

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social

Maestría en Planificación
Énfasis Planificación Estratégica

Tema de Investigación:
Gestión Estratégica del Cooperativismo: Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad
Quesada en el periodo 2018-2020

Sustentantes:
William Morris Lynott
Mauricio Salas Gutiérrez

2022

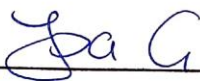
Hoja de aprobación

Este Trabajo de Investigación aplicada fue aceptado por el Programa de Estudios de Posgrado en Planificación de la Escuela de Planificación y Promoción Social, de la Universidad Nacional de Costa Rica; como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Planificación con énfasis **MAGISTER EN PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**.

Tribunal Examinador

JUAN CARLOS MORA MONTERO (FIRMA)
Firmado digitalmente por JUAN CARLOS MORA MONTERO (FIRMA)
Fecha: 2023.01.18 15:22:23 -06'00'

Dr. Juan Carlos Mora Montero
Presidente



MSc. Isabel Calvo González

Tutora

ANGEL ABELINO ORTEGA ORTEGA (FIRMA)
Firmado digitalmente por ANGEL ABELINO ORTEGA ORTEGA (FIRMA)
Fecha: 2023.01.24 21:02:47 -06'00'

Dr. Ángel Ortega Ortega

Lector Interno

WILLIAM JORGE MORRIS LYNOTT (FIRMA)
Firmado digitalmente por WILLIAM JORGE MORRIS LYNOTT (FIRMA)
Fecha: 2023.01.19 11:43:18 -06'00'

William Morris Lynott

Sustentante

CARMEN CHACON VASQUEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por CARMEN CHACON VASQUEZ (FIRMA)
Fecha: 2023.01.24 13:32:41 -06'00'

MSc. Carmen Chacón Vázquez

Lectora Externa



Mauricio Salas Gutiérrez

Sustentante

Resumen Ejecutivo

La planificación estratégica se ha consolidado como una de las formas en que las empresas de diversos sectores maximicen sus recursos, y puedan alcanzar las metas propuestas. La planificación estratégica se fue reformando y comprende ciertas herramientas que favorecen los planteamientos que puedan hacer las organizaciones.

El movimiento cooperativo nace como una forma de aportar en la sociedad y poder, además, brindar apoyo a sectores que no podían satisfacer sus necesidades de primera mano. El gran aporte que realizan este tipo de organizaciones hace que la estrategia se convierta en un elemento clave para contribuir con muchas más personas que ven en las cooperativas, un apoyo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada (Coocique) forma parte del movimiento cooperativo y se funda en 1965 en la Comunidad de Ciudad Quesada, San Carlos. Al año 2020 contaba con 22 oficinas en diferentes partes del país, agrupando aproximadamente 100 mil asociados.

Con la intención de fortalecer su accionar estratégico, Coocique fue analizada mediante esta investigación acerca de la Gestión Estratégica que realiza. La investigación consideró aspectos como la definición de los procesos de la cooperativa que tienen relación con la estrategia, vínculos de actores claves de la organización y el alcance que ha tenido la estrategia que implementa.

Con el análisis de la gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada, se identificaron elementos de relevancia como son su estructura como cooperativa, procesos de preparación y análisis de la planeación estratégica, integración de comisiones, gestión de proyectos, inteligencia de negocios, así como lo es el gobierno corporativo.

Dentro del vínculo de actores, se entrevistó a cinco personas claves en el desempeño de la estrategia en cuanto a temas como el interés en el asociado, lo fundamental que son los colaboradores para la ejecución de acciones estratégicas, los procedimientos establecidos para realizar proyectos, la gestión de cambio como forma de afrontar retos para la

organización y la madurez del gobierno corporativo. Todos estos son parte de los temas incorporados en la investigación.

El uso de las herramientas también permitió enriquecer esta investigación. En este sentido, se aplicó la herramienta del árbol de Giget, lo que permitió evidenciar aspectos de importancia para la estrategia implementada. El valor agregado que genera la organización a través de los productos y servicios ofrecidos a sus asociados, las capacidades que ha logrado la organización y sus competencias formaron parte del análisis considerado desde el árbol de Giget aplicado para Coocique.

La propuesta realizada a través de investigación busca orientar el trabajo de planeación estratégica de Coocique en sus diferentes fases como se ha establecido. Destacan las etapas de: análisis de la situación actual, análisis de la situación deseada, lineamientos e indicadores estratégicos, y proyectos e iniciativas. Para lo contemplado en la propuesta se plantean ciertas herramientas de planificación estratégica prospectiva que fortalecen el análisis y las propuestas a realizar.

Tabla de contenido

Índice de figuras	6
Índice de tablas	7
Introducción.....	1
Capítulo I. El problema y su importancia.....	2
1.1 Tema de investigación	2
1.2 Antecedentes de la investigación	2
1.3 Contextualización de la situación problemática	5
1.4 Planteamiento del problema y delimitación del objeto de estudio	13
1.5 Justificación	16
1.6 Objetivos.....	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Capitulo II. Marco teórico	18
2.1 De la planificación a la planificación estratégica	18
2.2 Gestión y gestión estratégica	23
2.3 Gestión del cambio	25
2.4 Cultura organizacional	27
2.5 Actores sociales	29
2.6 Cooperación y cooperativización.....	30
2.7 Cambio social	31
Capitulo III. Marco metodológico.....	34
3.1 Enfoque de investigación.....	34
3.2 Tipo de investigación.....	35
3.3 Fuentes de información.....	36
3.4 Matriz metodológica	37
Capitulo IV. Hallazgos	40
4.1 Procedimientos del Departamento Gestión Estratégica de Coocique	40
4.2 Vinculación de actores en el proceso de Gestión Estratégica de Coocique	54
4.3 Alcances y limitaciones de la Gestión Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada	65

V. Conclusiones.....	76
VI. Recomendaciones.....	79
VII. Propuesta para el fortalecimiento del proceso de planificación estratégica Coocique .	80
VIII. Anexos	109
IX. Referencias	111

Índice de figuras

Figura 1: Composición del sistema financiero nacional	9
Figura 2: Ubicación de sucursales Coocique	11
Figura 3: Organigrama Coocique	12
Figura 4: Horizonte de planeación	19
Figura 5: Fases de la planeación estratégica	22
Figura 6: Tipos de cambios organizacionales	27
Figura 7: Etapas del cambio	32
Figura 8: Procesos para la planificación estratégica Coocique.....	41
Figura 9: Fases para la planificación estratégica Coocique	42
Figura 10: Marco Filosófico Coocique	44
Figura 11: Fases de metodología casos de negocio	48
Figura 12: Fases de la Metodología de Gestión de Proyectos	49
Figura 13: Análisis de materialidad Coocique	50
Figura 14: Partes interesadas Coocique	51
Figura 15: Temas materiales Coocique.....	52
Figura 16: Proceso de gestión de cambio Coocique	59
Figura 17: Contenidos de análisis árbol Giget	65
Figura 18: Productos y servicios Coocique.....	67
Figura 19: Categorización de las capacidades	68
Figura 20: Distribución de capacidades por categorías.....	70
Figura 21: Competencias organizacionales.....	74
Figura 22: Etapas de Planificación Estratégica Coocique.....	82
Figura 23: Siete eses de Mckinsey	90
Figura 24: Influencia-dependencia.....	93
Figura 25: Análisis estructural mediante MicMac	94
Figura 26: Influencia dependencia de actores	96
Figura 27: Análisis IGO	100
Figura 28: Árbol de pertinencia	102
Figura 29: Árbol de pertinencias relacionamiento partes interesadas.....	103
Figura 30: Matriz Ansoff.....	105
Figura 31: Ábaco de Regnier	107

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz metodológica	37
Tabla 2: Personas consultadas	54
Tabla 3: Aplicación árbol de Giget	85
Tabla 4: Aplicación FARO.....	88
Tabla 5: Aplicación siete eses de Mckinsey.....	91
Tabla 6: Aplicación análisis estructural	94
Tabla 7: Aplicación análisis de actores	97
Tabla 8: Aplicación análisis de materialidad	98
Tabla 9: Aplicación IGO	100
Tabla 10: Aplicación árbol de pertinencia.....	104
Tabla 11: Aplicación Matriz Ansoff.....	106
Tabla 12: Aplicación Ábaco de Regnier	107

Introducción

La planificación estratégica se ha convertido en una de las funciones que permite analizar, formular, ejecutar y dar seguimiento a acciones que harán generar valor en el mercado y sector en el que participan las organizaciones. Coocique ha puesto mayor énfasis en la planificación estratégica, por lo que el presente documento recopila la información acerca del análisis de la gestión estratégica que realizó la cooperativa en el periodo 2018-2020.

A través del análisis, se estructura el documento con un primer apartado que corresponde a la problematización de la investigación, por lo que se define, de esta forma, la gestión estratégica como objeto de estudio.

Con respecto al apartado del marco teórico, se propusieron conceptos relacionados con el tema por desarrollar; destacan dos fundamentales como lo son la planificación y la gestión estratégica. Adicionalmente, se utilizaron conceptos como actores sociales, gestión del cambio y cultura organizacional, así como cooperativismo y cambio social fueron parte del planteamiento mostrado.

La metodología utilizada en esta investigación estuvo compuesta de técnicas como lo fueron la revisión documental, entrevistas semiestructuras y la aplicación del instrumento del árbol de Giget, las cuales permitieron la indagación para obtener la información y desarrollar los planteamientos.

Para realizar la investigación, se plantearon algunos retos como fueron la descripción de la estructura de gestión estratégica con la que cuenta Coocique, el vínculo de actores relevantes para la función de la planificación estratégica, así como los alcances y limitaciones de la estrategia formulada por Coocique.

Capítulo I. El problema y su importancia

El proceso investigativo involucra diversas fases, en esta sección del documento se presentan los contenidos del capítulo uno: el problema y su importancia. Este capítulo muestra el tema de investigación seleccionado, los antecedentes, la contextualización y planteamiento del problema, la delimitación del objeto de estudio, la justificación y los objetivos.

1.1 Tema de investigación

El tema de investigación seleccionado vincula la gestión estratégica con el modelo Cooperativo, considera las acciones fundamentales para alcanzar la estrategia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. Por lo anterior, se realiza un análisis de la gestión estratégica para, de esta forma, determinar los alcances y limitaciones dentro de lo de planificado, por lo que se propone el siguiente tema de investigación:

La gestión estratégica y el cooperativismo

Título del trabajo:

Gestión estratégica del cooperativismo: caso Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada en el periodo 2018-2020.

1.2 Antecedentes de la investigación

En el presente apartado, se muestra la recopilación de algunas ideas planteadas en documentos revisados que hacen referencia a la planificación estratégica, tema visto a través del desarrollo de esta investigación. Por lo tanto, se presenta la información referenciada que se ha identificado relevante para guiar el planteamiento investigativo a realizar.

En un primer planteamiento, se presentan los documentos revisados para el apartado de antecedentes, considerando algunas de las bases de planificación estratégica, como lo es la fase de formulación. Mediante esta fase, los autores proponen la creación de la misión, visión, valores y objetivos. Por otro lado, en la fase de ejecución se trabaja respecto a lo formulado. Una vez ejecutado el plan, la tercera fase consiste en realizar la evaluación.

Respecto a la planificación estratégica, Pimentel Villalaz (1999), mediante el documento titulado *Introducción al concepto de planificación estratégica*, menciona a diferentes autores en relación con este tema, pero destaca a Henry Mintzberg (1997), quien define la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 3) Parte importante por considerar en un plan estratégico, es la etapa diagnóstica, ya que permite identificar factores externos e internos relevantes para la organización.

Pimentel Villalaz (1999) resalta la estructura del plan estratégico, contemplando la misión, visión, valores, objetivos y políticas organizacionales. Este autor concluye en su obra, que las estrategias pueden ser planeadas o emergentes y que a través de la estrategia se busca obtener una ventaja competitiva.

La estrategia puede ser entendida como la guía de dirección. Luego de la estrategia vendrán los programas o acciones operativas para el logro de la estrategia. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa.

Por otro lado, Armijo (2009), en el *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, plantea el siguiente concepto de planificación estratégica:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p. 5)

La autora también expone la estructura tradicional para la elaboración de un plan estratégico, contemplando aspectos como la misión, visión y valores junto a los objetivos estratégicos. Como parte de sus consideraciones, se puede extraer que la estructura tradicional del plan estratégico corresponde a establecer objetivos estratégicos y que estos sean focalizados, tomando en cuenta la separación entre el plan y la gestión, y que además contempla el recurso humano, la tecnología, información, las finanzas, competitividad y el desempeño.

Por otro lado, con respecto a la gestión estratégica, Betancourt (2006) expone en su obra *Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*, los paradigmas en este tema que se evidencian en las organizaciones, como lo son: la resistencia al cambio,

adaptarse al cambio o generar el cambio. Estos paradigmas indican que hay organizaciones que sobreviven en el mercado a pesar de los cambios, otras que no pueden continuar por diversas razones y hay otras que van a la vanguardia en aspectos relacionados a su giro de negocio, y son las que generan el cambio.

El autor aporta información relacionada con los paradigmas de la gestión de las organizaciones respecto al cambio que deben dar. Hace un planteamiento sobre las organizaciones que son resistentes al cambio, las que les llega de una u otra forma el cambio y las que se preparan para recibirlo.

También hace referencia a una característica primordial en una organización respecto a la gestión de su estrategia, como lo es el liderazgo que ejercen sus autoridades correspondientes. Además, propone la tecnología como elemento importante a usar desde las organizaciones.

En la misma línea de la gestión estratégica, Chopra y Saint (2015), en su artículo *El reto es pasar de la planificación estratégica a la gestión estratégica*, aportan dos aspectos para la estrategia, como lo son la creatividad y el compromiso. En las organizaciones, es indispensable hacer lo que nadie más sabe hacer, observar las tendencias para visualizar lo que viene y estar preparado para ser el primero.

El tema de liderazgo no implica ser temerario, solo ser valiente. Para estos autores, la diferencia entre ambos consiste en que el primero no siente miedo, debido a su incapacidad de obtener, procesar e interpretar información, en otras palabras, a su incapacidad de observar; en cambio, el valiente sí siente miedo, pero lo domina y se atreve a pesar de ello.

En la importancia de la participación de los directivos para el éxito de la estrategia, la dirección estratégica debe ser entendida como una gestión fuerte en coherencia, característica que se complementa con el liderazgo. Otro aporte que hacen los autores sobre la gestión estratégica es sobre la utilidad en el análisis y diagnóstico, cuya finalidad es la determinación de la(s) ventaja(s) competitiva(s).

A partir de la formulación y ejecución de la estrategia, se involucra la evaluación de las acciones aplicadas para conocer sus alcances. Respecto a esto, Fonseca Vargas (2020) aporta sobre el tema de gestión de la cooperación internacional en su trabajo sobre la

Evaluación de proyectos en la fundación Paniamor: lineamientos desde el enfoque de gestión por resultados para el desarrollo, en el cual sostiene aspectos como: mediante la evaluación, es importante conocer el alcance de las iniciativas. Esto para poder continuar gestionando los recursos de la forma más eficiente y continuar cumpliendo con los objetivos establecidos.

Entre los aportes de la evaluación para el alcance de objetivos y el replanteamiento de propuestas, Fonseca Vargas (2020) menciona que la evaluación es esencial para dirigir los recursos que cada vez son más escasos, constituye una forma de posicionamiento de acciones, sirve para conocer el alcance de la estrategia y el aporte de los actores con respecto a la sostenibilidad de acciones.

1.3 Contextualización de la situación problemática

La economía social sitúa su antecedente en el siglo XIX, específicamente con el inicio del movimiento cooperativista, momento en que se forzó la generación de intentos de unión y asociación.

La economía social es concebida como un instrumento para la atención de las necesidades de la población excluida económicamente, mediante la creación del empleo productivo y sustentable. Asimismo, es una guía para la generación de excedente económico y la creación de capital social representado por asociaciones cooperativas, micro, pequeñas y medianas empresas.

La economía social hace referencia, principalmente, a las relaciones de producción y distribución que están organizadas por el principio de solidaridad y no persiguen el lucro. En los inicios del capitalismo, la economía social asumió dos formas distintas: la primera consistía en la filantrópica, basada en el tutelaje del patrón sobre sus trabajadores (Spicker, Alvarez, Gordon, S.f) y la segunda estaba vinculada al mutualismo y el cooperativismo.

En Europa, la economía social se concibe en la actualidad como un “tercer sector”, en el que persisten valores humanísticos que rechazan la comercialización excesiva. Entre sus principios se encuentran: la organización sin fines de lucro, la gestión democrática, la independencia en relación con el Gobierno y el otorgamiento de servicios a sus miembros (Spicker, Alvarez, Gordon, S.f).

La evidencia histórica nos demuestra que el modelo de producción capitalista, al privilegiar el lucro y la acumulación, provoca crecimiento económico. Sin embargo, esto, a su vez, genera inestabilidad en el sistema, dejando ver la injusticia y la desigualdad para el otro sector de la población y demostrando que el tener más es mejor que el ser. Esto quiere decir que el bienestar individual está por encima del bienestar colectivo, lo que lleva a dogmatizar el principio de individualismo utilitarista.

La economía social tiene varias características que la hacen diferente y entre ellas cabe mencionar que lo más importante es que no tiene relación con la economía pública ni con la economía capitalista. Otra característica importante es que se puede obtener beneficios de su actividad visualizada en función de lo individual, poniendo en primer lugar el interés colectivo y basándose en la satisfacción de los asociados.

Estas características, al igual que la libre asociación y la gestión democrática demuestran que el desarrollo del individuo va de la mano con el potenciar mejores condiciones materiales y espirituales con el objetivo de satisfacer las necesidades de los asociados.

Para entender el contexto de Costa Rica, en 2018 se crea la *Política Pública para la Economía Social Solidaria (PPESS)*. Este instrumento tiene como prioridades:

- Determinar un conjunto común de objetivos para la institucionalidad pública y un esquema articulado de acción de cara a las empresas y territorios.
- Creación de repositorio de datos cuantitativos, cualitativos y geo data para llevarle el pulso al sector y conocer de mejor manera sus dinámicas.

Se entiende que, de este ejercicio, el planteamiento principal es poder conocer ese tercer sector, como lo son las organizaciones de la economía social, y continuar en la articulación y fortalecimiento de iniciativas que beneficien a la población con oportunidades de estudio, empleabilidad y bienestar. Aunado a los anterior, como parte de los enfoques y principios que conforman la PPESS, se encuentran los siguientes aspectos: trabajo decente, desarrollo territorial, promoción de la equidad de género, empoderamiento e inclusión sociolaboral de las juventudes y la agenda ambiental en la economía social solidaria.

Estos principios que menciona la política no son ajenos a los que ya han trabajado la mayoría de las organizaciones del sector de la economía social. Sin embargo, el poder mostrar los documentos pone estos enfoques y principios en común para conocerlos, reforzarlos y, por su puesto, lograrlos desde el espacio que corresponda.

El surgimiento del movimiento cooperativo se remonta al año 1844, cuando en Rochaldan, Inglaterra, se dio la constitución de la primera cooperativa con el propósito de dar solución a algunas afectaciones que aquejaban algún sector de la población. Rápidamente este modelo se fue expandiendo por Europa y el resto del mundo. Entre los pensadores de esta filosofía se puede citar a Roberto Owen, Carlos Fourier y William King (CENECOOP, 2020).

Entre los planteamientos de este modelo, se pueden citar sus principios: membresía abierta y voluntaria, control democrático de los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas, compromiso con la comunidad (CENECOOP, 2020).

La estructura de las cooperativas se compone de diferentes órganos que rinden cuentas a los delegados o Asamblea General, quien es el máximo órgano de representación de los asociados. Los órganos con los que cuentan las cooperativas son: Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Bienestar Social, y Tribunal Electoral y de Nominaciones. Conocer esta estructura es importante para entender el proceso de toma de decisiones dentro del modelo organizacional y comprender de qué forma definir acciones estratégicas que fortalezcan el desempeño a través de instrumentos útiles, sencillos y de gran alcance.

Para dimensionar el alcance del cooperativismo en Costa Rica, se cuenta con los datos del último reporte oficial mediante el IV Censo Cooperativo, el cual demuestra que 887,335 personas están asociadas a alguna cooperativa. Con esto se muestra que, aproximadamente, un 21% de la población costarricense se agrupa en este movimiento (Ríos, 2017).

En Costa Rica, los antecedentes del Cooperativismo se remontan al año 1907, cuando se fundó la primera organización, pero es hasta el año 1923 que se toma como el punto de partida en el país. El Cooperativismo se encuentra respaldado mediante la Ley 4179 de

Asociaciones Cooperativas, aprobada en 1968, y en la cual se estipula lo relacionado a las cooperativas. El respaldo al cooperativismo también se plasma en la Constitución Política de Costa Rica en su artículo 64, el cual establece:

El Estado fomentará la creación de cooperativas como medio para facilitar mejores condiciones de vida de los trabajadores. Asimismo, procurará el desarrollo del solidarismo como instrumento de crecimiento económico y social de los trabajadores, tanto en el sector privado como en el sector público. (p. 9)

Entre los tipos de cooperativas, se encuentran las de tipo tradicional, las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales están normadas específicamente bajo la Ley 7391 Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas y Otras. También se cuenta con la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, número 1644, y el ente regulador inmediato es la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) (Ríos, 2017).

El movimiento cooperativo aporta al desarrollo económico de los países mediante un modelo duradero, democrático, sostenible y económicamente viable (FEDECAES, 2020, citado por Ríos, 2017). Las asociaciones cooperativas de crédito son vistas como una de las grandes fases de la idea general del cooperativismo (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2016, citado por Ríos, 2017).

Con referencia al sector financiero costarricense, este se compone de diversas entidades, entre ellas se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito. A continuación, se presenta información sobre la composición:

Figura 1

Composición del sistema financiero nacional

Entidad Financiera	1988	2012	Cambio
Bancos Comerciales del Estado	4	3	-1
Bancos creados por leyes especiales	2	2	0
Bancos Privados y Cooperativos	19	11	-8
Total sector bancario	25	16	-9
Empresas Financieras no bancarias	27	5	-22
Cooperativas de Ahorro y Crédito	90	31	-59
Mutuales de ahorro y crédito	5	2	-3
Operadoras de pensiones	5	7	2
Operadores de Seguros	1	11	10
SAFI	...	18	18
Puestos de bolsa	7	18	11
Otras instituciones ^{1/}	1	5	4
Total	161	113	-48

1/ Incluye la Caja de Ahorro y Crédito de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) y casas de cambio.

Fuente: BCCR

Fuente: Loría Sagot, 2016.

La figura anterior muestra la composición del sector financiero, en el que las cooperativas participan y que ha venido disminuyendo en las últimas tres décadas, perdiendo 59 organizaciones en este segmento. Este aspecto representa un reto para estas entidades y, en especial, para Coocique a la hora de gestionar de forma estratégica los recursos, perdurar muchos años más y generar confianza a todos sus partes interesadas o actores involucrados.

