos	<input type="checkbox"/>				

**Mecanismos en los que participan los ejecutivos responsables de las funciones de análisis y evaluación de créditos**

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Equipo multidisciplinario para elaborar propuestas de reglamento y Directivas de análisis y evaluación de créditos	<input type="checkbox"/>				

**X. Conocimiento sobre desarrollo de mercados y productos**

Se presentan 5 mecanismos de Gestión del Conocimiento, los cuales involucran a los funcionarios encargados del desarrollo de mercados y productos. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

**Mecanismos en los que participan los funcionarios encargados del desarrollo de mercados y productos**

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación externa en desarrollo de mercados y productos	<input type="checkbox"/>				
Lecciones aprendidas en desarrollo de mercados y productos	<input type="checkbox"/>				
Red de profesionales para compartir experiencias en desarrollo de mercados y productos	<input type="checkbox"/>				
Equipo multidisciplinario para desarrollar mercados y productos	<input type="checkbox"/>				

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
oductos					
Metodología para el desarrollo de mercados y productos	<input type="checkbox"/>				

## XI. Conocimiento de la lógica del cliente\*

Se presentan 5 mecanismos de Gestión del Conocimiento: 2 de ellos involucran a los funcionarios encargados de diseñar el esquema de trabajo para la prestación de los servicios financieros, y los 3 restantes requieren de la participación de los funcionarios que se relacionan con el consumidor. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso del conocimiento crítico.

\* La lógica del cliente es la racionalidad que guía el comportamiento del consumidor cuando este interactúa con la organización.

### Mecanismos en los que participan los funcionarios encargados de diseñar el esquema de trabajo para la prestación de los servicios financieros

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Equipo multidisciplinario para entender la lógica del ente	<input type="checkbox"/>				
Benchmarking de prácticas en ejecución de interacción con el ente	<input type="checkbox"/>				

### Mecanismos en los que participan los funcionarios que se relacionan con el consumidor

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Capacitación externa para administrar canales de alimentación del consumidor (recibir y procesar opinión sobre CAC y los productos, recibir sugerencias y solucionar quejas)	<input type="checkbox"/>				
Capacitación externa sobre atención al consumidor	<input type="checkbox"/>				

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Buenas prácticas en atención consumidor	<input type="checkbox"/>				

## XII. Mecanismos aplicables a todos los conocimientos previos

Se presentan 5 mecanismos de Gestión del Conocimiento que son aplicables a los ejecutivos y funcionarios en general. Por favor, indique cuál es, a su juicio, el impacto que la aplicación de cada mecanismo tendría en la adquisición, transferencia y uso de los 11 conocimientos críticos presentados previamente.

### Mecanismos en los que participan los ejecutivos y funcionarios en general

	Impacto nulo (1)	Poco impacto (2)	Impacto moderado (3)	Alto impacto (4)	Muy alto impacto (5)
Área de trabajo colaborativo	<input type="checkbox"/>				
Pasantía	<input type="checkbox"/>				
Portal del Conocimiento	<input type="checkbox"/>				
Capacitación interna y externa en gestión integral de riesgos	<input type="checkbox"/>				
Biblioteca de literatura especializada	<input type="checkbox"/>				



## Anexo 6. Resultados de la encuesta

A través de la encuesta sobre mecanismos de GC, se recogió la opinión de treinta ejecutivos de CAC sobre el impacto que esas herramientas de gestión causaban en los conocimientos críticos. La escala empleada para cuantificar el impacto consta de cinco puntos: 1- impacto nulo, 2- poco impacto, 3- impacto moderado, 4- alto impacto y 5- muy alto impacto. En la tabla que se muestra a continuación, se presentan los resultados obtenidos para los cincuenta y cinco mecanismos propuestos. Nótese que se resaltan las frecuencias más altas en cada caso.