Por su parte, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada (Coocique) se fundó en el año 1965. Su creación fue impulsada por un fuerte auge del movimiento cooperativo a nivel mundial y gracias al apoyo del Cuerpo de Paz y las asociaciones cooperativas de Estados Unidos. También destaca el aporte de la Iglesia católica en ese momento para visualizar el movimiento cooperativo con el fin de generar un sentido de unidad en la comunidad (Ríos, 2017).

Es importante considerar el establecimiento de la normativa de Coocique y del movimiento cooperativo, que corresponde al Estatuto Social, el cual retoma los principios del movimiento. Además, establece los derechos y deberes de los asociados.

Coocique, en su *Plan Estratégico (2017)*, tiene como referencia su marco filosófico, en el cual establece como misión lo siguiente:

- Impulsar el desarrollo de nuestros asociados, al generar riqueza y bienestar apegados a nuestros valores.

Como visión, Coocique define lo siguiente:

- Ser una empresa cooperativa confiable y sólida, que impacte en el desarrollo social y económico de sus asociados con un alto sentido de pertenencia.

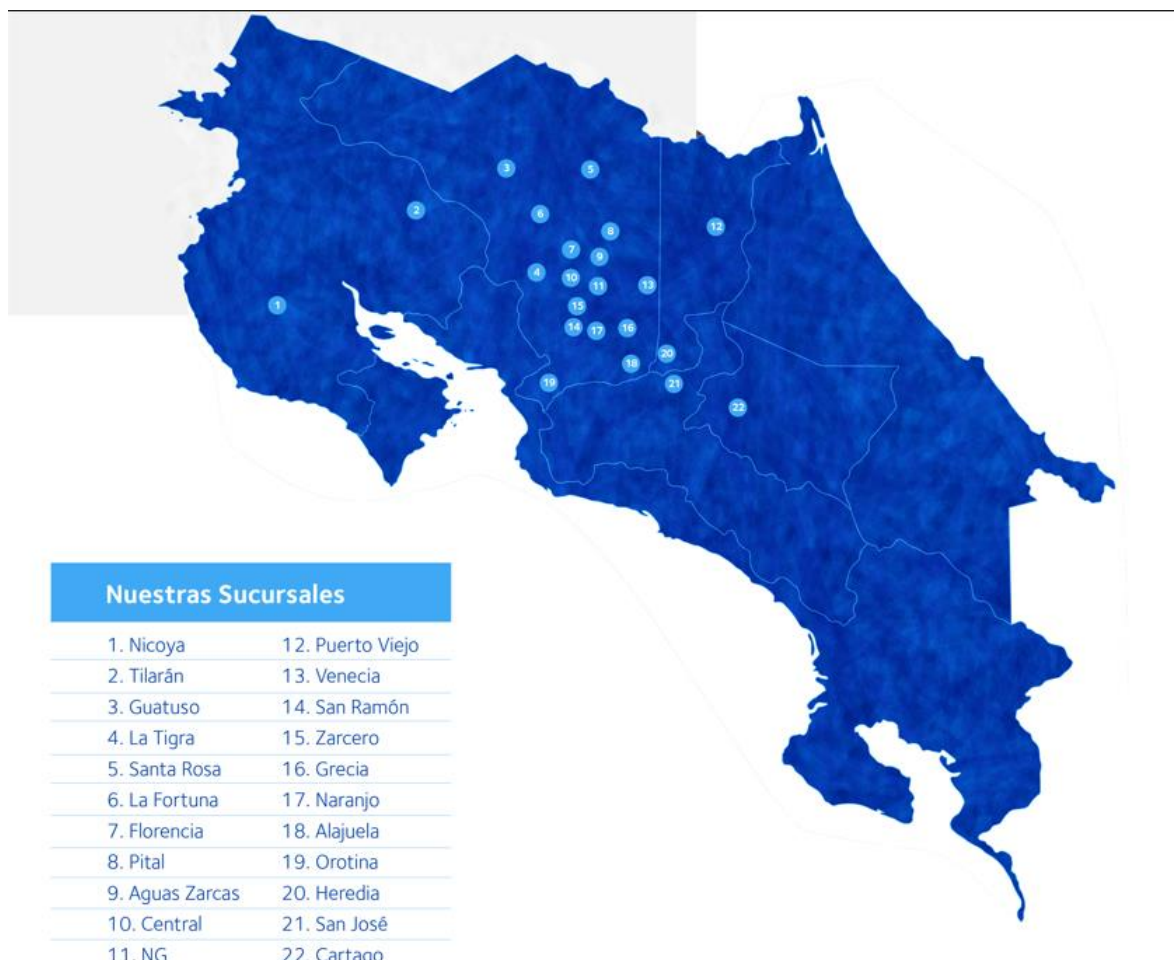
Entre los valores de la organización, se establecen:

- Confianza
- Proactividad
- Relación Ganar-Ganar
- Compromiso Cooperativo

Coocique cuenta con oficinas en cinco de las siete provincias del país –la excepción son Puntarenas y Limón–. Más del 50% de las oficinas se ubican en la provincia de Alajuela, la cual constituye la zona de alta influencia. De este modo, la organización cuenta con 22 puntos de servicio y más de 110000 asociados a lo largo del país. Para ubicar la mayor zona de influencia de Coocique, se muestra la siguiente figura, en la que se presenta la ubicación de las sucursales:

Figura 2

Ubicación de sucursales Coocique



Fuente: Memoria de Sostenibilidad, 2020.

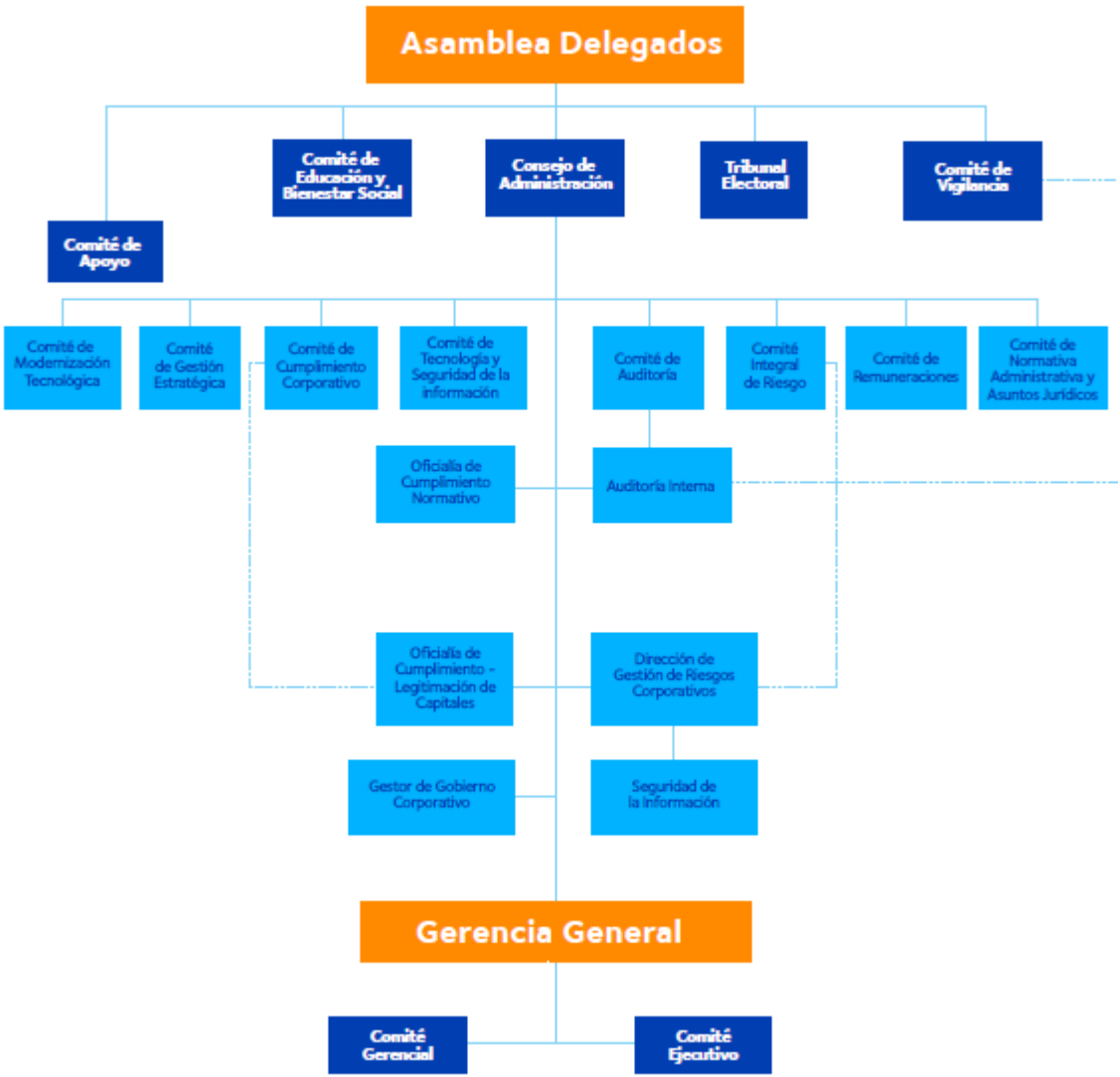
Por otro lado, en cuanto al marco filosófico, la cooperativa establece en su *Plan Estratégico*, las estrategias por dirección y expone las acciones a implementar desde la dirección Financiera, Comercial, Operaciones, así como desde la Gerencia General. Estas direcciones mencionadas, en coordinación con la Gerencia, son las encargadas de la ejecución de las acciones decididas por el Consejo de Administración.

Adicional a este planteamiento realizado por las direcciones, la cooperativa cuenta con una estructura para el análisis y revisión de temas trascendentales antes de ser trasladados al Consejo de Administración. Dicha estructura está compuesta por distintos comités, los cuales son: Comité de Tecnologías de Información, Comisión de Modernización, Comité de

Cumplimiento, Comité de Gestión Estratégica, Comité de Auditoría, Comité de Riesgos y Comisión de Jurídicos. Estos son los encargados de construir la información y presentarla al Consejo de Administración para las respectivas aprobaciones y como base para sus decisiones.

Mediante la siguiente figura, se muestra la estructura organizativa de Coocique para una mayor claridad.

Figura 3
Organigrama Coocique



Fuente: Informe Anual de Labores, Coocique, 2021.

1.4 Planteamiento del problema y delimitación del objeto de estudio

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, Coocique cuenta con una formulación de la estrategia, entre la que destaca el papel de las direcciones: Financiera, Comercial y de Operaciones. Estas direcciones poseen distintos departamentos a su cargo, además de los procesos incluidos en la Gerencia General, como lo son el área de Riesgos y Responsabilidad Social, considerados de suma importancia para la estrategia. Desde estas áreas, se realizan los planteamientos en los cuales trabaja la organización en el horizonte de tiempo establecido, y se clarifica la decisión sobre la elaboración de políticas, planificación operativa y también la asignación de recursos que, a su vez, permiten la ejecución del plan estratégico realizado.

Parte del trabajo en la unidad de Gestión Estratégica, fue poder lograr la primera fase del plan estratégico, que es su formulación, y es gracias a esto que se orienta la asignación de recursos para el funcionamiento de la organización. Si bien actualmente se trabaja con lo formulado a partir del planteamiento hecho en 2017 y la cooperativa cuenta con una orientación a través de su procedimiento para la formulación, ejecución y evaluación; sin embargo, ese análisis carece de herramientas que enriquezcan el proceso y le den una visión prospectiva al accionar de la cooperativa.

Aunado a lo anterior, respecto a lo que se está trabajando actualmente en relación con lo estratégico de la organización, la unidad de Gestión Estratégica realiza, en setiembre de cada año, una revisión de la estrategia; a pesar de esta revisión, lo que se logra concretar es una actualización de temas de la estrategia organizacional.

Dentro de la gestión, también se identifica la ausencia de la aplicación de indicadores en el plan, lo que permitiría abarcar todas las áreas, como por ejemplo, el área del talento humano, que es la base para que el plan estratégico logre el cumplimiento y se desarrolle una cultura necesaria y delicada que debería ser la ventaja competitiva de la organización.

Coocique, a través de la unidad de Gestión Estratégica, ha considerado la importancia de contar con algún mecanismo que permita cumplir con, al menos, las tres fases de la planificación estratégica y definir, en próximos ejercicios de pensamiento estratégico, acciones que orienten su quehacer. De esta manera podría obtenerse una ejecución eficiente de los recursos que, además, permita conocer cuál ha sido el alcance de esas acciones

implementadas y sus recursos invertidos; lo anterior a través de herramientas que faciliten su explicación.

Cabe mencionar que estos mecanismos deben contar con las herramientas necesarias para que el proceso de medición sea lo más claro y que, a su vez, permita identificar las debilidades del sistema. De esta forma, es posible trabajar esos déficits y convertirlos en fortalezas, logrando así esa mejoría y complementando los mecanismos necesarios para el cumplimiento de la estrategia.

Por lo anterior, se ha identificado una limitación en el uso de herramientas relacionadas con la planificación estratégica, lo que dificulta el trabajo de identificación del alcance de la estrategia. La identificación del alcance se realiza de forma empírica sin una herramienta definida por parte de los encargados del departamento.

Mediante el análisis del *Plan Estratégico*, se identificaron algunas limitaciones en el uso de herramientas de planificación estratégica. El uso de estas herramientas en temas de planificación estratégica se plantea como un reto, sin embargo, su aplicación generaría un equilibrio al momento del hacer planteamientos y revisiones, fortaleciendo así la ejecución para crear las bases de una mayor y efectiva ejecución de la estrategia.

Con lo descrito, se presenta el problema de la investigación a desarrollar, el cual corresponde a:

Desconocimiento de herramientas de planificación estratégica que permitan programar, ejecutar y dar seguimiento a las acciones de forma ágil y concreta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada.

Con respecto a este planteamiento, Victor Loría, del Departamento de Gestión Estratégica de la cooperativa, hace referencia a los grandes esfuerzos que hace la cooperativa en la planificación, sin embargo, no hay claridad de lo logrado, y en la revisión anual del plan únicamente se plantean las acciones por implementar en los siguientes periodos.

Una vez establecido el planteamiento del problema, se define el objeto de estudio de la investigación:

La gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada en el periodo 2018-2020.

La guía del ejercicio estratégico lo tiene a cargo el Departamento de Gestión Estratégica de la cooperativa. Actualmente, se tiene en ejecución el plan formulado y con vigencia para el periodo 2018-2022, el cual se analizará a dos años de puesto en vigencia y con dos años de ejecutar acciones.

Con relación al planteamiento estratégico que se puede manejar en una organización, se encuentran elementos de estructura como lo son la definición de la misión, visión, valores y las acciones estratégicas. Lo anterior se define desde la etapa de formulación de la estrategia, que da luego a la ejecución y más adelante, a la fase de evaluación.

En el desarrollo de los contenidos de las fases de la estrategia, se visualiza importante contar con la gestión estratégica, entendida como una vinculación de los puestos directivos que ponga en manifiesto el liderazgo para proponer los ajustes necesarios y visualizados a través del monitoreo de las acciones definidas como estratégicas.

Por otro lado, respecto a la interrogante de investigación, se plantea la siguiente pregunta a resolver:

¿Cuáles son los alcances y limitaciones de la planeación estratégica que plantea la Unidad de Gestión Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada en el periodo 2018-2020?

1.5 Justificación

El modelo Cooperativo ha brindado grandes aportes a la sociedad alrededor del mundo, mostrando así parte de sus bondades, su aporte al desarrollo económico y la distribución de la riqueza; tanto así que, en Costa Rica, cerca de una cuarta parte de la población se agrupa bajo este modelo (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2016, citado por Ríos, 2017). La renovación y el accionar estratégico harán que continúe contribuyendo al desarrollo, y que fortalezca y clarifique la asignación de los recursos.

La evolución y avances no son ajenas a las organizaciones. La complejidad, incertidumbre y la poca capacidad para predecir lo que acontecerá en el futuro hacen cada vez más importante el poder contar con ejercicios estratégicos que permitan a los altos directivos reflexionar sobre aspectos de interés y que orienten la construcción de alternativas para prepararse a los cambios, que son cada vez más acelerados y pueden poner en desventaja y en peligro la vigencia de las organizaciones.

Para Castellanos (2015), la estrategia es “el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión” (p. 2). Además de esas acciones que se plantean desde la formulación de la estrategia, es importante la ejecución, pero también se vuelve fundamental, desde lo estratégico, conocer los alcances de lo realizado para generar y ser pioneros de los cambios.

Adicional a conocer el alcance de la estrategia, desde el trabajo estratégico que se desarrolle en una organización, puede mostrarse mayor claridad a los cuerpos directivos. En el caso de Coocique, es una ventaja en el análisis de información para el momento de la toma de decisiones.

Desde la Maestría en Planificación Estratégica, es importante contribuir con herramientas útiles para la formulación, ejecución y, sobre todo, evaluación de estrategias que potencien los recursos de las organizaciones y que, de esta forma, aporten al desarrollo regional y del país en sus múltiples dimensiones.

Del mismo modo, es de gran relevancia, a través de un proceso de formación profesional, poner en manifiesto el conocimiento en estrategias para la maximización y uso

responsable de recursos, de modo que se destaque el compromiso de la Universidad Nacional y de la Maestría de Planificación Estratégica por formar personas competentes para enfrentar las necesidades de la sociedad.

1.6 Objetivos

Como parte del planteamiento de los objetivos de la investigación, se presenta el objetivo general:

Objetivo general

- Analizar la gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada en el periodo 2018-2020, proponiendo una guía metodológica para la orientación del ejercicio estratégico organizacional.

Asimismo, se establecen los objetivos específicos:

Objetivos específicos

- Describir los procedimientos realizados en el Departamento de Gestión Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada.
- Caracterizar los actores vinculados a la gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada.
- Determinar los alcances y limitaciones de la gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada.
- Proponer una guía metodológica para la elaboración y seguimiento del planeamiento estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada.

Capítulo II. Marco teórico

Como guía del proceso investigativo, en este apartado se presenta aspectos teóricos que facilitan el desarrollo y obtención de resultados en la investigación. Según Calderon (2009), el marco teórico se puede definir de la siguiente manera:

Marco de referencia que ordena tanto la formulación del problema como la búsqueda de los hallazgos y las conclusiones que se hagan sobre estos, es desde esta perspectiva que el marco teórico se transforma en un soporte al proceso investigativo y es posible identificar la utilidad práctica que tiene. (p. 45)

Los autores enfatizan en la importancia que tiene este apartado en el diseño de la investigación que se construya, pero, además, señalan que hace referencia al posicionamiento de los investigadores en relación con los conceptos considerados. Lo anterior lo evidencia del Río (2011), quien define este apartado como el resultado del posicionamiento de la persona investigadora, derivado de diversas miradas teóricas y metodológicas; la autora también plantea la dependencia del marco teórico con la definición del diseño de investigación.

A partir de lo anterior, a continuación se presentan los elementos considerados en la investigación como parte del marco teórico. Se han planteado una serie de conceptos centrales, entre los que se encuentran: planificación, planificación estratégica, gestión estratégica, gestión del cambio, actores sociales, cooperación, cooperativización y cambio social.

2.1 De la planificación a la planificación estratégica

La planificación, como un término amplio, contempla diversas características, como lo pueden ser los recursos, sus niveles, horizonte temporal, entre otros. Sus definiciones pueden ser variadas, sin embargo, su esencia no cambia y es la de ordenar y priorizar el uso de recursos para el cumplimiento de objetivos propuestos por las organizaciones.

Lo anterior se plasma en la definición presentada, donde se define la planificación como:

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. (Cuero Osorio *et al.*, 2007, p. 4)

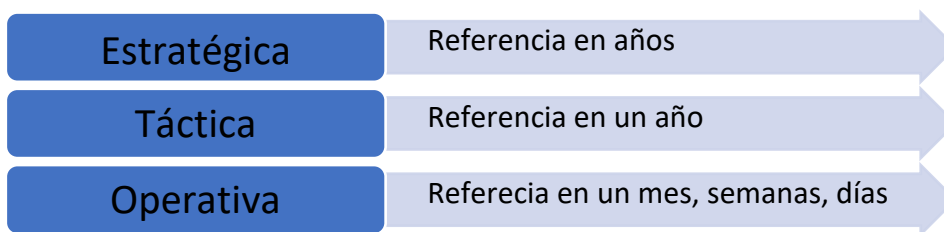
Adicional a la definición anterior, se hace referencia a la planificación de la siguiente manera:

la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de estos, así como la correcta utilización para poder logra un fin esperado. (Cuero Osorio *et al.*, 2007, p. 4)

Además, es importante considerar ciertas características que posee la planificación, entre las que destaca su horizonte. Este planteamiento lo realiza Torres Hernández (2004), quien destaca esta característica de la planeación, y que se muestran en la siguiente figura:

Figura 4

Horizonte de planeación



Fuente: Elaboración propia, con base en Torres Hernández, 2004 (pp. 9-10).

Es a través del horizonte estratégico que se traza un punto de llegada para la organización, y es a partir de ese punto que se comienza a determinar las acciones que se deben ejecutar hoy, mañana, dentro de una semana o en un año, para cumplir con esa aspiración por medio de la estrategia.

Retomando las definiciones, la planificación es el proceso mediante el cual se analizan los recursos disponibles y se priorizan acciones para la obtención de resultados

potenciadores de la organización. Por su parte, de la planificación se desprende la planificación estratégica, la cual plantea la forma en la que se pueden maximizar los resultados.

La planificación estratégica tiene antecedentes importantes como lo son desde las estrategias militares hasta la importancia de maximizar los recursos en el ámbito empresarial. Por ello, este tipo de planificación se puede definir, según David (2013), “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5).

Para lograr una estrategia exitosa, se vuelve fundamental dar continuidad a lo formulado de manera estratégica y su ejecución, conociendo sus resultados a través de la etapa de evaluación y, de esta manera, ir realizando los ajustes necesarios y pertinentes para lograr los resultados.

Otra definición es la realizada por Arranz (1995, citado por Bojórquez y Pérez, 2013), en la cual se plantea que la planificación estratégica se identifica de la siguiente manera:

(...) ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo. (p. 11)

Se vuelve fundamental que los procesos de planificación estratégica sean tomados y acompañados desde la alta dirección de la organización, donde se plantea la visión mediante escenarios futuros y la forma en que se cumplirá la misión. Junto a la planeación estratégica, también es importante conocer el alcance de lo hasta ahora realizado.

Bojórquez y Perez (2013), por su parte, también definen la planeación estratégica como:

un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo,

el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del periodo de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores. (p. 13)

Una vez mostradas estas definiciones sobre planificación estratégica, se podría agregar que es un proceso consciente, en el cual, desde la organización, se analizan diversos aspectos tanto internos como externos referentes a su línea de negocio. De esta forma, es posible fortalecer la toma de decisiones y que esto incida en el bienestar de los asociados.

Por otro lado, dentro de la planificación estratégica se identifican tres etapas principales, las cuales corresponden a: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. David (2013) propone, de la siguiente forma, lo que se podría realizar en estas etapas:

Figura 5

Fases de la planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia, con base en lo planteado por David, 2013, (pp. 5-6).