Conocimiento crítico	Actor interno partícipe	Mecanismo	Frecuencia (en porcentaje)					p (4 y 5)
			1	2	3	4	5	
Gobernabilidad y dirección cooperativa	Socios, directivos y altos ejecutivos	1. Capacitación interna en gobernabilidad y dirección cooperativa (deberes, derechos, finanzas básicas)	0%	7%	30%	<b>40%</b>	23%	63%
		2. Capacitación externa en gobernabilidad y dirección cooperativa (deberes, derechos, finanzas básicas)	0%	20%	<b>47%</b>	20%	13%	33%
		3. Benchmarking de prácticas en gobernabilidad cooperativa	3%	7%	37%	<b>50%</b>	3%	53%
		4. Principios de buen gobierno cooperativo	0%	3%	27%	<b>53%</b>	17%	70%
		5. Asamblea de socios o delegados	0%	13%	<b>57%</b>	23%	7%	30%
	Funcionarios en general	6. Capacitación interna (inducción y actualización) en cooperativismo y CAC; historia, filosofía y estrategia de la organización; y funcionamiento de la organización	0%	10%	37%	<b>43%</b>	10%	53%
Legislación aplicable a cooperativas	Funcionarios encargados de asuntos legales	1. Red de profesionales para informarse o comentar sobre marco normativo, jurisprudencia y doctrina en materia de cooperativismo	0%	17%	<b>37%</b>	<b>37%</b>	10%	47%
Gestión y uso de TICs	Ejecutivos de TICs	1. Capacitación externa en gestión de TICs	0%	3%	13%	<b>63%</b>	20%	83%
	Funcionarios que son usuarios de TICs	2. Capacitación interna en uso de TICs disponibles en la CAC	0%	10%	37%	<b>50%</b>	3%	53%
	Socios	3. Capacitación interna en uso de TICs disponibles en la CAC	7%	23%	<b>43%</b>	27%	0%	27%

Conocimiento crítico	Actor interno partícipe	Mecanismo	Frecuencia (en porcentaje)					p (4 y 5)
			1	2	3	4	5	
Ventas	Funcionarios encargados de ventas	1. Capacitación externa en ventas	3%	3%	33%	<b>57%</b>	3%	60%
		2. Capacitación interna en el desarrollo de habilidades para venta de productos	3%	0%	43%	<b>50%</b>	3%	53%
		3. Revisión de aprendizajes durante campañas de venta	3%	7%	33%	<b>57%</b>	0%	57%
		4. Red de profesionales para intercambiar experiencias en venta	3%	10%	30%	<b>50%</b>	7%	57%
		5. Equipo multidisciplinario para evaluar y mejorar las campañas de venta	3%	3%	27%	<b>43%</b>	23%	67%
Gestión Financiera	Ejecutivos y funcionarios encargados de la gestión financiera	1. Capacitación externa en Gestión Financiera	0%	0%	30%	<b>57%</b>	13%	70%
		2. Coaching para desarrollar habilidades en gestión financiera	0%	7%	23%	<b>50%</b>	20%	70%
		3. Lecciones aprendidas en la gestión financiera de la CAC	0%	7%	23%	<b>57%</b>	13%	70%
Gestión de las relaciones con los grupos de interés	Altos ejecutivos	1. Coaching para desarrollar habilidades de negociación con otras CAC, organismos representativos e instituciones que brindan asistencia técnica	0%	3%	30%	<b>47%</b>	20%	67%
		2. Equipo multidisciplinario de nivel ejecutivo para diseñar estrategias de negociación	0%	3%	23%	<b>43%</b>	30%	73%
	Funcionarios encargados de la comunicación e imagen institucional	3. Capacitación para desarrollar canales de comunicación	0%	3%	20%	<b>47%</b>	30%	77%
		4. Capacitación para desarrollar estrategias de posicionamiento	0%	3%	20%	<b>53%</b>	23%	77%
		5. Red de profesionales para intercambiar experiencias en comunicación e imagen institucional	0%	7%	20%	<b>47%</b>	27%	73%
		6. Capacitación a niños y jóvenes en temática cooperativa	3%	20%	<b>47%</b>	20%	10%	30%
Gestión de Recursos Humanos	Ejecutivos de Recursos Humanos	1. Capacitación interna en gestión de recursos humanos	3%	13%	<b>50%</b>	30%	3%	33%
		2. Capacitación externa en gestión de recursos humanos	0%	3%	37%	<b>40%</b>	20%	60%
		3. Benchmarking en prácticas de gestión de recursos humanos	0%	13%	<b>40%</b>	27%	20%	47%
		4. Red de profesionales para intercambiar	3%	17%	<b>50%</b>	17%	13%	30%