Para efectos de esta investigación, su punto medular es la fase de evaluación, en la cual se trata de conocer el alcance del *Plan Estratégico* puesto en práctica por parte de Coocique. De esta manera, se visualizan los logros que se han obtenido desde la organización con el planteamiento realizado y se determina qué puede ser mejorado para alcanzar lo propuesto.

2.2 Gestión y gestión estratégica

Como concepto alternativo a la Planificación Estratégica, se encuentra el de gestión estratégica, tanto así que Coocique implementa su unidad con el nombre de gestión estratégica, definición que nos dedicamos a conceptualizar a continuación.

No obstante, antes de adentrarse en el concepto de gestión estratégica, primero se analiza el concepto de gestión. La gestión se podría entender como la interacción realizada entre varias áreas de la empresa con el fin de reunir información dispersa, o también se podría definir como: “actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización” (Murray, 2002, p. 4).

Lo anterior se podría complementar con el hecho de que, gracias a la gestión, dentro de la Cooperativa hay una coordinación entre las diferentes áreas o departamentos para que puedan utilizar los recursos previamente definidos en la etapa de planificación y que, de esta forma, se alcancen los objetivos propuestos.

Como otro concepto acerca de gestión, Drucker (1981) señala, a través de Aida Manrique López (2016) “(...) un método de planificación y evaluación, basado en factores cuantitativos, con el que directivos y subordinados eligen áreas prioritarias, establecen resultados a alcanzar por la organización, dimensionan sus contribuciones y realizan la supervisión sistemática del desempeño”. (p. 7)

A través del concepto de gestión, se entiende un proceso que, desde su inicio, tiene una participación importante tanto de los altos puestos de dirección de la organización como a nivel de las personas encargadas de ejecutar. Por lo tanto, tiene participación desde la formulación de las acciones hasta su ejecución y evaluación, con miras a alcanzar lo propuesto.

La gestión ha tenido sus avances y se liga estrechamente con la estrategia de las organizaciones. Manríque (2016) plantea ciertas ventajas sobre el ligamen entre la gestión y la estrategia, considerando que amplía el escenario de discusión y planteamiento entre disciplinas consideradas en la construcción y reflexión de procesos, pero que, además, contempla los niveles estratégicos, tácticos y operativos en las fases de planeación, ejecución, seguimiento y control de las iniciativas por desarrollar.

Con lo anterior, se enlaza el concepto de gestión con la parte de estrategia, la cual se definirá propiamente a continuación. No obstante, antes de pasar a dicho análisis, se considera importante conocer el concepto de gestión y cómo se da su relación con la estrategia, tomando en cuenta los diferentes niveles de toma de decisiones de la organización, así como los alcances de lo planificado.

Para entender la gestión estratégica, Betancourt Tang (2006), realiza un planteamiento en el cual hace referencia a algo dinámico y no rígido, en el cual hay mayores posibilidades de maniobrar en cuanto a las condiciones que se vayan dando al momento de implementar la estrategia. Define la gestión estratégica como: “acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (p. 27). El autor hace énfasis en que la gestión estratégica es una habilidad que se debe tener en los puestos de alta gerencia. Se visualiza este proceso en todas las fases de la estrategia definidas anteriormente.

Otro planteamiento conceptual en la misma dirección es el realizado por García Guiliany *et al.* (2017), quienes mencionan lo siguiente:

Gestión estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben emplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de una organización, proporcionando la direccionalidad total de la misma. (p. 6)

Desde el concepto de gestión estratégica, se coloca como protagonistas a los altos jerarcas de las organizaciones, quienes no solamente se encargan de definir los aspectos

estratégicos para el accionar, sino también que acompañan y dan seguimiento a la ejecución, con el fin de detectar los ajustes necesarios para su cumplimiento. Por lo tanto, se considera que para conseguir una gestión estratégica eficiente, es muy importante el constante involucramiento de los altos jerarcas de la organización, quienes tienen referencia de las acciones que se están ejecutando y cuál es el cumplimiento.

2.3 Gestión del cambio

Para poner en manifiesto esas habilidades gerenciales que propicien una gestión estratégica, de la cual sea parte toda la organización, es fundamental tomar acciones orientadas a lo que se conoce como la gestión del cambio, otro concepto considerado para que, a través de una correcta gestión estratégica, se alcance lo formulado.

En ocasiones, y como parte de la gestión estratégica, se identifican cambios, por ello es importante saber cómo manejarlos. Dentro de las organizaciones se pueden encontrar distintas posiciones con respecto a los cambios, entre las que se pueden mencionar: la resistencia al cambio, adaptarse al cambio o ser parte del cambio (Betancourt Tang, 2006)

La gestión del cambio es un tema muy interesante, ya que implica cambios que, en ocasiones, pueden generar disconformidad por parte de los colaboradores. Esta disconformidad se puede derivar del tener que salir de su zona de confort, lo que puede generar, en muchas ocasiones, un mal ambiente laboral que puede traer consecuencias en los resultados deseados.

Considerando la gestión del cambio como elemento medular para alcanzar la estrategia, es necesario detectar debilidades en la parte organizativa para que este sea acompañado de acciones que permitan fortalecer el cumplimiento de la estrategia. Según Iberdrola (2022), "La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos" (párr. 3).

Para gestionar el cambio, es necesario entender la madurez de la organización y considerar cómo parte de las acciones de la gestión del cambio deben estar relacionadas a procesos de aprendizaje, retención y motivación, a un manejo efectivo de la inteligencia

emocional de los colaboradores, y a un liderazgo que pueda crear una visión positiva del cambio para poder demostrar los beneficios y razones coherentes del cambio.

Además del liderazgo, la gestión del cambio es impulsada por la comunicación, proceso por el cual se habilitan canales con los líderes para atención de dudas y sugerencias ante los nuevos retos, sus implicaciones y consecuencias del cambio en la organización. Para ello, es importante considerar una estructura de las acciones que permita ir ejecutando acciones y, a su vez, poder monitorearlas.

Existen varios tipos de cambios en organizaciones, de los cuales, el más conocido es el reinicio, ya que está enfocado en la reformulación de procedimientos, flujos de trabajo y procesos. Para la obtención de resultados se pueden utilizar herramientas digitales o técnicas nuevas para la optimización de resultados. Este cambio llamado reinicio enfatiza en los objetivos del negocio.

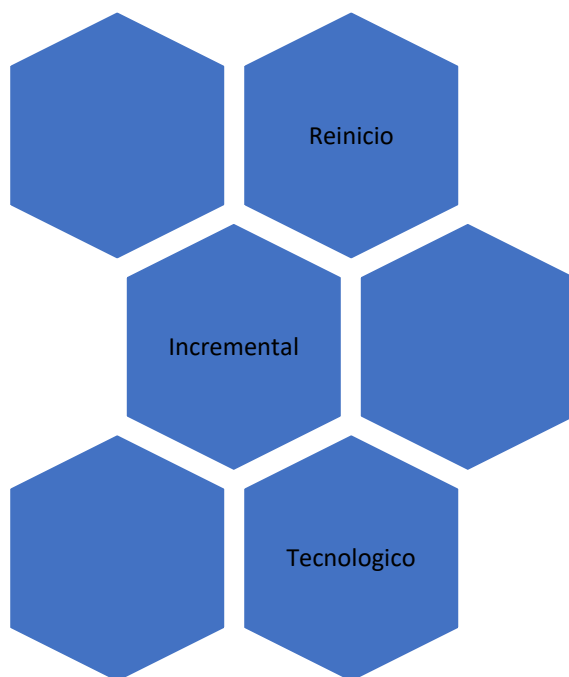
Como otros tipos de cambio organizacional, se encuentra uno conocido como incremental, el cual utiliza pequeños ajustes o alteraciones no planificadas en un proceso o procedimiento, de manera que se evite el alto riesgo de los cambios planificados y todas las consecuencias generadas por grandes cambios. Este cambio incremental se desarrolló principalmente para reducir gastos y reducción de tiempo a través de pequeñas mejoras.

Otro cambio importante es el tecnológico, cuyo enfoque involucra innovaciones y mejoras en las tecnologías utilizadas, impulsando e integrando la estructura de negocios con nuevos conceptos y procesos.

Lo comentado anteriormente es expuesto por lo expone Gonçalves (2019), el cual menciona los diferentes tipos de cambios que se pueden experimentar y que se ilustran en la siguiente figura.

Figura 6

Tipos de cambios organizacionales



Fuente: Elaboración propia, con base en Gonçalves, 2019.

A partir de los tipos de cambios que se pueden encontrar dentro de las organizaciones, para efectos de esta investigación, es importante identificar el que está experimentando Coocique. Asimismo, conviene determinar qué elementos aporta esta organización con respecto a los cambios que se han generado o que están prontos a generarse y, de esta forma, precisar cómo han contribuido en la estrategia.

Lo más importante a la hora de implementar un cambio es aprender de los errores y actuar rápidamente. De esa forma es posible reducir los problemas, sorpresas y mitigar, sobre todo, los eventuales errores.

2.4 Cultura organizacional

Por otro lado, y siguiendo la línea de la gestión del cambio, se encuentra el tema de la cultura organizacional como aspecto a tener en cuenta para generar esos cambios requeridos en la organización, y además para el logro de metas. Muchos autores hacen referencia a la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias, misiones y objetivos que guía la

forma de actuar de una organización y que es adoptado por sus miembros tanto en sus relaciones internas como externas (Rodríguez Guerra, 2004).

A partir de lo anterior, se puede interpretar por cultura organizacional el modo como la organización piensa, como se percibe y como actúa dependiendo de la situación. Es la identidad y mentalidad de los fundadores, en donde esta visión es la que funda los propios valores de la organización.

Según Chiavenato (2009) “la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p. 126).

La cultura organizacional se basa en los pilares principales de cada organización, los cuales son la misión, la visión y valores, a partir de los cuales será posible desarrollar una cultura con un propósito fuerte, comprometida e inspiradora. Es por eso que la estrategia debe contemplar esa cultura organizacional, y debe existir coherencia entre ambas.

Las estrategias cambian y la organización crece, por ende, esta cultura deberá reflejar esos cambios, y es allí en donde el plan estratégico puede no llegar a convertirse en realidad si no se cuenta con la cultura y las capacidades necesarias para ejecutarlo o, lo que es aún más extremo, se puede afirmar que cuando la cultura no acepta o no asimila la estrategia, esta última nunca se materializa sostenidamente ni se producen los resultados esperados de su aplicación.

Para que la cultura organizacional se muestre con solidez, se deberán alinear las declaraciones corporativas de la cultura y valores con las conductas reales de su gente, para poder así detectar las disonancias o incongruencias que demuestren lo proclamado por la organización. También debe existir una correcta rendición de cuentas que exprese todas las responsabilidades que poseen los trabajadores hacia la organización, de modo que se identifiquen los problemas y puedan corregirse y aprender de ellos antes de asignar las culpas.

Como aspecto que puede sumar a la transparencia en el manejo de la cultura organizacional, se encuentra el uso de sistemas de información para generar una comunicación efectiva y que muestre los resultados reales.

La adaptabilidad debe demostrar la capacidad de la organización y de sus miembros para soportar las tensiones temporales producidas por los cambios de una manera más deliberada y consciente, en vez de ser reactiva. En general, podemos afirmar que la importancia de esta estrategia radica en los resultados empresariales, concentrando cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones estén debidamente coordinadas para obtener los resultados esperados.

2.5 Actores sociales

El éxito de una estrategia dependerá de la capacidad que tenga la organización para involucrar e implicar a todas las personas de la organización para lograr los objetivos del negocio. Para lograr esto debe existir una correcta comunicación que acompañe el proceso y la correcta implicación de todos los actores, entre ellos el Departamento de Recursos Humanos (RRHH), el cual proveerá las herramientas adecuadas para el cambio –en este caso, una buena tecnología de RRHH–.

Para comprender mejor, un individuo es un actor social cuando representa algo para la sociedad en la que se desenvuelve. Este actor deberá aportar ideas, proyectos, promesas, denuncias, cualquier cosa que contribuya para mejorar una comunidad. Para Alain Touraine (1987), el actor social es el hombre o la mujer que intenta realizar objetivos personales o colectivos porque está dentro de un entorno del cual es parte y con el que posee muchas similitudes, por lo que hace suyas la cultura y reglas de funcionamiento institucional, aunque solo sea parcialmente.

Dicho lo anterior, se debe concebir la participación de los actores como un mecanismo que apoya los principios de transparencia y honestidad, y que ayudará al desarrollo social, económico y humano, logrando una discrecionalidad de las autoridades y de los funcionarios públicos.

Estos actores, o en este caso sujetos, tienen su colectividad de intereses, también cuentan con condiciones y características que los hacen diferentes, por lo que unidos podrán llevar a cabo el proyecto de transformación social para el bienestar propuesto.

Los actores se caracterizan por ser influyentes, no solo por el capital que posean, sino también por su poder de decisión y liderazgo. Asimismo, por lo general, el grupo en el que

se trabajan o se desenvuelven tienen alguna relación con su comunidad o su cantón. Lo principal de estos actores es su afán por contribuir con su aporte para planificar, ejecutar y desarrollar ese proyecto o idea que tienen en común.

Cuando se habla de la estrategia a realizar, todos los miembros de la organización juegan un papel muy importante, ya que todas sus opiniones deberán ser tomadas en cuenta. Esto significa, como se mencionó anteriormente, que la comunicación y los canales creados por medio de RRHH involucrarán a todos los grupos interesados y sus puntos de vista, tomando en cuenta que, sin este vínculo, no se podrá diseñar ni implementar una estrategia como se desea.

2.6 Cooperación y cooperativización

El Cooperativismo se funda como movimiento en el siglo XIX, se basa principalmente en el valor de la cooperación, valor que Izquierdo Albert (s.f) define como “significa trabajar juntos y al hacerlo, igualitariamente sin diferencia alguna” (p. 8).

Ese valor se consolidó, y concretó en lo que hoy se conoce como cooperativismo, y se manifiesta en organizaciones cooperativas, las cuales Izquierdo Albert (s.f., citando a la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, 1966) define como “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente administrada” (p. 37).

Cooquique es parte del cooperativismo y es una organización del sector de ahorro y crédito. Como tal, busca el bienestar de las personas que se asocian al movimiento, específicamente, sus agremiados.

Como parte de este movimiento, según Izquierdo Albert (s.f.), las cooperativas deben: propiciar armonía entre lo económico y lo social supone, que la empresa cooperativa debe lograr ser eficiente, ser competitiva en el plano económico y también en el plano social, pero esta eficiencia social solo podrá lograrla si la empresa económica sobrevive y se desarrolla. De este modo el Cooperativismo mostrará su carácter transformador, de enfrentamiento, expresado precisamente desde su misma identidad. (pp. 39-40)

A partir de lo anterior, es posible observar la gran importancia que posee el hecho de que una organización que brinda beneficios a las personas asociadas, además tenga una agresividad y refuerce su competitividad en el mercado en que participa, agresividad propiciada a través de una herramienta como lo es la planificación estratégica. Lo anterior lo refuerza Izquierdo Albert (s.f.), al manifestar lo siguiente:

La empresa cooperativa como toda empresa, está concebida como un sistema de producción, con objetivos de avance y dentro de ellos el generar ganancias y producir riquezas es garantía necesaria de crecimiento. No puede sin embargo excluirse el hecho de que la actividad de la empresa cooperativa se realiza con personas, siendo un sistema que se caracteriza por interacciones sociales internas y externas y su objetivo social se cumple a través de la relación con personas y con grupos, por lo cual debe situar su objetivo económico dentro de un determinado contexto integral.
(p. 59)

2.7 Cambio social

Un término en el que se pueden agrupar los conceptos mencionados anteriormente puede ser el de cambio social. Este surge como resultado de todo el proceso de planificación estratégica y sus componentes, desde la gestión del cambio, cultura organizacional, hasta la participación de actores dentro del movimiento cooperativo. En este caso específico, se trata de Coocique y todo lo que realiza para poder generar un cambio social en las personas asociadas.

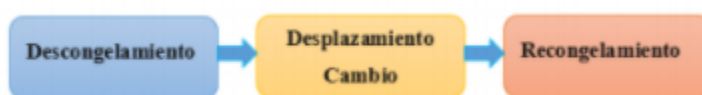
Para Kurt Lewis (2016), el cambio puede considerarse tres elementos para lograr el estado deseado, esas etapas se presentan a continuación:

Un cambio exitoso considera tres elementos para llevar a cabo el cambio planeado; (a) descongelamiento, que implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, (b) cambio desplazamiento, el cual consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes, (c) re congelamiento, el cual se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional. (p. 5)

La siguiente figura, resume el planteamiento mostrado anteriormente

Figura 7

Etapas del cambio



Fuente: Kurt Lewis, 2016.

El cambio que se puede impulsar desde las organizaciones, principalmente en el caso de una perteneciente a la economía social, es poder descubrir cuáles acciones son las que tienen congelada y de qué forma se podría dar el descongelamiento. Una vez conocidos esos factores que interfieren en el cambio de la organización y mediante la ejecución de las acciones, se debe conocer cuál ha sido el cambio propiciado por la organización para sus asociados.

El tercer elemento del análisis es el re-congelamiento, el cual corresponde a la fase en la se ha logrado identificar un avance en la organización y al momento en el que se consolida ese modelo de gestión, lo que se transforma en nuevos hábitos.

Al igual en que la gestión estratégica y en el enlace que se hace con la participación de actores, tal y como plantea Granja (2016) citando a Huber (2000), un cambio planificado contempla la identificación de un problema, la búsqueda de soluciones alternativas y la evaluación de lo implementado.

Como complemento, otra definición de cambio social la ofrece Saco Álvarez (2006), quien lo define como “un proceso colectivo de alteración duradera en el tiempo de las formas de funcionamiento y estructuración de las interacciones entre individuos o grupos que cambia el curso histórico de una colectividad” (p. 40).

Con esta definición de cambio social, se identifica que durante todo este proceso es importante la participación de un colectivo, es decir, las diferentes partes involucradas a lo interno de la organización, quienes podrán analizar, proponer, ejecutar y dar continuidad a acciones planteadas para generar cambios en su accionar. De esta manera, será posible brindar, a través de la cooperativa, mayores beneficios para los asociados que están agremiados en esta organización.

Es fundamental que se pueda planificar el cambio social de la organización. Un instrumento relevante que puede guiar de buena forma en esta dirección es el ejercicio estratégico de la organización, que una vez puesto en marcha puede ser monitoreado para ir corrigiendo y ajustando acciones que no se desarrollan o que se han tenido que pausar.

Capítulo III. Marco metodológico

Como apartado que complementa el diseño de investigación, se encuentra el marco metodológico. Dentro de esta sección se aportan el enfoque y tipo de investigación, así como las técnicas y herramientas con las que se obtuvo la información para el logro de los objetivos planteados.

En referencia al marco metodológico, Cerón Martínez *et al.* (2017) mencionan a otros autores en esta misma línea, como lo son Bourdieu *et al.* (1975), quienes hacen referencia a lo epistemológico y a una teoría del objeto. A su vez, también mencionan a Geertz (1989), quien se refiere al empleo de principios metodológicos que permiten llevar a cabo procesos de descripción, reflexión e interpretación que facilitan transitar de contextos micro, meso y macro del objeto de investigación.

A través de lo mencionado anteriormente acerca del marco metodológico, es mediante este apartado que se explica la forma de recopilar la información, el tratamiento y la interpretación que se realiza, para operacionalizar la investigación y así determinar sus hallazgos.

3.1 Enfoque de investigación

Se conocen dos enfoques para el abordaje de una investigación, uno desde la mirada más cuantitativa y otro desde la cualitativa. Esta investigación se desarrolla desde el enfoque cualitativo, aprovechando sus bondades en cuanto al relacionamiento y explicación de los fenómenos, situaciones, contextos o eventos que puedan aportar personas como fuente de información.

Con el enriquecimiento obtenido a partir de los puntos de vista de las personas que fueron parte del estudio, se pudo realizar una interpretación en detalle de la información recopilada. Para entender mejor este enfoque de investigación, se cita lo referido por Rodríguez *et al.* (1996):

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de

una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (p. 32)

3.2 Tipo de investigación

Salinas Meruane y Cárdenas Castro (2009) hacen referencia a cuatro tipos de investigación, los cuales corresponden a: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. La investigación desarrollada se ubica dentro de los estudios descriptivos, los cuales son definidos por Hernández *et al.* (1991), citados por Salinas Meruane y Cárdenas Castro (2009) de la siguiente manera:

Tienen el propósito de definir las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, es decir, buscan saber “quién”, “dónde”, “cuándo”, “cómo” y “por qué” del sujeto de estudio, y principalmente describen o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (p. 62)

Por otra parte, Ulate Soto y Vargas Morúa (2014) hacen referencia a este tipo de investigación como la descripción de un fenómeno, una situación, un contexto o un evento, en la que se detalla cómo son y cómo se manifiestan.

Mediante el proceso investigativo, se hace énfasis en la descripción de los procesos de gestión estratégica de Coocique, lo que permitió interpretar la dinámica de trabajo para así también conocer los alcances y limitaciones del proceso realizado por parte de dicha cooperativa.

3.3 Fuentes de información

Según las fuentes de información utilizadas en esta investigación, considerando el enfoque cualitativo y el tipo de investigación descriptivo, como primera técnica utilizada se encuentra la revisión bibliográfica, mediante la cual se consideran políticas, procedimientos y demás documentación de interés que destacan lo realizado por el Departamento de Gestión Estratégica.

En relación con las entrevistas a informantes claves, se contó con la opinión y criterio de cinco personas, quienes eran parte de los departamentos de Gestión Estratégica y parte del Comité de Gestión Estratégica, Capital Humano y Gerencia General. Las entrevistas se desarrollaron por medio de instrumentos semiestructurados, a través de los cuales se recopila información pertinente en el transcurso de la investigación.

Además de la revisión documental y la realización de entrevistas, se aplicó la herramienta del árbol de Giget, mediante la cual se puede recopilar información acerca del alcance de la estrategia de Coocique, estructurando sus hallazgos en aspectos de valor de la organización hacia los asociados, las capacidades vinculadas a esa generación de valor y las competencias con las que se cuenta, desde la organización, en beneficio de sus asociados.

3.4 Matriz metodológica

A través de la siguiente tabla, se resume el detalle de la metodología a utilizar y de qué forma se trabajan los objetivos de la investigación con las respectivas técnicas propuestas.

Tabla 1

Matriz metodológica

Objetivo general:				
Analizar la gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada en el periodo 2018-2020, con el fin de proponer una guía metodológica.				
Objetivos	Categoría	Subcategoría	Preguntas	Técnicas e instrumentos
Describir los procedimientos realizados en el Departamento de Gestión Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y	Procedimientos del Departamento Gestión Estratégica.	Estructura del Departamento de Gestión Estratégica y su funcionamiento. Forma en la que se realiza el proceso estratégico y sus	¿Cuál es la estructura del Departamento de Gestión Estratégica y el funcionamiento dentro de la organización? ¿Cuáles etapas contempla el ejercicio de la elaboración	Revisión documental. Entrevistas a informantes claves.

Crédito de Ciudad Quesada.		revisiones. Gestión de proyectos	de la estrategia y sus revisiones? ¿Cuál metodología se utiliza para la gestión de proyectos?	
Caracterizar los actores vinculados a la gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada.	Actores vinculados a la gestión estratégica.	Tipos de actores involucrados en la gestión estratégica organizacional. Participación y relación de los actores en la gestión estratégica. Interrelación entre los actores involucrados en la gestión estratégica.	¿Qué actores participan en el proceso de la gestión estratégica? ¿Cuál es la participación de los actores en la gestión estratégica? ¿De qué forma se relacionan los actores durante la gestión estratégica? ¿Cómo se interrelacionan los actores en el proceso de gestión estratégica?	Entrevista a informantes claves.
Determinar los alcances y limitaciones de la	Alcance y limitaciones de la gestión estratégica.	Logros y aspectos de mejora en el	¿Cuál ha sido el alcance y las limitaciones de la gestión	Revisión documental. Árbol de Giget.

<p>gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada.</p>		<p>cumplimiento de la estrategia organizacional. Forma en la que se han obtenido los resultados. Limitaciones consideradas dentro del proceso de la gestión estratégica. Influencia de los actores en los alcances identificados.</p>	<p>estratégica en el apoyo al cumplimiento del plan estratégico de la organización? ¿De qué forma han aportado los actores al cumplimiento del plan estratégico?</p>	
---	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Capítulo IV. Hallazgos

4.1 Procedimientos del Departamento Gestión Estratégica de Coocique

El presente apartado muestra un análisis de documentos que guían los procedimientos del Departamento de Gestión Estratégica de Coocique. Entre los documentos revisados se encuentran el *Reglamento para la Función de Comités*, *Política para el Planeamiento Estratégico*, *Procedimiento para la Planificación Estratégica*, *Plan Estratégico*, *Procedimiento para Gestión de Casos de Negocio*, *Procedimiento Metodología de Gestión de Proyectos* y *Análisis de Materialidad*.

Para Coocique, como organización cooperativa y como parte de la economía social, ha sido de gran importancia la gestión estratégica como modelo para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. La gestión estratégica en Coocique no solamente corresponde a un modelo, sino que también forma parte de uno de los departamentos de la estructura organizativa, el cual es el encargado de gestionar la estrategia y entre cuyas funciones destacan: planificación, inteligencia de negocios y los proyectos que realiza la cooperativa cada periodo.

Es importante señalar la estructura de los procesos estratégicos. La cooperativa integra diferentes comités que acompañan y orientan el análisis y la toma de decisiones que llegan al Consejo de Administración. En el caso de los procesos estratégicos de Coocique, se cuenta con un Comité de Gestión, este lo integran, según el *Reglamento para Función de Comités* (R-RD-GG-01, 2021), dos miembros del Consejo de Administración, la jefatura del Departamento de Gestión Estratégica, el director de Operaciones y la Gerencia General.

Otro documento que respaldan el ejercicio estratégico de Coocique corresponde a la *Política para el Planeamiento Estratégico* (L-RD-GE 01, 2021). Esta política estipula la vigencia del plan estratégico, destaca la responsabilidad del gerente general de conseguir los requisitos presupuestarios y de dar a conocer a la organización cuando el presupuesto sea aprobado. Lo anterior se demuestra según la *Política para el Planeamiento Estratégico* (L-RD-GE 01, 2021), que en su capítulo I, Disposiciones Generales, artículo cinco, menciona: “La Gerencia General debe considerar los requisitos presupuestarios para conseguir las metas especificadas en el plan estratégico” (p. 1).

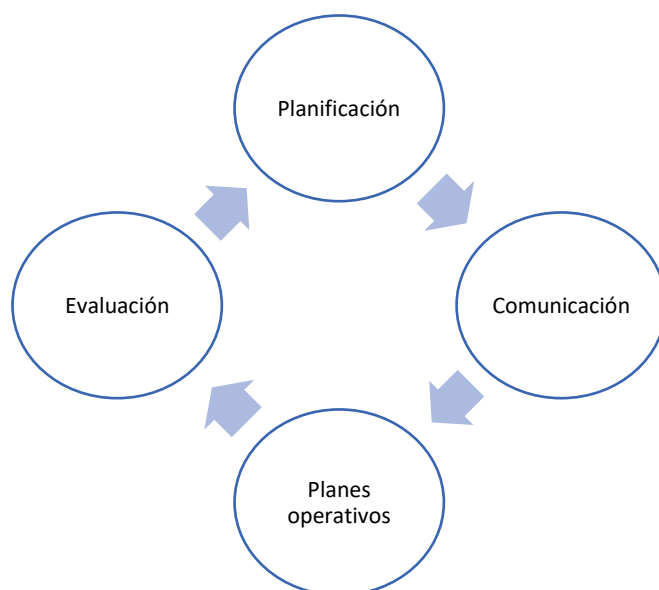
Adicionalmente, la política establece en su capítulo II, Obligaciones y Responsabilidades, artículo seis: “Es responsabilidad de la Gerencia General dar a conocer a toda la organización la planificación estratégica una vez aprobada” (*Política para el Planeamiento Estratégico*, 2021, p. 2).

La política también establece que la Gerencia General debe realizar una revisión anual de la planificación estratégica y determinar si se debe actualizar la planificación. Respecto a los planes de acción, la política hace referencia a que cada unidad debe contar con un plan de acción según las labores detalladas que realiza el personal y concretar acciones para los objetivos definidos por la Gerencia General (*Política para el Planeamiento Estratégico* 2021).

Por otro lado, entre los documentos referentes para la unidad de Gestión Estratégica, se encuentra el P-RD-GE-01 Procedimiento para la Planificación Estratégica (2020), documento que establece trece fases, cada una con diferentes actividades identificadas por los siguientes procesos mostrados a continuación:

Figura 8

Procesos para la planificación estratégica Coocique

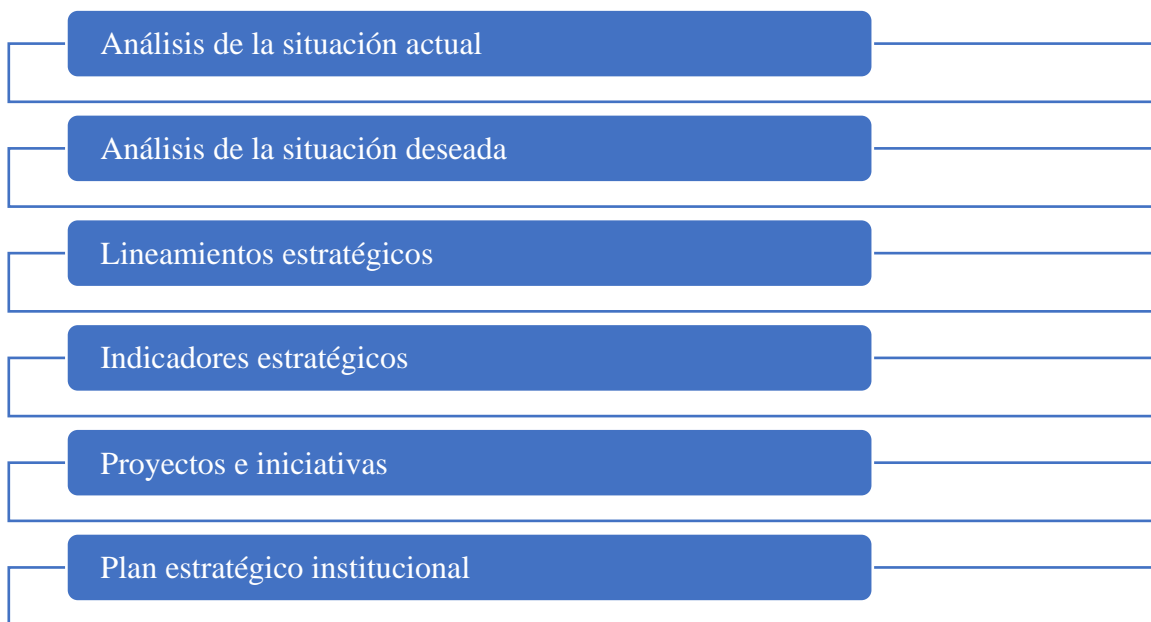


Fuente: Elaboración propia según el Procedimiento para la Planificación Estratégica, Coocique, 2020.

Dentro de la planificación, las fases que establece Coocique como insumos para elaborar el plan estratégico son las siguientes:

Figura 9

Fases para la planificación estratégica Coocique



Fuente: Elaboración propia según el Procedimiento para la Planificación Estratégica, Coocique, 2020.

Una vez realizado el proceso de planificación, como lo establece el documento el P-RD-GE-01 Procedimiento para la Planificación Estratégica, continúa la fase de comunicación. Esta etapa presenta como insumo la aprobación del plan estratégico, para luego continuar con la fase de planes operativos, que también tiene como insumo la aprobación del plan estratégico. Como última fase, la evaluación establece como insumo la efectividad de la estrategia.

Según lo definido por Coocique, cabe resaltar la identificación de acciones de un modelo de gestión estratégica, en un primer momento, por la involucración de los puestos gerenciales en todo momento de la estrategia. Además, también se establece una fase de evaluación de la estrategia, la cual permite ir ajustando y retroalimentando los procesos para alcanzar los resultados deseados y definidos por el equipo gerencial.

La participación de la Gerencia es de gran relevancia para todo el proceso de gestión estratégica, ya que da un panorama general desde su formulación hasta su ejecución y pone en evidencia aquello que es necesario ir mejorando o modificando, de manera que no se convierta en un proceso de solamente dar órdenes.

El respaldo gerencial en Coocique y la forma en que se pueden mejorar, retroalimentar y modificar los planteamientos estratégicos pasa por varios espacios, entre los que se pueden mencionar los siguientes: Comité de Gestión, Comité Gerencial, Comité Ejecutivo, cumbre de rendición de cuentas, sesiones de revisión estratégica y el Consejo de Administración.

Cabe resaltar que la importancia de estos espacios es, en el caso de la Comisión de Gestión, la parte constructiva y de planteamiento; otros son importantes para la discusión y aprobación, como el Comité Gerencial y el Consejo de Administración; mientras espacios como la cumbre de rendición de cuentas son relevantes para dar a conocer resultados.

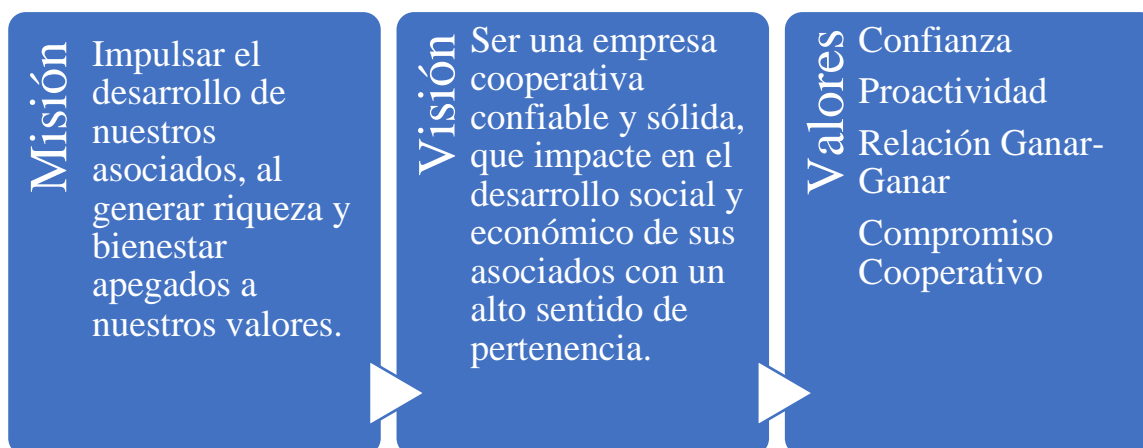
Retomando los documentos de la política y el Procedimiento para la Elaboración Estratégica, estos son considerados como la base para la elaboración del plan estratégico, instrumento que en Coocique tiene una vigencia del año 2018 al 2022. La estructura de este instrumento realiza un análisis de indicadores macroeconómicos como un primer apartado, seguido de una sección donde se realizan algunas definiciones conceptuales considerando el Ciclo de Efectividad Organizacional, paradigma de la persona integral y cuatro imperativos del liderazgo.

Coocique ha basado parte de su estrategia en una cultura de alta confianza, en la que sus funcionarios se visualizan como una ventaja para el cumplimiento de metas que la organización establezca y que permitirán alcanzar tanto sus objetivos como su misión, visión y valores. Este enfoque de estrategia se visualiza en el documento del plan estratégico, en el que la cultura de alta confianza es uno de los aspectos considerados por la organización.

Como otro de los apartados considerados en el *Plan Estratégico* (2018), se ubica el apartado doctrinal. En esta sección se establece el marco filosófico, el cual hace referencia a la misión, visión y valores que se expresan a continuación:

Figura 10

Marco Filosófico Coocique



Fuente: Elaboración propia con base en el Plan Estratégico, Coocique, 2018.

Como parte de los contenidos de la planeación estratégica de una organización, Coocique cumple con la elaboración de su misión y visión, y plasma sus valores como elemento que guiará su cumplimiento. Es parte de la formulación el análisis interno y externo que permita orientar el planteamiento de la estrategia.

Es importante resaltar que Coocique, dentro de su modelo de gestión estratégica, involucra acciones como lo son la gestión del cambio y un fuerte proceso de cultura organizacional a cargo de las unidades de Modernización Tecnológica y Capital Humano, respectivamente, y de acuerdo con lo conocido según la estructura y funcionamiento de la organización.

En cuanto a la gestión de cambio, Kotter (2011) menciona que es necesario implementar algunas herramientas para que, al momento de realizar cambios, los procesos no se salgan de control y los riesgos no se materialicen complicando el cumplimiento de la estrategia.

En este sentido, Coocique, según su estructura organizacional y sus respectivos ajustes, implementó en el año 2020 un puesto de Gestión de Cambio. Este se crea para contribuir en la sensibilización y adaptación relacionada con los cambios tecnológicos que experimentará la organización, específicamente en la implementación de los nuevos sistemas. Además, se contribuye en aspectos motivacionales para el cumplimiento de metas de los equipos.

De esta forma, se dio el desarrollo de espacios de retroalimentación, denominados piñas de confianza, según lo establecido en la estrategia para el año 2019. En estos espacios se permitía que los equipos de los distintos departamentos discutieran acerca de sus fortalezas y debilidades, con el fin de potenciar su confianza en las labores organizacionales. Este espacio, además, buscaba hacer vivencial el proceso de la confianza mediante diversas dinámicas, para así transmitir este valor a los asociados y clientes a través del servicio brindado.

A lo anterior se une, en relación con la cultura organizacional de Coocique, la implementación de acciones importantes que se han logrado constatar durante el proceso de investigación, entre los que destacan: inducción corporativa, reuniones para comentar las Metas Crucialmente Importantes (MCI) por departamentos, correos corporativos con información relevante, cumbres organizacionales con jefaturas de áreas, así como comités ejecutivos. Estas iniciativas mencionadas se asocian al cumplimiento de la estrategia.

Respecto a la cultura organizacional, autores hacen mención a la misión, visión y valores definidos por la organización, pero, además, es su modo de pensar, cómo se percibe y cómo actúa dependiendo de la situación.

Estrategias

Coocique, mediante su plan estratégico, definió varias iniciativas orientadas en áreas clave de la organización. Destacan los siguientes aspectos, principalmente, por sus áreas de ejecución y el logro de acuerdo con lo planteado por la organización mediante su ejercicio estratégico.

Entre los aspectos considerados para el logro de la estrategia se encuentran los siguientes: cultura de alta confianza, financieros, gestión de riesgos, cumplimiento de la Ley

8502 (sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo), modernización tecnológica, cultura organizacional, gestión estratégica, gestión de cobro, infraestructura, vivienda, temas comerciales y de responsabilidad social.

La ejecución y el seguimiento de la estrategia se da a través de acciones como:

1. Dominio conceptual y pleno involucramiento del nivel gerencial.
2. Comunicación de Metas Crucialmente Importantes (MCI).
3. Rendición de cuentas organizacional.
4. Alineamiento y sincronización de la planificación.

Estas acciones, si bien se establecen en el plan estratégico organizacional, es la unidad de Gestión Estratégica quien asume el liderazgo de los diferentes procesos a realizar, y hay aportes de otras unidades para comunicar temas relevantes y para la organización de la rendición de cuentas y el cumplimiento de metas.

Una vez conocida la forma de elaboración del plan estratégico y sus consideraciones, la manera en la que se materializan muchas de las acciones planteadas es a través de los procedimientos que también establece la cooperativa y que están relacionados con las inversiones; se dan a través de casos de negocio y que, adicional, requieran la implementación de un proyecto.

Con la implementación del Departamento de Gestión Estratégica en Coocique, nace el documento P-GD-PG-02, el cual corresponde al Procedimiento Gestión Casos de Negocio. Este tiene como propósito establecer los lineamientos que se seguirán para gestionar eficientemente el ciclo de vida de los casos de negocio que respaldan las inversiones y proyectos estratégicos institucionales.

A continuación, se muestran los requisitos al momento de implementar un caso de negocio en Coocique:

1. Se desarrolla un nuevo producto.

2. Se desarrolla un nuevo servicio para la cooperativa y supera los ¢10.000.000.
3. Se ejecuta una modificación de la infraestructura física de la cooperativa, la cual no atiende a un mantenimiento correctivo o preventivo y supera los ¢ 20.000.000.
4. Se implementa un sistema de información para suplir una necesidad y supera los ¢10.000.000.
5. Se adquiere equipo de tecnología para mejorar o suplir una necesidad y supera los ¢25.000.000.
6. Se desarrolla una mejora en un proceso que implica un cambio importante y supera los ¢10.000.000.

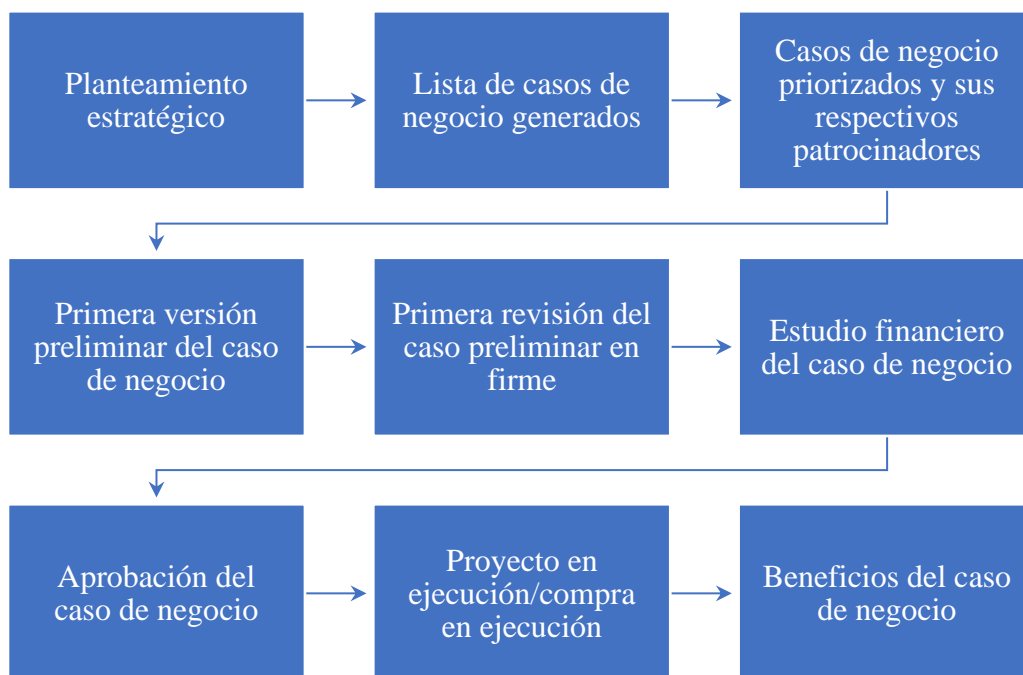
Dentro de las responsabilidades que establece este procedimiento, se encuentra la participación de la Gerencia General en conjunto con sus directores de áreas, que deben velar por la correcta inversión que se haga en la organización. Resalta, además, la Oficina de Proyectos, que es la encargada de velar por el ciclo de vida de los casos de negocio y de que se mantenga la calidad esperada para la toma de decisiones estratégicas, según lo establecido por el procedimiento revisado.

Adicional a este seguimiento por parte de la Alta Gerencia, entre los encargados de proyectos se asigna un patrocinador para el caso de negocio, quien brindará los recursos necesarios para realizar la inversión, y también se nombrará un director del proyecto como encargado de la gestión de la posible inversión.

Como parte de este procedimiento, destacan las etapas que se muestran en la siguiente figura:

Figura 11

Fases de metodología casos de negocio



Fuente: Elaboración propia con base en Procedimiento Gestión de Casos de Negocio, Coocique, 2020.

Una vez pasada la etapa de casos de negocio para las inversiones o proyectos que apliquen este procedimiento anterior, se establece otro procedimiento, el cual corresponde a la P-RD-GP-01 Metodología de Gestión de Proyectos, que está a cargo del Departamento de Gestión Estratégica. Según este documento, se establecen algunos pasos para aprovechar las mejores prácticas de administración de proyectos apoyándose en estándares que faciliten esta importante función.

Las fases del proyecto utilizadas por esta unidad hacen referencia a las que se describen a continuación, y se acompañan de etapas específicas que también se presentan en la siguiente figura:

Figura 12

Fases de la Metodología de Gestión de Proyectos

Inicio	Planeación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Asignación formal del patrocinador del proyecto	Definición del Alcance	Consumo de recursos	Control integrado de cambios	Informe de beneficios
Revisión del caso de negocio	Definición del cronograma		Informe de Rendimiento del Proyecto	Lecciones Aprendidas
Asignación de recursos del proyecto	Planificación de costos			Informe de Rendimiento Final
Acta constitutiva Interesados del proyecto	Planificación de calidad			Acta de Aceptación de Fase
	Plan de Riesgos			
	Plan de comunicación			

Fuente: Elaboración propia con base en Metodología de Gestión de Proyectos, Coocique, 2020.

Entre las acciones que complementan la metodología de proyectos y, adicionalmente, la propuesta estratégica, se encuentra el análisis de materialidad, instrumento utilizado desde la responsabilidad social para enfocar las acciones identificadas como prioridad en la organización. A través del análisis de materialidad, se identifican temas materiales y partes interesadas para las cuales se definen acciones a implementar.

El análisis de materialidad en Coocique se realizó por primera vez, según su informe, en el 2018 y se actualizó en el 2020. En dicha actualización se hizo una revisión de lo planteado durante el primer ejercicio y se tomaron en cuenta los nuevos temas por abarcar y las partes de interés que se deben atender para un mejor funcionamiento y cumplimiento de las obligaciones.

A continuación, se muestran los temas materiales definidos a trabajar e implementar desde Coocique en el año 2018.