Conocimiento crítico	Actor interno partícipe	Mecanismo	Frecuencia (en porcentaje)					p (4 y 5)
			1	2	3	4	5	
		experiencias en gestión de recursos humanos						
		5. Buenas prácticas en gestión de recursos humanos	0%	17%	30%	<b>33%</b>	20%	53%
Necesidades económico-financieras y sociales del consumidor	Funcionarios encargados de captar o procesar información de necesidades	1. Capacitación externa para realizar o analizar estudios económicos	0%	10%	30%	<b>57%</b>	3%	60%
		2. Capacitación externa para realizar o analizar estudios de mercado	0%	10%	10%	<b>70%</b>	10%	80%
		3. Equipo multidisciplinario para explicitar las necesidades de los socios	3%	7%	7%	<b>57%</b>	27%	83%
Análisis y evaluación de créditos	Funcionarios encargados del análisis y evaluación de créditos	1. Capacitación externa en análisis y evaluación de créditos	0%	0%	13%	<b>57%</b>	30%	87%
		2. Capacitación interna en análisis y evaluación de créditos	0%	0%	27%	<b>50%</b>	23%	73%
		3. Capacitación interna en temas legales vinculados a la gestión de créditos	0%	7%	23%	<b>57%</b>	13%	70%
		4. Comunidad de práctica de análisis y evaluación de créditos	0%	7%	17%	<b>53%</b>	23%	77%
		5. Buenas prácticas en análisis y evaluación de créditos	0%	7%	20%	<b>57%</b>	17%	73%
		6. Rotación de puestos	0%	10%	33%	<b>53%</b>	3%	57%
		7. Comité de Créditos	0%	3%	27%	<b>50%</b>	20%	70%
	Ejecutivos responsables de las funciones de análisis y evaluación de créditos	8. Equipo multidisciplinario para elaborar propuestas de Reglamento y Directivas de análisis y evaluación de créditos	0%	0%	23%	<b>67%</b>	10%	77%
Desarrollo de mercados y productos	Funcionarios encargados del desarrollo de mercados y productos	1. Capacitación externa en desarrollo de mercados y productos	0%	3%	40%	<b>43%</b>	13%	57%
		2. Lecciones aprendidas en desarrollo de mercados y productos	0%	3%	<b>43%</b>	40%	13%	53%
		3. Red de profesionales para compartir experiencias en desarrollo de mercados y productos	0%	10%	<b>57%</b>	23%	10%	33%
		4. Equipo multidisciplinario para desarrollar mercados y productos	0%	7%	27%	<b>43%</b>	23%	67%

Conocimiento crítico	Actor interno partícipe	Mecanismo	Frecuencia (en porcentaje)					p (4 y 5)
			1	2	3	4	5	
		5. Metodología para el desarrollo de mercados y productos	0%	10%	27%	<b>47%</b>	17%	63%
Conocimiento de la lógica del cliente	Funcionarios encargados de diseñar el esquema de trabajo para la prestación de los servicios financieros	1. Equipo multidisciplinario para entender la lógica del cliente	0%	3%	27%	<b>50%</b>	20%	70%
		2. Benchmarking de prácticas en ejecución de la interacción con el cliente	3%	0%	<b>37%</b>	<b>37%</b>	23%	60%
	Funcionarios que se relacionan con el consumidor	3. Capacitación externa para administrar canales de retroalimentación del consumidor (recibir y procesar opinión sobre la organización y los productos, recibir sugerencias y solucionar quejas)	0%	10%	23%	<b>53%</b>	13%	67%
		4. Capacitación externa sobre atención al consumidor	0%	17%	33%	<b>37%</b>	13%	50%
		5. Buenas prácticas en atención al consumidor	0%	13%	27%	<b>57%</b>	3%	60%
Mecanismos aplicables a todos los conocimientos previos	Ejecutivos y funcionarios en general	1. Área de trabajo colaborativo	0%	0%	33%	<b>63%</b>	3%	67%
		2. Pasantía	0%	3%	<b>37%</b>	<b>37%</b>	23%	60%
		3. Portal del Conocimiento	0%	7%	<b>60%</b>	23%	10%	33%
		4. Capacitación interna y externa en gestión integral de riesgos	0%	10%	17%	<b>53%</b>	20%	73%
		5. Biblioteca de literatura especializada	0%	33%	<b>40%</b>	23%	3%	27%