Figura 13

Análisis de materialidad Coocique



Fuente: Análisis de Materialidad, Coocique, 2018.

Durante el 2018 se priorizaron 13 temas materiales, divididos en los ejes de la sostenibilidad, tal y como se muestra en la figura anterior. Se contó con tres temas materiales en ambiente, cinco en la parte económica y cinco en la parte social. Según la evaluación que se hizo con la parte interesada ‘colaboradores’ la gestión de los temas materiales destacó una mejora durante el periodo evaluado, reconociendo las acciones implementadas por la Cooperativa (*Actualización Análisis de Materialidad, Coocique, 2020-2022*).

Los temas materiales de carbono neutralidad, gestión y cultura ambiental, y educación financiera y prevención del sobreendeudamiento fueron los que recibieron una mejor calificación, demostrando que tuvieron una mejora en los servicios brindados en la atención de estos temas (*Actualización Análisis de Materialidad, Coocique, 2020-2022*).

Adicionalmente, los temas materiales como compromiso con la comunidad, banca ética y cumplimiento legal cuentan con una buena percepción de la parte interesada que se consultó (*Actualización Análisis de Materialidad, Coocique, 2020-2022*).

Coocique ha adaptado su análisis de materialidad al portafolio de proyectos organizacional, el Departamento de Gestión Estratégica ha vinculado los proyectos formulados y en ejecución a los temas materiales, esto permite mayor claridad en la estrategia, además de hacer transversal el análisis de materialidad.

De acuerdo con el *Informe Anual de Labores, Coocique, 2020*, la materialidad es el proceso en el cual se definen temas prioritarios de atención relacionado con partes interesadas de la organización, además pasan a ser parte de la estrategia y de su gestión. Mediante la siguiente figura, se presentan las partes interesadas de la cooperativa que se referencian en el plan estratégico para el accionar y dar respuestas según las demandas de los grupos de interés.

Figura 14

Partes interesadas Coocique



Fuente: Informe Anual de Labores, Coocique, 2020.

Con la identificación, priorización y validación de impactos, se determinaron los temas materiales 2020-2022, siendo en total 16 temas, divididos en tres dimensiones: tres ambientales, seis sociales y siete económicas. Dichos temas se presentan en la siguiente figura:

Figura 15

Temas materiales Coocique

Económicos	Sociales	Ambientales
<ul style="list-style-type: none"> • Educación y bienestar financiero para evitar sobreendeudamiento • Innovación, investigación y desarrollo de productos y servicios • Alianzas financieras estratégicas • Gestión financiera eficiente y competitiva • Tecnología financiera • Banca ética • Gestión de riesgos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Cultura y bienestar organizacional • Compromiso con el bienestar de los asociados (as) • Doctrina y comunidad cooperativa • Compromiso con la comunidad • Alfabetización digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y cultura ambiental • Reducción de impacto ambiental • Evaluación, promoción y seguimiento ambiental de buenas prácticas en operaciones de créditos e inversión

Fuente: Informe Anual de Labores, Coocique 2020.

A través de este apartado se analizaron los procedimientos más relevantes asociados a la unidad de Gestión Estratégica de Coocique. Este departamento tiene a cargo la planificación, inteligencia de negocio y la gestión de proyectos.

Destaca dentro de la estructura relacionada al departamento, la integración de un Comité de Gestión Estratégica que involucra actores importantes para la toma de decisiones de la Cooperativa, así como también una política para la planeación estratégica y un procedimiento que carece de herramientas que fortalezcan el análisis y el planteamiento de acciones desde lo estratégico prospectivo.

Adicional a la política y procedimiento para la planeación estratégica, se cuenta con una metodología de casos de negocio para definir las inversiones de la organización, a la cual se le agrega la metodología de gestión de proyectos y el análisis de materialidad como elementos transversales a la estrategia y que se visualizan, desde la responsabilidad social, como aspectos que fortalecen el armado y dan claridad a las acciones a realizar

A pesar de que quedan elementos por fortalecer desde el Departamento de Gestión Estratégica de Coocique, para así consolidar un modelo que respalde y consolide lo hasta ahora realizado, la organización cuenta con avances importantes. Tales avances se pueden visualizar desde el concepto de la gestión estratégica en ese seguimiento e involucramiento de los altos mandos, principalmente de la Gerencia, así como en el trabajo en la gestión del cambio y la cultura organizacional.

A partir de lo anteriormente descrito, en el análisis desde la planificación estratégica existen aspectos que evidencian actos que generen valor a la organización, entre los que destacan: el procedimiento para la planificación estratégica y los documentos revisados, como por ejemplo los reglamentos y las políticas, así como procedimiento y metodologías, entre los que resaltan acciones relacionadas con la gestión estratégica.

Dentro del análisis también se identifican retos como parte de la gestión, entre los que se puede mencionar la unificación de criterios en los planteamientos formulados que generan valor, esto con el fin de tener una misma secuencia y una mejor ejecución de las propuestas, lo que propiciaría una mayor facilidad en el seguimiento.

4.2 Vinculación de actores en el proceso de Gestión Estratégica de Coocique

La participación de los actores en los procesos de planeación y gestión estratégica son fundamentales. Como se citaba en Tourine (1987), los actores sociales se comprometen con un objetivo individual o colectivo, de forma que la cultura y reglas de funcionamiento de una institución se vuelven propias parcialmente, lo que permite lograr lo planificado.

En el siguiente apartado, se abordará la vinculación de los actores con el proceso de gestión estratégica de Coocique, conociendo la perspectiva de informantes clave, quienes se presentan a continuación:

Tabla 2

Personas consultadas

Nombre del entrevistado	Puesto de trabajo
Víctor Loría	Planificación y Proyectos
Josué Molina	Gestión de Cambio
Carmen Chacón	Gestión Estratégica
Mainor Alfaro	Capital Humano
Mario Arroyo	Gerente general

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para Coocique no es ajena la participación de actores y vínculos en función de alcanzar sus objetivos. La organización cuenta con una gran e importante participación de actores tanto a lo interno como a lo externo. Desde lo interno, se cuenta con una participación en los procesos estratégicos del Comité Ejecutivo, quienes, para Víctor Loría, encargado de planificación y proyectos de Coocique, trasladan inquietudes de los equipos, proponen ideas y transmiten lo acordado para ser ejecutado (V, Loría, comunicación personal, 14 de julio 2021).

Dicho comité se integra por las jefaturas de los siguientes departamentos: Gestión Estratégica, Tecnologías de Información, Dirección Comercial, Dirección de Riesgos, Dirección Financiera, Gestión Social, Dirección de Operaciones, Capital Humano, Gerencia

General, jefaturas de Canales, Productos y Servicios, así como de Promoción y Publicidad (V, Loría, comunicación personal, 14 de julio 2021).

Adicional al Comité Ejecutivo, otro actor importante que destaca a lo interno de la organización y que se muestra en la estructura es el Comité de Gestión Estratégica, encargado de ser un espacio para la fiscalización, informativo, de cumplimiento, alineación de la estrategia, avances y validaciones (V, Loría, comunicación personal, 14 de julio 2021). Este comité se integra por dos miembros del Consejo de Administración, el gerente general, el director de Operaciones, Jefatura de Gestión Estratégica y Planificación. La participación de los miembros del Consejo de Administración destaca para la rendición de cuentas y validaciones, de manera que se respalde lo presentando y se reciban las aprobaciones correspondientes (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021).

Lo anterior se podría complementar con que la participación de los miembros del Consejo de Administración recibe la información que la administración le presenta, analiza los resultados y da retroalimentación desde su perspectiva, así como también formula preguntas y amplía las acciones realizadas. Carmen Chacón, jefa del Departamento de Gestión Estratégica, menciona que la participación de los miembros del Consejo es fundamental para ser la voz dentro de este órgano social de la cooperativa (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021).

Como parte de los actores, para un mejor cumplimiento de la estrategia y de acuerdo con la perspectiva del jefe de Capital Humano, Mainor Alfaro, se vuelve muy importante porque toda la organización es fundamental. En palabras de Alfaro, “todos aportan a la estrategia de la cooperativa, ya que las metas de las diferentes áreas, incluido Capital Humano, deben estar ligadas a las metas institucionales” (M, Alfaro, comunicación personal, 16 de setiembre 2021).

En el sentido de actores externos, destacan entes fondeadores de los cuales Coocique recibe financiamiento, entes reguladores como la Superintendencia General de Entidades Financieras, y hay relación con órganos de Gobierno como ministerios, destacando el Ministerio de Economía Industria y Comercio, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) (*Análisis de Materialidad*, Coocique, 2020).

También destaca el vínculo con instituciones como: Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) y demás integrantes del movimiento cooperativo como Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP) y la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEDEAC) (*Análisis de Materialidad*, Coocique, 2020).

En el sentido de actores y descrito lo anterior, Loría menciona que la articulación entre actores es buena para el cumplimiento de lo establecido a través de la gestión de proyectos (V, Loría, comunicación personal, 14 de julio 2021).

Según lo indicado por las fuentes consultadas, parte del papel gerencial debe considerar la comunicación de la dirección de la organización y contar con un protagonismo fuerte respecto a la estrategia. Esto es fundamental, ya que, de acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, la comunicación se debe fortalecer y se deben alinear las metas con la estrategia de la organización.

Como parte de los retos con los que cuenta Coocique, y que son manifestados por las personas consultadas, en el armado estratégico también se deben considerar aspectos de planificación operativa mayormente estructurados, así como el manejo y uso de indicadores, una conceptualización de estrategia común para la organización, un manejo del personal muy estratégico para no elevar los índices de rotación, de manera que el trabajo y los logros se mantengan según lo planificado.

Adicional a los retos mencionados anteriormente, se identificaron fortalezas dentro del proceso estratégico, aspectos como procedimientos y políticas claras que respaldan los programas y proyectos, además de la elaboración de casos de negocio, gestión de proyectos, revisiones estratégicas para ajustes, y adaptaciones que permiten alcanzar lo propuesto desde la organización; esto es indicado por los actores consultados.

Para el gerente general, estos aciertos deben ser conocidos por la organización. Es sumamente importante poder canalizar las ideas mediante los mecanismos correspondientes y, de esta forma, evitar diferencias que no permitan el logro de las metas y las implementaciones. Arroyo enfatiza que, en Coocique, surgen muchas ideas, sin embargo, existe poca capacidad para ejecutarlas, para esto se deben utilizar los mecanismos

establecidos, lo que permitirá priorizar las inversiones en función de una mejora para los asociados (M, Arroyo, comunicación personal 5 de octubre 2021).

Otro de los aspectos a resaltar en Coocique, y que es comentado por Mario Arroyo, es el proceso de la conformación de un gobierno corporativo, el cual está conformado por los órganos sociales de la organización. Según SUGEF (2016), en el *Reglamento sobre Gobierno Corporativo*, este se define como “Conjunto de políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de una entidad.” (p. 2).

Parte de los alcances y aportes de contar con un gobierno corporativo desde Coocique, pasa por una integración de criterios y un mayor control de los recursos disponibles. Este sistema, es definido por la SUGEF de la siguiente manera: “no solo es un elemento que contribuye a incrementar la productividad del sector, sino un factor determinante para el control de los niveles de riesgo al que se encuentran expuestas las entidades financieras” (*Reglamento sobre Gobierno Corporativo* 2016, p. 2).

Además, en la misma dirección del buen uso y las buenas prácticas que una entidad financiera como Coocique es responsable de realizar, en el reglamento se indica lo siguiente:

Las buenas prácticas de gobierno corporativo enfatizan en la adecuada administración de las entidades, en la prevención y gestión de conflictos de intereses, en la transparencia y rendición de cuentas, en la gestión de riesgos y en los aspectos formales de organización y asignación de funciones y responsabilidades, todo lo cual facilita el control de las operaciones y el proceso de toma de decisiones por parte de los órganos de dirección y de la Alta Gerencia, y resta complejidad al proceso de supervisión especializado que ejerce el Estado, por medio de las Superintendencias del Sistema Financiero, sobre las entidades reguladas. (*Reglamento sobre Gobierno Corporativo*, 2016, p. 3)

Con lo anterior, para mejorar el proceso de cambio, Coocique implementó en 2020 un puesto de Gestión de Cambio en la organización, con una participación clave en proyectos importantes como el de modernización tecnológica para la implementación de un *core* bancario y el proceso de llevar a toda la organización, sus equipos y funcionarios, a través de los cambios que plantea dicho proyecto.

El puesto de Gestión de Cambio ha enfocado su trabajo en informar al personal de la cooperativa de los sistemas que se han puesto a disposición para la modernización tecnológica. Según el encargado de este puesto, Josué Molina, el cambio representa un reto en toda organización y es, generalmente, al inicio donde se puede encontrar algo de resistencia. Ese es uno de los comportamientos esperados y con los que se debe trabajar al momento de implementar estrategias (J, Molina, comunicación personal, 30 de julio 2021).

Como parte de la estrategia, se identifica la gestión del cambio como algo trascendental que se ejecuta por todas las personas que son parte de la organización. Además, pone principal énfasis en las jefaturas o líderes de equipos para enfrentar el cambio, principalmente en las situaciones adversas que se presentan en ocasiones al momento de la ejecución (J, Molina, comunicación personal, 30 de julio 2021).

El enfoque o trabajo que se ha venido haciendo, según lo comentado por Josué Molina, gestor de cambio de Coocique, es la promoción de sesiones, charlas y herramientas para gestionar el cambio desde las jefaturas, y así hacerlas llegar a toda la organización. Además, el programa de gestión de cambio aporta cápsulas informativas sobre la gestión del cambio muy enfocadas actualmente al proyecto de modernización tecnológica, específicamente en el uso y manejo del nuevo sistema de información que implementará Coocique próximamente (J, Molina, comunicación personal, 30 de julio 2021).

También se cuenta con el aporte en la revisión de fortalezas y limitaciones de los equipos que conforman cada departamento para ver que ajustes son necesarios; lo anterior muy de la mano con la presentación de aspectos sobre la personalidad (PI), enfocada en las habilidades y competencias en comparación con las funciones del puesto. Este ejercicio permitió analizar las características de cada integrante de los equipos de trabajo que conforman la cooperativa (J, Molina, comunicación personal, 30 de julio 2021).

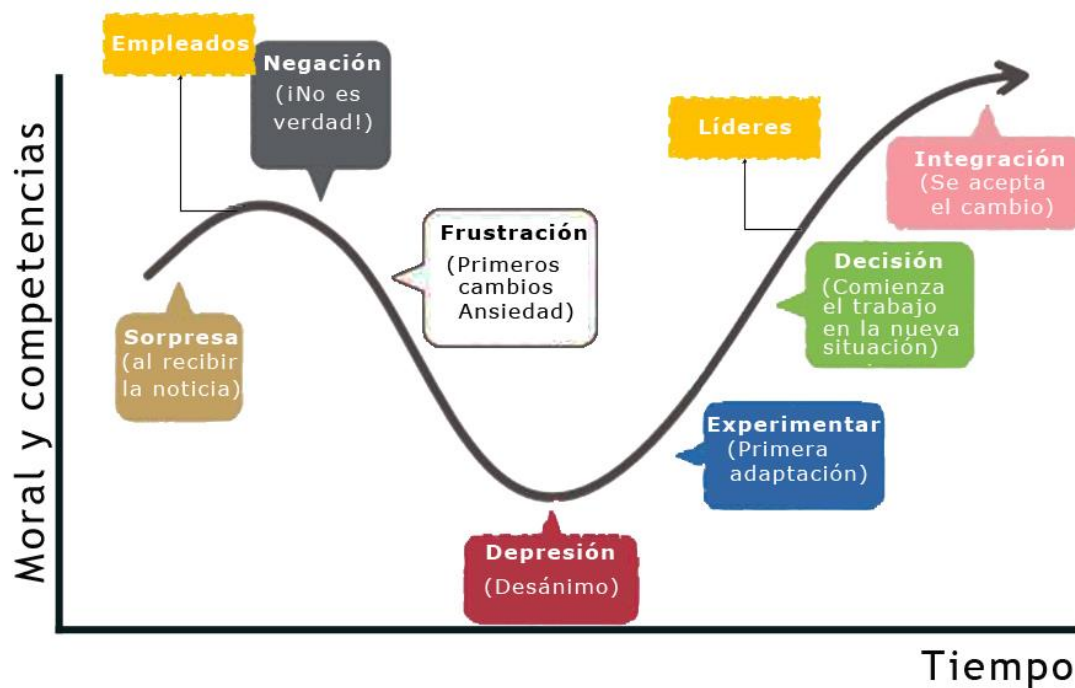
Junto a este análisis de los perfiles de la organización, destacan ya los elementos de la gestión del cambio utilizados por Coocique en la línea de actores impulsores y detractores del cambio. Por eso se ha trabajado en sesiones personalizadas para conocer las razones de la oposición al cambio y convertirlas en impulsores (J, Molina, comunicación personal, 30 de julio 2021).

El modelo del cual se parte para el análisis e implementación de acciones desde Coocique contempla el proceso que se muestra a continuación:

Figura 16

Proceso de gestión de cambio Coocique

La curva del Cambio



Fuente: Fundamentos del Marketing (2021).

Mediante la imagen, se destaca un poco parte del proceso de que implica la implementación de un cambio, en el que se tiene una situación inicial y en el que se propone un cambio que puede generar un descenso inicial en el rendimiento de los equipos. Una vez experimentado ese cambio, se logra un proceso de transición y luego la llegada al objetivo planteado mediante el cambio.

Esta figura de las etapas de la gestión del cambio se muestra como un proceso, considerando la comodidad, que será interrumpida por alguna decisión tomada para así generar reacciones en las personas y los equipos.

Al momento de implementar algún cambio, es normal que haya complicaciones y resistencias, dadas las características más comunes que hacen que las personas sean detractoras de los cambios. Un factor importante para destacar es que la resistencia al cambio se ha identificado en funcionarios de mayor edad, según lo comentado por Molina (J, Molina, comunicación personal, 30 de julio 2021).

Para liderar a través del cambio, Coocique, en su modelo, apela mucho a las jefaturas de los distintos departamentos, quienes administran la gestión del cambio. Sin embargo, de acuerdo con lo mencionado por Molina, este proceso no es ajeno a toda la organización (J, Molina, comunicación personal, 30 de julio 2021).

Desde la gestión del cambio se identifican algunos retos, como lo son la diferenciación de algunos procesos con actores por abordar de manera específica, así como mejorar en la comunicación de aspectos para el cambio. Como punto a destacar, se realizaron dos presentaciones para delegados del proyecto de modernización tecnológica que se encuentra en ejecución (J, Molina, comunicación personal, 30 de julio 2021).

Otro reto importante que destaca el encargado de este proceso es poder posicionar y proyectar la gestión del cambio como un espacio de puertas abiertas, considerándolo como algo trascendental para la organización (J, Molina, comunicación personal, 30 de julio 2021).

Retomando las ideas anteriores sobre actores y gestión de cambio, estos se vuelven de gran relevancia de cara al proceso sustantivo de la gestión estratégica desde los diferentes espacios que aportan conocimiento y decisiones que marcan el rumbo de la cooperativa.

Es importante resaltar el surgimiento del Departamento de Gestión Estratégica. Para Coocique, nace como una solicitud gerencial de acuerdo con lo indicado por Carmen Chacón, jefa de este departamento, vista su creación como una necesidad y, a su vez, como una

oportunidad que genera los insumos necesarios para la toma de decisiones (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021).

Dentro de la función del Departamento de Gestión Estratégica, se tienen el seguimiento de proyectos de inversión considerados de relevancia para la estrategia organizacional según sus priorizaciones. Adicional al manejo de proyectos, la inteligencia de negocio mediante la preparación y administración de datos permitirá una mejor toma de decisiones junto a la función de planificación que integra el seguimiento a la estrategia (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021).

Además de estas tres funciones específicas que tiene este departamento, paralelamente se han coordinado con Capital Humano temas de liderazgo, y junto al Departamento de Modernización Tecnológica, algunos temas referentes a las implementaciones en esta área. La pandemia causada por la COVID-19 no ha sido la excepción y, como tema trascendental de análisis, la afectación de asociados se ha trabajado para ofrecer alternativas en el pago de cuotas de créditos (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021).

Chacón expresa que es una época de grandes cambios, rápidos y agresivos, por lo que se debe estar preparados de la mejor manera. Un aspecto para enfrentar estos cambios es mediante la preparación de líderes a través de programas formativos, como lo ha venido haciendo Coocique durante estos años (C, Chacón, comunicación personal, 17 agosto 2021).

De este modo, se han implementado acciones como el trabajo de Metas Crucialmente Importantes (MCI), implementadas en Coocique por departamentos. La estrategia consiste en que cada unidad define su meta para trabajar durante el año y se registran desde una herramienta llamada 4DX, la cual permite la gestión de las metas, predictivas y compromisos.

Adicional a las MCI, se trabajaron piñas de confianza, programas de liderazgo y estrategias para la velocidad de la confianza (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021). Estas iniciativas se desarrollaron a través de los programas de cultura: Liderar a la Velocidad de la Confianza, Liderazgo, Visión y Estrategia, Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas, Las Cuatro Disciplinas de la Ejecución (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021).

Como complemento de lo anterior, el poder contar con una buena cultura y clima organizacional hará mucho más sencillo el momento de ejecutar la estrategia. Mainor Alfaro, jefe de Capital Humano, menciona: “ni el salario u otros beneficios o incentivos pueden compararse con un buen clima organizacional, el cual motiva al cumplimiento en sinergia de las metas, la cultura es elemental, pues encierra el quehacer de la cooperativa” (M, Alfaro, comunicación personal, 16 de setiembre 2021).

Para atender temas de cultura y clima organizacional, el Departamento de Capital Humano se identifica, según su jefe, como un área muy madura. Además, recientemente se adquirieron dos nuevos sistemas para una mejor gestión del Capital Humano y la Nómina (M, Alfaro, comunicación personal, 16 de setiembre 2021).

Conocido lo anterior, a través de los análisis y los planteamientos realizados a partir de los espacios de reflexión en función del contexto de la pandemia, el Consejo de Administración y la Alta Gerencia dejaron claro que el enfoque iba a estar en las personas – tanto en los líderes como en la recuperación de asociados de la Cooperativa–, como medidas para salir a flote. Con estas medidas, se reafirma el tema de estrategia y liderazgo para mantener la confianza de los asociados bajo este contexto, según la jefa de Gestión Estratégica (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021).

Chacón también aporta otro aspecto de mucho énfasis para Coocique, y este es el seguimiento de la estrategia. En este sentido, se presentan informes de avance bimensuales en las estrategias para mostrar progresos en áreas: comerciales, de operaciones, financiera, tecnológica y ejes transversales como lo son el de riesgos, cultura y sostenibilidad (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021).

Otro punto de vista de algunos retos para la organización es alcanzar sus propósitos en cuanto a la implementación de mejoras mediante procesos internos, considerar cambios como el futuro del trabajo y poder ofrecer los productos desde las plataformas digitales una vez logradas las implementaciones (C, Chacón, comunicación personal, 17 agosto 2021).

La consolidación de un Departamento de Estrategia que muestre la visión gerencial es otro de los retos identificados. Actualmente, se cuenta con un modelo de estrategia lineal.

Gestión Estratégica debe enfocarse en la reflexión; en el establecimiento de un enfoque para la estrategia; en considerar las transformaciones aceleradas a nivel mundial ligadas, en gran medida, a la tecnología; y desde luego, en tener el pulso a la COVID-19 en referencia a las medidas que el Gobierno pueda adoptar. Lo anterior fue manifestado por la jefa de este departamento (C, Chacón, comunicación personal, 17 agosto 2021).

Otro de los grandes retos y que está ligado a los anteriores, corresponde al fortalecimiento de la inteligencia de negocio. Así lo manifestaron Carmen Chacón y Víctor Loría, esta función es de las más trascendentales para el análisis y reflexión de datos para tomar las decisiones de manera informada (C, Chacón, comunicación personal, 24 agosto 2021).

En la misma línea de los retos, algo señalado por el gerente general es lo relacionado con la composición del Consejo de Administración; estos puestos presentan cambios cada año. Asimismo, presentan sus opiniones sobre el marco filosófico, la conceptualización y la manera en que la cooperativa está trabajando su estrategia y ello inclusive le aporta incertidumbre al proceso (M, Arroyo, comunicación personal, 5 de octubre 2021).

Con respecto a la estrategia y en relación con el tema de capital humano, se ha identificado el futuro del trabajo como un tema de gran relevancia para la organización; esto, según la jefa de Estrategia, debido a los cambios tan acelerados que se han experimentado (C, Chacón, comunicación personal, 24 agosto 2021). Por su parte, Alfaro, el jefe de Capital Humano, considera un reto “la estructura del área para poder atender temas estratégicos y no desenfocarse en la operativa o torbellino del día a día” (M, Alfaro, comunicación personal, 16 de setiembre 2021).

La razón de ser de Coocique son sus asociados, por eso la proyección y participación social es determinante. Víctor Loría identifica a Coocique como una organización con fuerte participación social, ya que se hace ver y está involucrada en proyectos y grupos cooperativos (V, Loría, comunicación personal, 14 de julio 2021). Con la convicción de ayudar a las personas, Coocique pone en marcha su estrategia y es de esta forma que su gerente menciona que su pensamiento coincide con la visión de la organización, se identifica con ayudar a la gente y colaborar con ella y, por supuesto, se esfuerza por tener la confianza a la hora de administrar dineros de familias (M, Arroyo, comunicación personal 5 de octubre 2021).

Arroyo considera que “se tiene un futuro prometedor para nuestros asociados y nosotros como cooperativa” (M, Arroyo, comunicación personal 5 de octubre 2021). En relación con esta proyección a futuro, Carmen Chancón señala: “Esto implicará mantenerse y adaptarse en tema pandémico con la esencia de la cooperativa, que es la existencia para los asociados y más que nunca nuestro eslogan de ‘somos confianza’ estará vigente para nuestra comunidad” (C, Chacón, comunicación personal, 17 de agosto 2021).

Mediante este apartado y visualizando los actores sociales, se evidencia que la participación de la cooperativa está ligada al cumplimiento de la estrategia; además, se identifica una claridad en las funciones a desarrollar por parte de los actores entrevistados y una mayoría de su personal. Durante el periodo analizado, se determina que es de suma importancia el considerar el cambio constante en las condiciones que afectan el entorno directo de las labores propias de cada actor y cómo se manifiestan para la organización.

Otro elemento por resaltar en este apartado es la gestión de cambio, vista desde Coocique como una metodología, por lo que se creó un puesto para el desarrollo de competencias en este ámbito. El funcionamiento de la gestión de cambio nace a raíz de un cambio tecnológico que implementa la organización con miras a facilitar los procesos realizados y ha ido sensibilizando a la organización para una mejor adaptación al cambio que generará.

Por su parte, desde la cultura organizacional, se percibe una cierta resistencia al cambio a nivel de la cooperativa. Esto considerando los programas formativos relacionados con los temas de liderazgo y confianza, lo que evidencia un reto en la mejora de la comunicación y sinergia en general para la organización y entre departamentos, con miras a fortalecer dicha cultura organizacional.

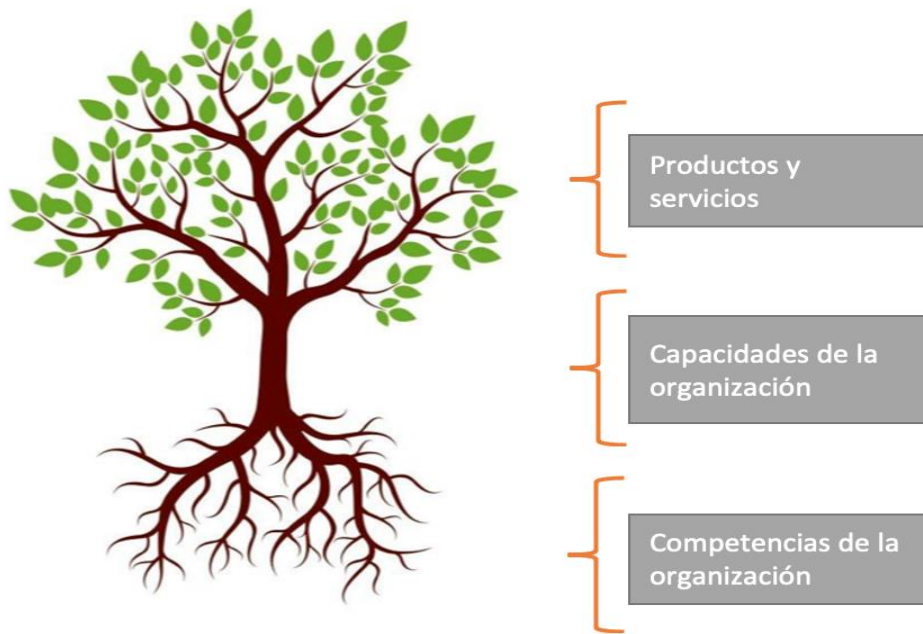
4.3 Alcances y limitaciones de la Gestión Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada

Para la construcción del análisis de los alcances y limitaciones de la gestión estratégica de la cooperativa, se aplicó la herramienta del árbol de Giget, la cual es utilizada para la identificación de productos o servicios ofrecidos desde una organización.

Tal y como se muestra en la siguiente imagen, para el caso de análisis se mencionan los productos y servicios de Coocique, visualizados en las ramas del árbol; también se consideran las capacidades de la organización, vistas en el tronco; además, se encuentran las competencias, que se observan en las raíces del árbol.

Figura 17

Contenidos de análisis árbol Giget



Fuente: Elaboración propia, 2022.

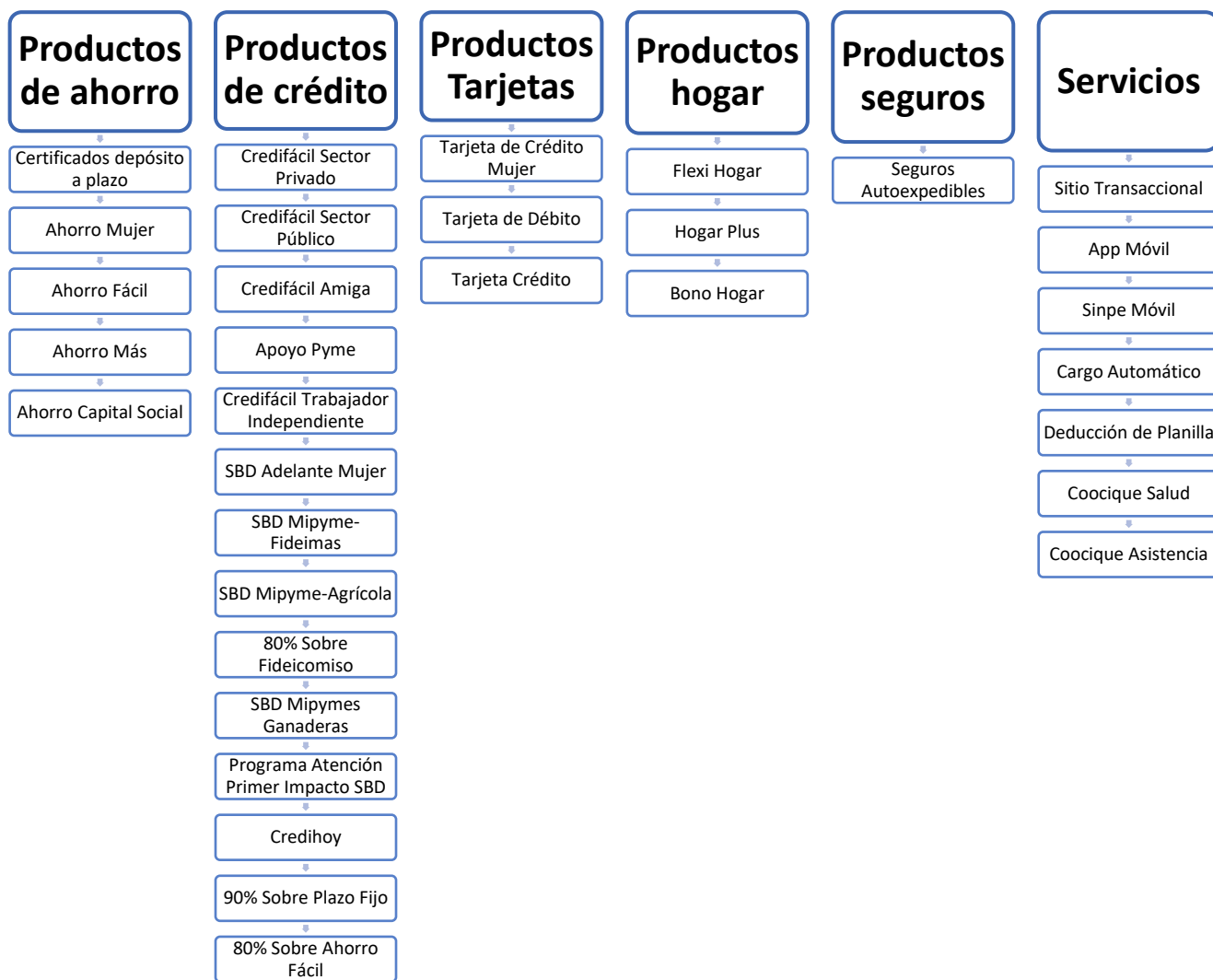
Según la Guía metodológica para la actualización o formulación de los PDRT (2019), el árbol de Giget “Tiene por objetivo representar de forma sistemática el desarrollo del objeto de estudio a fin de obtener un diagnóstico del pasado, presente y futuro e identificar las competencias distintivas y opciones estratégicas, en este caso para la organización” (p. 22).

Esta herramienta se considera de relevancia para el análisis de la gestión estratégica de Coocique porque permitirá visualizar un panorama general de toda la organización y de ahí tomar los aspectos a trabajar y proponer estrategias.

Aproximándose al análisis, y de acuerdo con la información presentada en el último informe de labores de la cooperativa, se cuenta con cerca de 44 productos y servicios para ofrecer a sus asociados. Entre ellos se encuentran productos de ahorro y crédito, así como experiencias y procesos formativos enfocados a las diversas poblaciones de la comunidad cooperativa que se integra. A continuación, se muestran los productos y servicios brindados por Coocique a sus asociados y clientes:

Figura 18

Productos y servicios Coocique



Fuente: Elaboración propia, 2022.

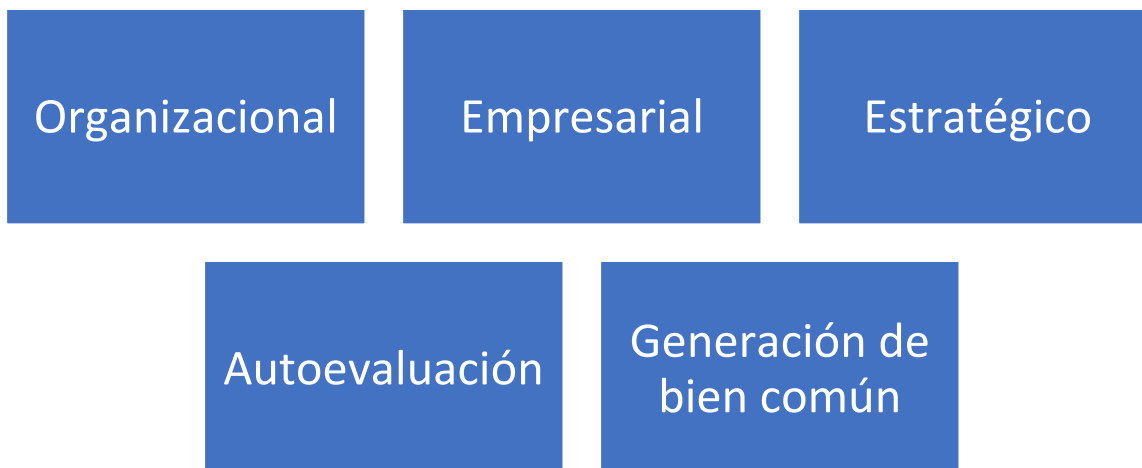
La lista presentada anteriormente, según categorías de la herramienta del árbol de Giget, muestra estos productos como el valor que genera la cooperativa. La generación de valor para los asociados se da a través de las capacidades con las que cuenta la organización, la cual se aborda a continuación.

- **Capacidades**

Tal y como se indicó en párrafos anteriores, las capacidades en el análisis de árbol de Giget corresponden al tronco del árbol. En este sentido, se recomienda enfocar las capacidades en cinco aspectos de relevancia que ayudan a las organizaciones de la economía social a generar mayor valor para sus asociados. Las cinco categorías para la clasificación de las capacidades de la organización mediante el análisis son las siguientes:

Figura 19

Categorización de las capacidades



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para una mayor comprensión, a continuación, se muestra la categorización de resultados del análisis realizado a través del árbol de Giget, cada una se amplía después de la figura.

Figura 20

Distribución de capacidades por categorías

Organizacional	Empresarial	Estratégico	Autoevaluación	Generación bien común
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Cooperativa • Representación de 244 delegados • Integración de Comités permanentes, especiales y de apoyo • 401 trabajadores • 38 departamentos de soporte • Base asociativa de 100000 	<ul style="list-style-type: none"> • 22 sucursales • 2 servicajas • 3 autocajas • 14 cajeros automáticos • 96 plataformas de servicio • Flotilla de 11 vehículos • Un vehículo eléctrico • Capital Social €25.150 millones • Excedentes €1 204 281 194,89 • Saldo cartera productiva € 55,821,846,138 • Saldo cartera crédito €189,269,064,375 • Captaciones por €162.630 millones • Transferencias página transaccional €15.115.339.204 • Transferencia por sinpe Móvil €1.205.907.352 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos informes labores considerando formato GRI • Elaboración y actualización de análisis de materialidad • Galardón Bandera Azul Ecológica en Cambio Climático y Hogares • € 40 millones en programas de acompañamiento pymes • €2000 millones en acompañamiento a mipymes a través del programa de atención al impacto • €6,397 millones del BANHVI en bonos otorgados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación encuestas voz asociado • 70 XQ Cultura organizacional • 91.89% Clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor económico generado y distribuido €717,753,016 • Distribución de cerca de 185 millones en reservas

Fuente: Elaboración propia, 2022

Respecto a la figura presentada anteriormente, destaca, dentro de la categoría organizacional, la estructura de la cooperativa, representada por Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Bienestar Social y Tribunal Electoral, además de la máxima autoridad de la cooperativa, que es la Asamblea General de Delegados. Dicha asamblea en Coocique está integrada por 244 delegados propietarios elegidos por los asociados de cada sucursal en que la cooperativa tiene presencia.

Es importante resaltar que los puestos son elegidos bajo el principio del control democrático. Cada uno de los delegados, así como de los representantes de los órganos sociales cuentan con un periodo para los nombramientos. Adicional a la estructura tradicional de las cooperativas, Coocique integra comités permanentes, especiales y de apoyo a la Gerencia General.

La composición de los comités se visualiza en el organigrama de la cooperativa mediante la figura 3. La estructura y generalidades de estos comités se ordena mediante el R-RD-GG-01 *Reglamento para Función de Comités*. Otro elemento para considerar es que, según el *Informe Anual de Labores* de Coocique (2020), la cooperativa contaba con una fuerza laboral de 401 funcionarios distribuidos en las diferentes sucursales.

Continuando con las capacidades en la categoría organizacional, se cuenta con 38 departamentos de soporte para las sucursales. Por otro lado, la razón de ser de las cooperativas son sus asociados, es por ello Coocique, en 2020, contaba con cerca de 100000 asociados en su base.

La categoría empresarial corresponde a la manera en que la organización presta el servicio, su capacidad de hacer, la relación con el cliente, así como su plataforma de servicio e insumos en bienes y servicios. Es de destacar que hasta el año 2020, Coocique contaba con 22 puntos de servicio, por medio de los cuales ofrece los diferentes productos y servicios.

Como parte de los resultados que obtuvo a partir de sus operaciones, los números presentados en la categoría empresarial son los logrados al cierre del año 2020, destacando así un año complejo por la aparición de la COVID-19, la cual afectó los rendimientos de la cooperativa.

Al igual que los puntos físicos con los cuales cuenta la cooperativa, también las transacciones en línea han tenido su importante participación, tanto así como se muestra en los datos colocados anteriormente en la figura 20, que corresponden al monto trasferido por SINPE Móvil y desde la página transaccional.

Desde la parte estratégica, la cooperativa ha tomado un rumbo importante con la definición y aplicación de metodologías que han aportado a su crecimiento y consolidación como organización. Con respecto a esto, es de resaltar el primer análisis, evaluación y actualización de la materialidad con su primera versión durante el 2018, así como su revisión y actualización durante el año 2020.

También es de destacar el uso de Indicadores de Estándares Globales (GRI), metodología basada en los ejes de sostenibilidad como lo son lo económico, social y ambiental, indicadores que han sido considerados para la rendición de cuentas durante los dos últimos años.

El reconocimiento y, además, las buenas prácticas ambientales también han sido un pilar importante durante la gestión de Coocique. Este punto se ve reflejado en la obtención del galardón Bandera Azul Ecológica, categoría cambio climático, para oficinas centrales y sucursal Pital en el año 2020 y del galardón obtenido por una asociada en la categoría hogares sostenibles este mismo año; estas son parte de las acciones que ha implementado la cooperativa en su compromiso por el desarrollo sostenible.

La diferenciación ha tomado su protagonismo en Coocique y la perspectiva organizativa no solamente se trata de prestar dinero, sino también de lograr que el asociado desarrolle las capacidades para tener una relación sana con el dinero, así como también es destacable la colocación de bonos de vivienda.

Como parte la categoría autoevaluación, y en pro de visualizar mejoras por implementar, durante 2020 se realizó el proyecto de la Voz del Asociado para conocer la opinión acerca de los productos y servicios brindados. Dentro de este proyecto se consultó sobre satisfacción, lealtad y recompra de productos a una muestra de 375 asociados, de los cuales 135 eran mujeres y 240 hombres.

Los resultados obtenidos fueron de un 87,33% para la satisfacción en productos y servicios ofrecidos (Coocique, proyecto Voz del Asociado, 2020). En cuanto a la lealtad y recompra de productos, se obtuvo un porcentaje de 70,57% y 54,20%, respectivamente (Coocique, proyecto Voz del Asociado, 2020).

Siguiendo con las autoevaluaciones, en cuanto a las enfocadas en la cultura organizacional, Coocique ha enfocado su planificación operativa al cumplimiento de Metas Crucialmente Importantes (MCI) trabajadas por departamentos. El porcentaje de cumplimiento de metas para el año 2020 fue de un 70%, resultado que, según la metodología, indica que se cuenta con una muy buena ejecución de metas. Como elemento positivo, se resalta la claridad en la dirección que lleva la cooperativa y como aspecto por mejorar, se encuentra la sinergia y comunicación entre los equipos.

Otro de los elementos considerados dentro de la categoría de autoevaluación es la medición del clima organizacional, cuyo porcentaje para 2020 fue de 91,89%. Esta evaluación considera aspectos como identidad, estructura, liderazgo, responsabilidad, condiciones físicas, motivación, comunicación, salario, beneficios e incentivos, y capacitación y desarrollo.

Como parte de una organización cooperativa, durante el 2020 el valor generado a distribuir alcanzó un monto de ¢717,753,016. Este valor generado y distribuido se calcula bajo los rendimientos de la cooperativa en el periodo considerado, tomando los ingresos por sus actividades relacionadas al ahorro y crédito de asociados y clientes, y también considerando egresos como pago de salarios, incentivos, pago a proveedores, inversión en la comunidad, entre otros aspectos para el funcionamiento necesario.

Adicional al valor generado y distribuido, es importante resaltar el uso de las reservas que las cooperativas realizan, y el caso de Coocique nos es la excepción. Reglamentariamente, las Cooperativas cuenta con Reservas. Una reserva corresponde a la de Educación, que, según la Ley de Asociaciones Cooperativas 4179, representa al menos un 5% de los excedentes obtenidos, mientras que la Reserva de Bienestar Social representa al menos un 6% de los excedentes.

Además de estas dos reservas mencionadas anteriormente, Coocique destina parte de los excedentes a la Reserva de Responsabilidad Social, a la que, de acuerdo con su uso, se destina cerca del 5% de los excedentes. Entre estas tres reservas, Coocique invirtió, durante el 2020, aproximadamente ₡185 millones promoviendo actividades de formación, bienestar y desarrollo para sus asociados y áreas de influencia.

De manera general, se observan las capacidades que la organización logró completar durante el año 2020, distribuidas en cinco categorías, las cuales corresponden a: organizacional, empresarial, estratégica, autoevaluación y generación de bien común.

- **Competencias**

Una vez presentados los productos y servicios –que, de acuerdo con la representación, corresponden a los frutos del árbol–, y las capacidades asociadas –que se visualizan en el tronco–, a continuación, se muestran las competencias –vistas como las raíces del árbol–.

Actualmente, Coocique cuenta con diversas iniciativas que le permiten gestionar e ir

Figura 21

Competencias organizacionales

perfeccionando aspectos de suma importancia para el cumplimiento de las metas, además del logro de la estrategia planteada. Seguidamente, se muestran competencias identificadas que aportan a ese funcionamiento organizacional; posteriormente, se aporta una explicación de estas.

Competencias									
Cultura alta confianza	Gestión de innovación	Enfoque desarrollo sostenible	Gestión de incidentes	Gobierno cooperativo	Plan de lealtad	Transformación tecnológica	Pocedimientos para inversiones	Inteligencia de negocio	Personal con conocimientos en finanzas personales

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se muestra mediante la figura anterior, se identificaron 10 competencias para Coocique de acuerdo con el análisis. La primera competencia identificada corresponde a la

cultura de alta confianza. Esta competencia se plasma desde el plan estratégico de la Cooperativa, con el fin de hacer promotores a cada uno de los colaboradores, transmitiendo este valor a los asociados y ofreciendo los productos y servicios.

Adicional a la confianza, se encuentra la innovación, cuya gestión se inició directamente desde la cooperativa en 2020.

Junto a la gestión de la innovación se han impulsado procesos de gran relevancia para la cooperativa, como lo son la Voz del Asociado y la implementación de un procedimiento para la gestión de incidentes. A través del análisis del proyecto voz del asociado, se identifica la oportunidad de elaborar un plan de lealtad que permita dar a conocer los beneficios de los productos y servicios que ofrece Coocique, además de poder fidelizar a asociados.

El enfoque de desarrollo sostenible desde Coocique inició en 2018 con el primer análisis de materialidad, mediante el cual se identificaron partes interesadas y temas en los ejes económicos, sociales y ambientales.

Como otra competencia, Coocique cuenta con un gobierno corporativo que acompaña y asesora la toma de decisiones de la organización. La cooperativa estipula un Procedimiento para la Gestión del Marco de Gobierno Corporativo P-RD-GB-01 y un Manual para la Gestión del Marco de Gobierno Corporativo M-RD-GB-01, enfocados en la evaluación, orientación y supervisión del sistema de gobierno corporativo.

El gran proyecto cooperativo es la transformación tecnológica que actualmente se encuentra en ejecución. Con respecto a esto, Coocique ha tenido algunos adelantos referentes a la implementación de sistemas flexibles y de mucha funcionalidad para las necesidades de la organización, siempre buscando brindar un buen servicio al asociado.

Junto al proyecto de la transformación tecnológica de la cooperativa, se vuelve sumamente importante la ciencia de datos para orientar las grandes decisiones. En este sentido, Coocique cuenta con una importante fuente de datos que permite tener la información a mano para su análisis.

El contar con procedimientos claros por los cuales se deben tramitar las solicitudes de recursos para inversiones constituye una fortaleza de gran importancia para la cooperativa.

De este modo, Coocique cuenta con un procedimiento establecido de caso de negocio para la presentación y discusión de las inversiones de la organización.

El beneficio directo a los asociados es lo más importante para Coocique, a partir de este planteamiento, durante 2020 se inició con la certificación en planificación de finanzas personales con enfoque en asesoramiento patrimonial. La gran intención detrás de esta iniciativa se concreta en poder asesorar a los asociados con respecto a problemas financieros desde el conocimiento generado en la cooperativa.

De esta manera, se mencionan las competencias identificadas en Coocique como aspectos que generan resultados para la cooperativa. Tal como se mencionó anteriormente, se identificaron 10 competencias relacionadas a la cultura, innovación, desarrollo sostenible, gestión de incidentes, gobierno corporativo, plan de lealtad, transformación tecnológica, inteligencia de negocio, procedimiento para inversiones, conocimiento y asesoramiento en finanzas personales.

De acuerdo con lo mostrado a través del análisis de la herramienta del árbol de Giget, se logró demostrar un alcance sobresaliente en función de lo económico, social y, adicionalmente, ambiental, que forman parte de las iniciativas de Coocique. De esta forma, se da seguimiento a los principios y valores del movimiento cooperativo, los cuales aportan al cambio social con las acciones en las que la organización tiene presencia, y así se contribuye al desarrollo de los asociados y su entorno, en este caso, las comunidades.

Con este alcance sobresaliente en la estrategia, se logra identificar, dentro de las limitaciones, la carencia en el uso de herramientas que faciliten el análisis, la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia; esto con el fin de continuar con el equilibrio en los ámbitos de trabajo y sus aportes al cambio social desde lo local y nacional.

V. Conclusiones

La gestión estratégica en las organizaciones es fundamental para un buen funcionamiento, para conocer el rumbo, cómo se va a llegar a las metas y cuáles elementos se consideran necesarios para el logro de los objetivos establecidos. Coocique cuenta con un mayor compromiso para hacer cumplir su estrategia, ya que forma parte del sector de la economía social, que busca el mayor bienestar para sus agremiados y comunidades de influencia.

Por lo anterior, y a través del análisis de la gestión estratégica de Coocique, se logra identificar un procedimiento para el abordaje de lo estratégico desde la cooperativa con acciones claramente definidas. Además, se identifica un marco filosófico con la misión y la visión, así como los valores que distinguen a la organización.

Coocique también cuenta con una estructura y procedimiento para la planeación estratégica que guían este proceso tan importante para la organización. Adicional al procedimiento para la planeación estratégica, se desarrollan procesos para realizar inversiones como lo son los casos de negocio según sus características y el manejo de datos a través de la inteligencia de negocios.

De esta forma, se puede resaltar el esfuerzo de Coocique en el abordaje de las fases de la planificación estratégica correspondientes a la formulación, ejecución y evaluación. Sin embargo, dentro del análisis no se logró identificar el uso de herramientas actualizadas sobre estrategias que faciliten y amplíen elementos para cumplir con las fases de planificación. Adicionalmente, se visualizó una falta de unificación de criterios para las propuestas estratégicas realizadas en el plan estratégico.

Como otro aspecto que destaca del análisis realizado desde la perspectiva de actores clave internos y su relación, así como desde el funcionamiento primordial de la estrategia, destaca la participación del Comité de Gestión Estratégica de Coocique, el Comité Ejecutivo y el Consejo de Administración. Estos espacios resaltan por su vinculación como órganos clave en la propuesta, ejecución y aprobación de iniciativas en la cooperativa.

Desde el alcance de la estrategia corporativa, se ha consolidado una estructura de gobierno corporativo, así como la guía para presentación de proyectos de inversión en beneficio de los asociados. Desde la gestión se ha puesto mucho énfasis en el bienestar del asociado a través de la cultura de alta confianza, ya que mediante esta se busca el

empoderamiento de colaboradores para ser voceros acerca de los productos y servicios de la cooperativa, lo cual se ve alimentado por un buen índice de cultura de ejecución.

Como parte del fortalecimiento de la gestión, Coocique implementó el puesto de gestor de cambio, involucrado tanto en la operatividad de la cooperativa como en el proyecto de transformación tecnológica. Este puesto contribuirá mucho a la ejecución de la estrategia a través de la metodología para afrontar la complejidad de los cambios que enfrentará la organización.

La vinculación entre actores principalmente internos se considera buena para la ejecución de los planteamientos realizados desde la estrategia, mientras que a nivel externo se puede considerar un mayor involucramiento con actores o partes interesadas.

Como parte de algunas limitaciones identificadas por los actores, se encuentra el poder canalizar ideas de diferentes partes interesadas para beneficio de la organización, ya que estas se expresan desde espacios muchas veces informales y se vuelve difícil poder concretarlas.

A través de la técnica del árbol de Giget, se identificó el valor que genera la organización a través de los diferentes productos en ahorro, crédito, seguros, vivienda, participación y formación para sus asociados. Se mostró, además, lo que ha logrado la cooperativa ofreciendo estos productos y servicios a sus asociados como parte del compromiso social y propósitos, visualizados en el análisis a través de las capacidades de la organización.

Dentro de las competencias con las que cuenta la organización, se identifican diez que llamaron la atención, las cuales corresponden a: transformación tecnológica, educación financiera, cultura de alta confianza, gestión de la innovación, gestión de incidentes, plan de lealtad, enfoque desarrollo sostenible, procedimiento para inversiones, gobierno corporativo e inteligencia de negocios.

A través de la aplicación del árbol de Giget para el caso de Coocique, se identifica un alto cumplimiento de la estrategia formulada para el 2018-2022, la cual que se analizó en el periodo 2018-2020 para efectos de esta investigación. Se registraron avances en cada una de

las competencias descritas con posibilidad de fortalecer criterios como gestión de la innovación, plan de lealtad y gestión de incidentes.

VI. Recomendaciones

A través del análisis de la gestión estratégica de Coocique 2018-2020, se visualizaron algunos aspectos que pueden fortalecer la gestión. El uso de herramientas de planificación prospectiva podrá aportar mucho valor para los análisis y propuestas a formular para la ejecución organizacional.

La vinculación y relación de partes interesadas identificadas dentro del análisis de materialidad debe ser considerada para su seguimiento e información de las acciones realizadas y, además, se debe poner mayor énfasis en las mejoras a implementar que pueden ser parte de ese seguimiento.

Como parte del seguimiento y análisis del alcance del planteamiento estratégico, se considera importante la aplicación de herramientas como las siete ese de Mckinsey o el árbol de Giget; ambas técnicas permiten visualizar por áreas específicas los alcances y lo que se está por completar de la estrategia.

Parte de las herramientas recomendadas a utilizar se podrán ampliar en la propuesta a realizar que se presenta a continuación. De esta manera, se recomienda la aplicación de las herramientas incluidas en la guía metodológica para el proceso estratégico con aportes realizados por Coocique mediante sus diferentes fases.

VII. Propuesta para el fortalecimiento del proceso de planificación estratégica Coocique

Hoy más que nunca, dentro de las organizaciones se vuelve más importante la planificación estratégica, una función administrativa que incorpore elementos relevantes para así visualizar hacia dónde se mueve el negocio en el sector que se encuentra; esto con el fin tomar las mejores decisiones. Coocique tiene claro su compromiso con sus asociados y cada vez más considera que el camino para seguir llevando beneficio es a través de procesos de planificación que le aporten al cumplimiento de su estrategia.

A continuación, se presenta un manual con algunos aspectos a considerar que orientarían y fortalecerían el ejercicio de planeación estratégica para Coocique, sobre todo enfatizando en el seguimiento del proceso de planificación.

7.1 Objetivos:

El objetivo general del siguiente apartado se presenta a continuación:

- Proponer una guía metodológica para la elaboración y seguimiento del planeamiento estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada.

Del objetivo general, se desagregan algunos objetivos específicos que se persiguen con la propuesta y corresponden a los siguientes:

- Fortalecer el proceso estratégico de Coocique mediante herramientas para el planteamiento y análisis estratégico.
- Facilitar herramientas para el planteamiento y análisis estratégico de utilidad para cada una de las fases del ejercicio implementado en Coocique.

7.2 Publico meta

La guía metodológica elaborada mediante el presente ejercicio estará orientada a los encargados del proceso estratégico a través de sus diversas etapas en Coocique. De esta forma, los encargados deberán facilitar y promover espacios de análisis y discusión que permitan recopilar información relevante para así construir propuestas y determinar los alcances de la estrategia.

Los participantes de estos espacios, quienes serán informantes clave, pueden variar tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Desde lo interno de Coocique, para los espacios más relacionados con las propuestas, se puede considerar al Comité Ejecutivo. Otro espacio que se puede propiciar es con expertos allegados que puedan enriquecer los análisis, las propuestas y también los alcances de la estrategia.

7.3 Metodología

Como parte de la metodología a considerar al momento de implementar esta guía, se recomienda considerar las etapas identificadas por Coocique para su ejercicio estratégico. De este modo, se ha recomendado al menos una herramienta para cada una de estas etapas, las cuales se podrían implementar a través de técnicas como entrevistas, talleres, revisión documental, observaciones, grupos focales, entre otras.

Se estará haciendo referencia a cada una de las herramientas propuestas por etapa del ejercicio estratégico (ver figura 22), en su respectivo apartado, junto a la técnica recomendada, producto esperado, así como los materiales necesarios para su desarrollo.

Dentro del ejercicio que realiza la cooperativa, se identificaron dos etapas de relevancia, como lo son: el análisis de situación y la situación deseada. En ambas se propone desarrollar acciones a través de herramientas de gestión que permiten ampliar el panorama propositivo y de análisis para la organización.

La propuesta rescata las etapas que Coocique trabaja mediante su procedimiento, a la cual se le ha agregado una composición teórica, como se presenta en la siguiente figura:

Figura 22

Etapas de Planificación Estratégica Coocique



Fuente: Elaboración propia, con base en el Procedimiento de Planificación Estratégica, Coocique, 2022.

Como se muestra en la figura anterior, la propuesta contemplará varios apartados, entre ellos un aporte conceptual como punto de partida y que complementa las etapas que la cooperativa ha definido en su procedimiento para la elaboración del plan estratégico. Con esto, lo conceptual fortalece las etapas de análisis de situación, el establecimiento de la situación deseada, la fijación de los lineamientos estratégicos y sus indicadores, así como la definición de los proyectos e iniciativas para así formular el plan estratégico.

7.3.1 Composición teórica

Mediante el apartado de composición teórica, se retoman dos conceptos de gran importancia contemplados durante la investigación, como lo son: planificación y planificación estratégica. Orientando su concepto hacia lo que es la planificación, se cita lo siguiente:

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. (Cuero Osorio *et al.*, 2007, p. 4)

Un elemento fundamental de la planificación es el horizonte de temporalidad que definirá la planificación que se esté realizando, ya sea operativa, táctica o estratégica. Entre algunas posturas revisadas, se hace referencia al horizonte de tiempo de forma que lo operativo se distingue por meses, semanas o días; lo táctico en un periodo de un año; mientras que lo estratégico se planea a varios años, según lo defina la organización.

Mediante la definición del horizonte a trabajar las acciones (figura 4), se puede hablar de la planificación según los objetivos que se buscan en la organización. Una vez mencionado esto, se presentan conceptos acerca de la planificación estratégica de acuerdo con los autores consultados:

(...) ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo. (Torres Hernández, 2004, pp. 9-10)

Bojórquez y Perez (2013), por su parte, también definen la planeación estratégica como:

un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo, el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del periodo de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores. (p. 15)

Se puede destacar que estos dos conceptos de planificación y planificación estratégica en conjunto representan una función sumamente relevante para la gestión de una organización. Una de las principales características de dicha función corresponde a la definición de objetivos y acciones a nivel de dirección, lo que representa un amplio proceso de análisis de factores tanto internos como externos a la organización.

Otras de las características que se pueden mencionar referentes a estos dos conceptos son el plazo en que se definida el cumplimiento de esos objetivos a través de sus acciones; así como el seguimiento o monitoreo para la planificación, pues será donde se detecten ajustes necesarios para el logro de los objetivos.

Algo a resaltar es la distinción entre la planificación tradicional y la estratégica, la cual se encuentra en los plazos que se tomen desde la organización para implementar un cambio. Todas las acciones planteadas no se podrán lograr en el mismo plazo, debido a que unas requieren mayor esfuerzo que otras, y es de suma importancia considerar este detalle al momento de hacer el análisis.

Adicional al componente teórico contemplado en este apartado, en seguida se muestran las etapas del proceso de planificación estratégica de Coocique con la propuesta de trabajo a realizar; estas etapas son a las que se les aportan herramientas de trabajo y análisis.

7.3.2 Análisis de la situación actual

En lo que se refiere a la etapa de análisis de situación actual, es el momento en que la organización hará una valoración de los aspectos que ha definido para trabajar en la estrategia. Es importante resaltar que, al definir aspectos estratégicos o variables, se deben trabajar según el plazo establecido y darles el seguimiento correspondiente para, de esta forma, contribuir a lograr la estrategia. Como parte de un análisis que se puede realizar a lo trabajado, a continuación, se hace referencia a algunas herramientas que facilitan y amplían el análisis:

- **Árbol de Giget:** la funcionalidad de esta herramienta se puede visualizar mediante el capítulo anterior, en el cual se enfocó el análisis en la generación de valor de Coocique, las capacidades y las competencias. Su análisis se estructura bajo la figura de un árbol, donde sus ramas corresponden al valor generado a los asociados,

principalmente como una organización cooperativa; el tronco a las capacidades; y las raíces representan las competencias.

Su metodología puede estar enfocada en el análisis interno por parte de los involucrados en el ejercicio estratégico. Mediante la recopilación y la revisión documental, es posible hacer énfasis en los productos y servicios ofrecidos, seguido del análisis de capacidades, que es realizado según las siguientes categorías: organizacional, empresarial, estratégica, autoevaluación y generación de bien común.

Este análisis se puede complementar con la opinión de informantes clave que el equipo encargado considere. Por esto, se recomienda la siguiente dinámica de trabajo para la aplicación de la herramienta dividida tanto en sesiones de trabajo del equipo responsable como de talleres con el Comité Ejecutivo:

Tabla 3

Aplicación árbol de Giget

Subetapas	Productos	Materiales
Sesión inicial de construcción mediante la revisión y recopilación documental.	Ilustración que integre valor generado, capacidades y competencias identificadas por el equipo.	Documentos referentes. Equipo tecnológico para el diseño de la ilustración a presentar.
Taller de exposición al Comité Ejecutivo para complementarlo con sus aportes.	Muestra de la ilustración con la información. Aportes de los miembros del Comité Ejecutivo.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o material introductorio. Impresiones de la ilustración diseñada en tamaño considerable para los aportes de los participantes.

		Lapiceros o marcadores. Cinta adhesiva.
Sesión de integración y complementación de aportes por parte del equipo responsable.	Valoración e integración de aportes de los participantes del taller.	Equipo tecnológico (computadora y proyector).
Sesión de exposición de ejercicio final.	Exposición del equipo responsable acerca del ejercicio realizado.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o muestras del trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Nota: Queda a criterio del equipo si las sesiones se realizan en modalidad virtual o presencial, así como el uso de cualquier otro recurso, como preguntas clave o plataformas tecnológicas interactivas, para dar mayor agilidad durante los espacios.

- **FARO:** dentro de la actualización de las herramientas para el análisis FODA, se ha propuesto un nuevo lenguaje. Según las declaraciones de la experta en Ontología María Francia Utard (S.f, citada por Gomez, 2019):

El lenguaje crea realidad por lo que no es lo mismo hablar y escuchar sobre las debilidades que sobre el área de mejora, así como de amenazas en lugar de retos. Áreas de mejora y retos, son palabras que estimulan a seguir adelante, que invitan a ver el lado posibilitador de cada una de las situaciones. (párr. 3)

La experta hace esa referencia para adaptar lo que se trabajaba como FODA a FARO, cuyo significado comprende las Fortalezas, Áreas de Mejora, Retos y Oportunidades. Se considera que este cambio es bastante útil, en primer lugar, para motivar principalmente a los equipos de trabajo y, de esta forma, también identificar con mayor facilidad esas áreas de mejora y retos, a la vez que se siguen potenciando las fortalezas y oportunidades.

Como asegura Utard (S.f, citada por Gomez, 2019), “El lenguaje es acción y por ello tiene el poder transformador de generar nuevas realidades” (párr. 5).

Por lo anterior que comenta la autora, es importante que, desde la organización, se pueda tener un enfoque que permita generar propuesta a través de aspectos de mejora o retos que se identifiquen. Este enfoque de aspectos de mejora y retos puede propiciar un ambiente al momento de identificar acciones ameno y de mayor relacionamiento con el fin de proponer las mejoras necesarias.

Metodológicamente, la herramienta FARO se puede trabajar similar al árbol de Giget, mediante un ejercicio previo acompañado de las validaciones del Comité Ejecutivo que enriquezcan el análisis.

Tabla 4*Aplicación FARO*

Subetapa	Productos	Materiales
Sesión inicial de construcción FARO.	Ilustración con aspectos para cada una de las partes analizadas.	Equipo tecnológico (computadora, y proyector). Presentación o materiales introductorios.
Taller de exposición al Comité Ejecutivo para complementarlo con sus aportes.	Muestra de la ilustración diseñada con la clasificación de los aspectos. Aportes de los miembros del Comité Ejecutivo.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Ilustraciones en tamaño considerable para recolección de aportes por parte de los participantes del taller. Lapiceros o marcadores. Cinta adhesiva.
Sesión de integración y complementación de aportes por parte del equipo responsable.	Valoración e integración del equipo según aportes de los participantes del taller.	Equipo tecnológico (computadora y proyector).
Sesión de exposición de ejercicio final.	Exposición del equipo responsable acerca del ejercicio realizado.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o muestras del trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Nota: Queda a criterio del equipo si las sesiones se realizan en modalidad virtual o presencial, así como el uso de cualquier otro recurso, como preguntas claves o plataformas tecnológicas interactivas, para dar mayor agilidad durante los espacios.

- **7 S de Mckinsey:** mediante esta herramienta se consideran siete elementos para evaluar qué tan alineada está la estrategia de una organización. La herramienta es funcional en el sentido de evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores.

Según sus creadores Tom Peters y Robert Waterman (1980, citados por Betancourt, 2019), dentro de la utilidad de esta herramienta se considera el mejorar el desempeño de una compañía, examinar los efectos de aceptación a futuros cambios, alinear los departamentos y procesos durante una fase de adquisición y determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia.

Se considera que estas herramientas podrían facilitar a la organización el diagnóstico de la situación actual, ya que permitirían analizar alcances y limitaciones de la estrategia puesta en marcha.

Figura 23

Siete eses de Mckinsey



Fuente: Elaboración propia, según Betancourt, 2019.

Tabla 5*Aplicación siete eses de Mckinsey*

Subetapas	Productos	Materiales
Taller de construcción de las siete eses de Mckinsey con el Comité Ejecutivo.	Identificación y clasificación de los aspectos para cada apartado.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o material introductorio. Matriz para identificación y clasificación de aspectos.
Sesión de integración y complementación de aportes por parte del equipo responsable.	Valoración e integración del equipo según aportes de los participantes del taller.	Equipo tecnológico (computadora y proyector).
Sesión de exposición de ejercicio final.	Exposición del equipo responsable acerca del ejercicio realizado.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o muestras del trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Nota: Queda a criterio del equipo si las sesiones se realizan en modalidad virtual o presencial, así como el uso de cualquier otro recurso, como preguntas claves o plataformas tecnológicas interactivas, para dar mayor agilidad durante los espacios.

7.3.3 Análisis de la situación deseada

Para las consideraciones de aspectos o variables a trabajar, la organización cuenta ya con un insumo importante desde la responsabilidad social como lo es el análisis de materialidad. Adicionalmente, se pueden incorporar las herramientas que se mencionan a continuación según las necesidades y de acuerdo con el momento, que no debe corresponder únicamente al ejercicio del planteamiento o revisión estratégica, ya que puede ser complementario:

- **Análisis estructural:** para el análisis estructural, y según la definición de Michael Godet (2007), se trabaja con un grupo de profesionales sobre aspectos tanto internos como externos de la organización.

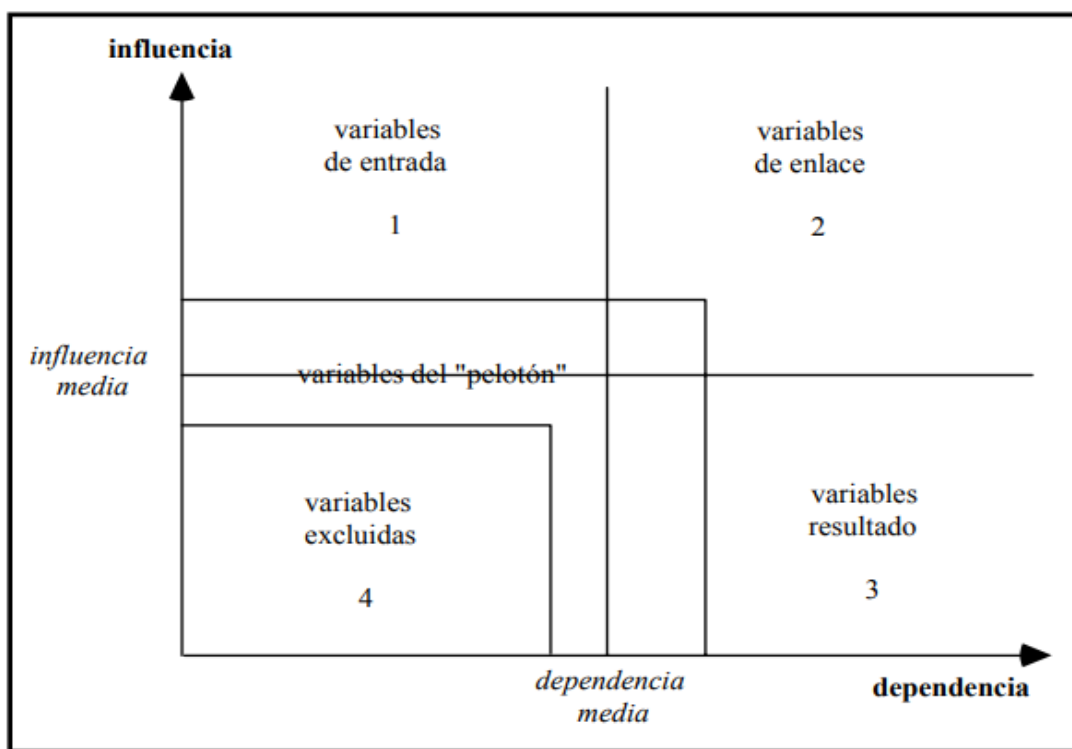
Posterior a la elaboración del listado, se analiza la relación entre las variables indicadas, esto con una valoración de 1 a 4 según la influencia entre una y la otra. Esta valoración se realiza considerando la siguiente escala: débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Para mayor facilidad, se puede realizar este ejercicio en el *software* MicMac, el cual además permitirá realizar un análisis PESTAL a las variables identificadas por el equipo.

Una vez realizada la valoración, y mediante el uso del *software* MicMac o la aplicación de una escala de las variables, se identifican cuáles son las variables clave sobre las cuales, en este caso Coocique, debe priorizar sus líneas de acción. De esta manera, se pasará de un análisis prospectivo a un proceso de estrategia con mayor claridad en los aspectos que se deben priorizar.

Figura 24

Influencia-dependencia

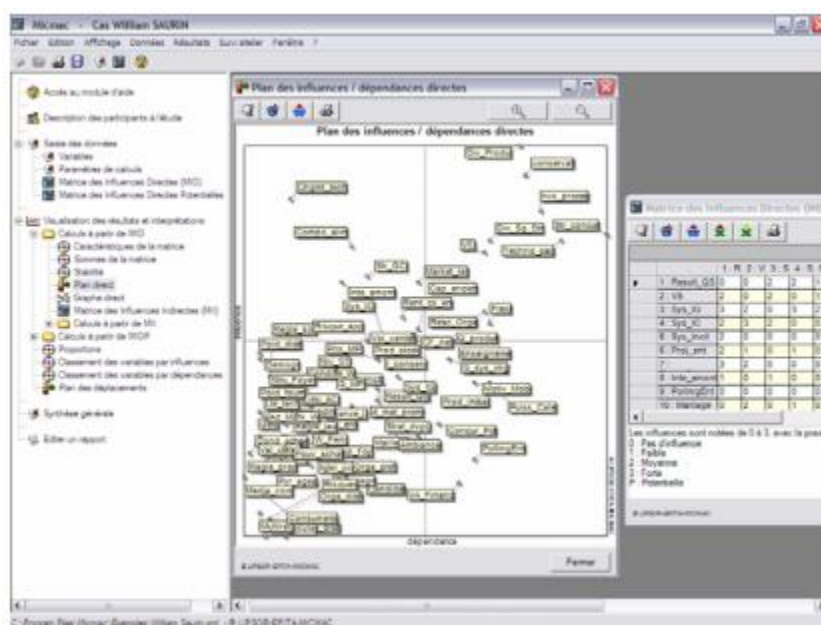


Fuente: Godet, 2007.

Para el análisis, se deberá contar con una figura que contenga cuatro cuadrantes mediante la cual se ubicarán los aspectos señalados en la consulta y la valoración realizada al grupo de interés. Una vez que se tenga el cuadrante y los aspectos señalados, se deberán ubicar en alguno de los cuatro cuadrantes para continuar con las siguientes etapas.

Figura 25

Análisis estructural mediante MicMac



Fuente: Godet, 2007.

El resultado de la aplicación del ejercicio se debería ver como aparece en la figura anterior, a través del *software* utilizado y según los aspectos utilizados para el análisis.

Mediante la siguiente tabla, se muestran algunas consideraciones a trabajar para la aplicación de talleres para la recolección de insumos correspondientes a la formulación de estrategias.

Tabla 6

Aplicación análisis estructural

Subetapa	Producto	Materiales
Taller recolección de aspectos y sus valoraciones.	Lista de aspectos que el Comité Ejecutivo considere que influyen en la estrategia.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). <i>Software</i> MicMac. Presentación o material introductorio.

		Matrices para recolección de aspectos.
Sesión de integración y análisis de los aspectos considerados.	Análisis de aspectos considerados e incluidos al <i>software</i> MicMac.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). <i>Software</i> MicMac.
Sesión para exposición de los resultados, comentarios y decisión de los aspectos estratégicos a trabajar.	Validación y construcción de estrategias para los aspectos considerados.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o muestras del trabajo realizado. Papelógrafos y marcadores. Cinta adhesiva.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Nota: Queda a criterio del equipo si las sesiones se realizan en modalidad virtual o presencial, así como el uso de cualquier otro recurso, como preguntas claves o plataformas tecnológicas interactivas, para dar mayor agilidad durante los espacios.

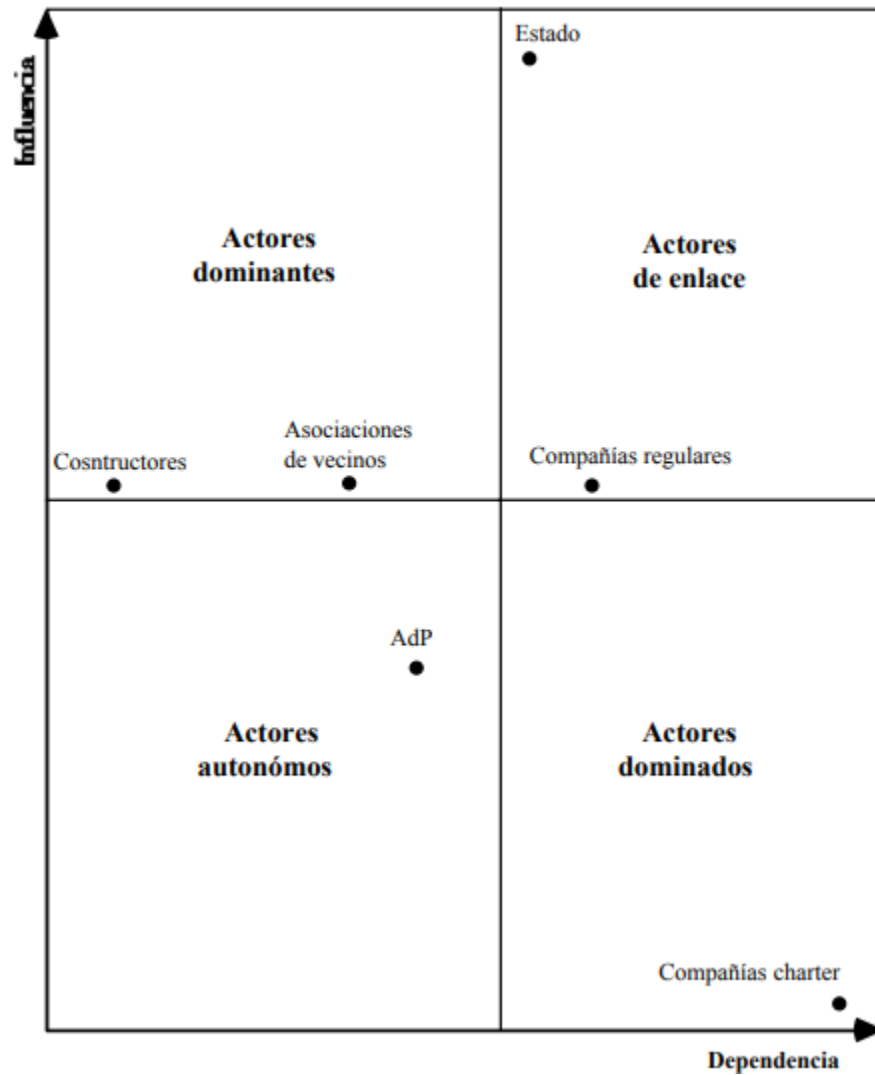
- **Análisis de actores:** con el análisis estructural realizado, y con las variables a ser trabajadas desde la organización, aparece el análisis Mactor, en el cual se realiza una lista de actores que podrían aparecer en el planteamiento a realizar. Con esa lista, se hará una valoración en referencia a los que estarán de acuerdo, son neutrales o estarán en contra.

Conocido el panorama de los actores y su comportamiento ante la situación planteada, se formulan estrategias para concretar acuerdos o para que los actores que están en contra se conviertan a favor de las propuestas formuladas.

Se parte de que el juego de actores es fundamental para el apoyo de lo impulsado y es parte de un exitoso proceso de planificación estratégica. El análisis realizado correspondiente a los actores considerados debe mostrar algo similar a lo que se muestra en la siguiente figura, ubicándose en cada uno de los cuadrantes.

Figura 26

Influencia dependencia de actores



Fuente: Godet, 2007.

Para un mejor desarrollo y aplicación de la herramienta Mactor, se propone considerar las siguientes subetapas para el involucramiento de actores en la estrategia.

Tabla 7*Aplicación análisis de actores*

Subetapas	Producto	Materiales
Taller inicial y de recolección de lista de actores y su posición.	Lista de actores que el Comité Ejecutivo o foro consideren que influyen en la estrategia.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o material introductorio. <i>Software Mactor</i> . Matrices para recolección lista de actores.
Sesión de integración y análisis de actores y su posición.	Análisis de aspectos considerados e incluidos al <i>software Mactor</i> .	Equipo tecnológico (computadora y proyector). <i>Software Mactor</i> .
Sesión de exposición de los resultados, comentarios y decisión de los aspectos estratégicos a trabajar.	Validación y construcción de estrategias para abordaje de actores.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o muestras del trabajo realizado. Papelógrafos y marcadores. Cinta adhesiva.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Nota: Queda a criterio del equipo si las sesiones se realizan en modalidad virtual o presencial, así como el uso de cualquier otro recurso, como preguntas claves o plataformas tecnológicas interactivas, para dar mayor agilidad durante los espacios.

- **Materialidad:** adicional al trabajo que se pueda realizar con el análisis estructural y el análisis de actores, Coocique cuenta con el análisis de materialidad, el cual puede complementarse o fusionarse de manera que se puedan definir temas a trabajar y partes interesadas.

Tabla 8

Aplicación análisis de materialidad

Subetapa	Producto	Materiales
Taller para consulta a partes interesadas y validación de temas materiales.	Valoraciones sobre el cumplimiento de temas materiales del periodo anterior. Planteamiento de nuevos temas materiales.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o material introductorio. Papelógrafos y marcadores. Cinta adhesiva. Formularios para valoraciones.
Sesión para análisis de lo indicado en la consulta de parte interesadas.	Validaciones de lo planteado por las partes interesadas consultadas.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Información recopilada.
Sesión de exposición de lo priorizado para materialidad.	Documento sobre el análisis de materialidad.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o muestras del trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología utilizada en 2020.

- **IGO:** con esta herramienta se puede facilitar el análisis y el planteamiento de acciones; corresponde a la matriz que define Alfonso Chung Pinzás (2013) de la siguiente forma:

Herramienta que utiliza la prospectiva para decidir qué estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar; primeramente, IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las acciones a evaluar. (párr. 1)

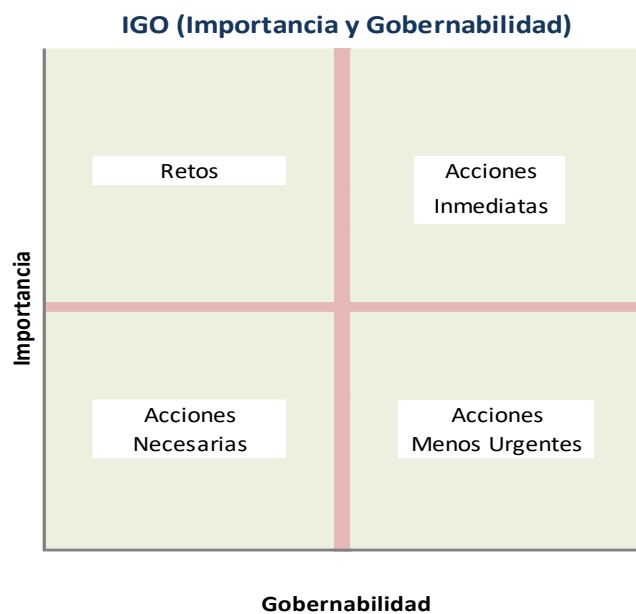
La herramienta presenta utilidades similares al análisis estructural y resalta aspectos referentes a la importancia y la gobernabilidad, la cual corresponde al poder de acción con el que se cuenta para la ejecución.

Para valorar los aspectos que sean de importancia para la organización y a partir del criterio de las partes interesadas, se usa una clasificación de uno a cinco, en la cual, cinco representa los casos de mucha importancia y uno, los de ninguna importancia. Para el criterio de gobernabilidad, se realiza la valoración de modo que cinco representa los factores cuya gobernabilidad es muy fuerte, tres moderada, uno débil y cero nula.

A través de la figura que se presenta a continuación, la organización realiza el análisis sobre aspectos de importancia y su gobernabilidad, los cuales, según su valoración, se ubicarán en alguno de los cuadrantes para, de esta manera, considerar acciones.

Figura 27

Análisis IGO



Fuente: Mora, 2021.

Tabla 9

Aplicación IGO

Subetapa	Producto	Materiales
Taller para recolección de aspectos y sus valoraciones.	Lista de aspectos que el Comité Ejecutivo o foro de interés consideren que influyen en la estrategia.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o material introductorio. Matrices para recolección de aspectos.

Sesión de integración y análisis de los aspectos considerados.	Análisis de aspectos en matriz y posición en los cuadrantes.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Matriz para recolección de aspectos.
Sesión para exposición de los resultados, comentarios y decisión de los aspectos estratégicos a trabajar.	Validación y construcción de estrategias para los aspectos considerados.	Equipo tecnológico. Presentación o muestras del trabajo realizado. Papelógrafos y marcadores. Cinta adhesiva.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.3.4 Lineamientos e indicadores estratégicos

- **Árbol de pertinencias:** a partir de lo analizado y lo establecido, se podrán definir acciones con responsables y sus plazos para ejecución de manera que el Departamento de Gestión Estratégica y el de Proyectos, con su respectiva programación, deberán seguir acompañando estos procesos que se han definido durante la planificación.

A partir del análisis realizado y con el fin de dar continuidad a la estructura utilizada desde el plan estratégico vigente entre el 2018-2022, una forma de continuar trabajando es la de las propuestas por áreas; de esta forma, es posible definir las acciones, metas e indicadores por parte de la Dirección Financiera, Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, así como la Gerencia General, según corresponda.

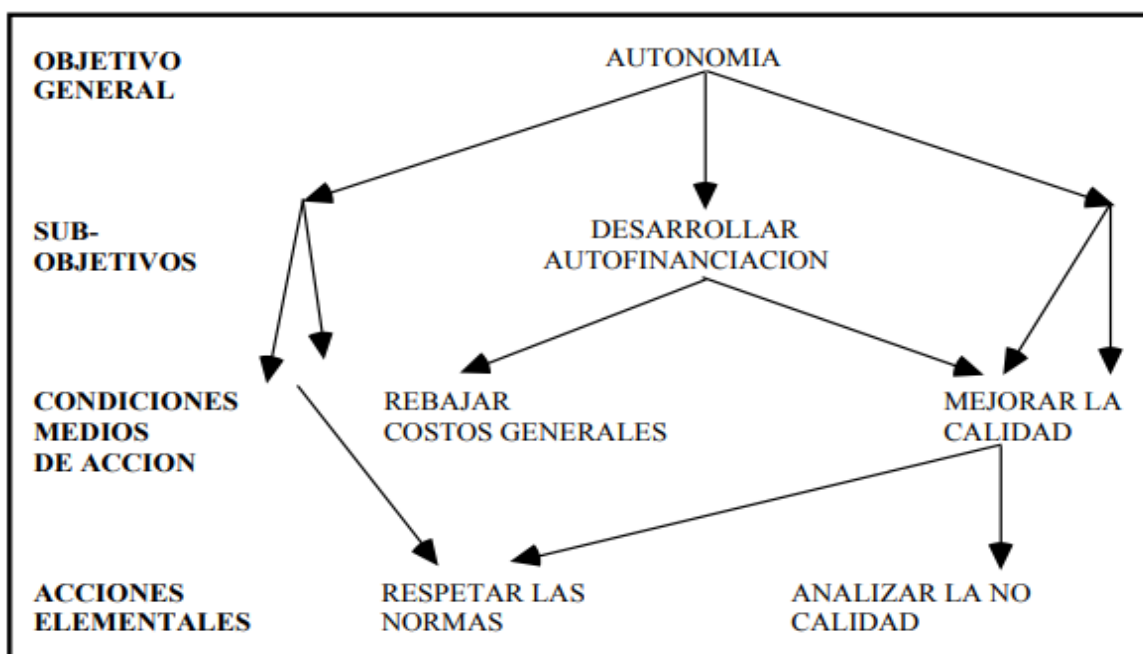
Aunado a lo anterior, cada una de estas direcciones cuenta con departamentos a cargo. De esta generalidad se pueden desprender las acciones concretas por asignar a los departamentos específicos que son parte de la estructura organizacional. Cabe destacar que actualmente, como se trabaja desde Coocique con las metas crucialmente importantes (MCI), podría ser una muy buena opción para la asignación de acciones estratégicas establecidas en el planteamiento.

Para concretar un planteamiento en las ideas o acciones, se puede utilizar la herramienta del árbol de pertinencias, cuyo objetivo principal según Godet (2007) “es identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno” (p. 87).

El uso de esta herramienta permite hacer un análisis integral de alguna problemática o necesidad de la organización, mientras que a la altura de las raíces irá brindando acciones concretas por las cuales se pueden buscar soluciones u oportunidades. A continuación, se muestra un ejemplo de la forma en que se puede desarrollar.

Figura 28

Árbol de pertinencia



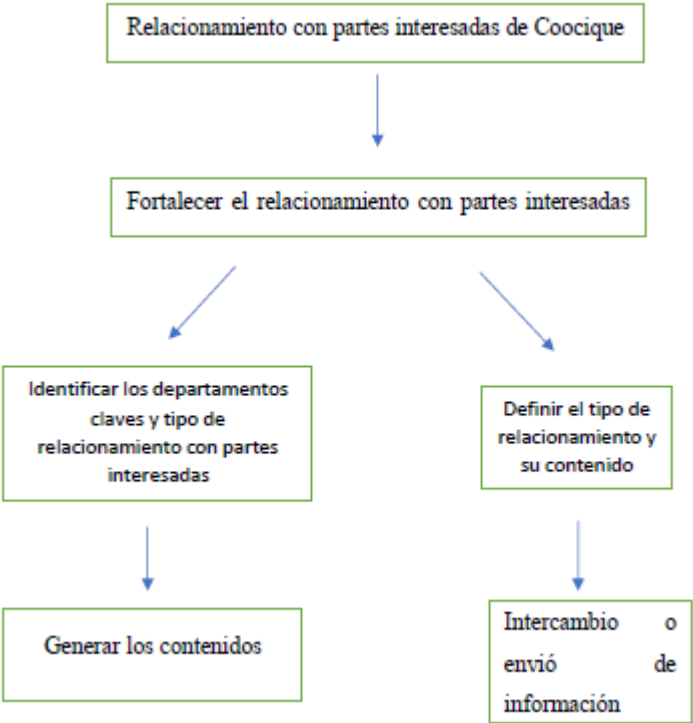
Fuente: Godet, 2007.

La idea de poder realizar este análisis es ampliar el panorama a la etapa siguiente de proyectos o iniciativas, los cuales irán bajo la línea que hayan decidido los participantes en los ejercicios estratégicos realizados.

Como parte del aporte dentro de la propuesta, se presenta, a continuación, un análisis para el tema de relacionamiento con partes interesadas, partes que Coocique ha mostrado y definido en la actualización de su análisis de materialidad. Mediante el análisis de materialidad, se definieron 10 partes interesadas, las cuales corresponden a: asociados y clientes, colaboradores, gobierno corporativo, entes reguladores, comunidad, fondeadores e inversionistas, proveedores, medios de comunicación y opinión, además de sucursales y departamentos.

Figura 29

Árbol de pertinencias relacionamiento partes interesadas



Fuente: Elaboración propia, 2022

Junto al desarrollo de este ejercicio del árbol de pertinencia, desprendido del análisis de materialidad, se desarrolla una pequeña matriz con elementos clave a considerar para un mejor relacionamiento con las partes interesadas de la cooperativa.

Tabla 10*Aplicación árbol de pertinencia*

Subetapa	Producto	Materiales
Taller para definición de aspectos a considerar.	Definición de aspectos para análisis con el foro a correspondiente. Ejercicio preliminar de definición de objetivo general, subobjetivos, condiciones/medios de acción y acciones elementales.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o material introductorio. Papelógrafos o pizarra y marcadores. Cinta adhesiva.
Sesión de análisis de los aspectos considerados.	Análisis y priorización de aspectos.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Matriz para recolección de aspectos.
Sesión para exposición de los resultados, comentarios sobre resultados.	Validación de lo construido.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o muestras del trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia, 2022.**7.3.5 Proyectos e iniciativas**

Para poner en marcha la estrategia, es necesario el impulso de proyectos con ideas que garanticen el desarrollo y bienestar de la organización para beneficio de los asociados y las áreas de influencia. Es por esto por lo que la definición de proyectos y priorización será fundamental en el logro de la estrategia definida.

Para poder definir proyectos prioritarios, se propone el uso de las siguientes herramientas para clarificar la idea y, de esta forma, tener un control de lo planeado.

- Matriz de Ansoff: Andrea Flores (2022) expresa acerca de esta herramienta lo siguiente: “La matriz de Ansoff es una herramienta para ayudar a los negocios a analizar y planear sus estrategias de crecimiento. Al mismo tiempo, la matriz de Ansoff asigna niveles de riesgo cuando se evalúan y comparan diferentes estrategias” (párr. 4).

Esta herramienta fortalece el análisis sobre los productos y servicios de la cooperativa, de tal forma que analiza las variables de producto y mercado. Su análisis consiste en si se trata de productos actuales o productos nuevos, posicionados en mercados actuales o mercados nuevos.

Figura 30

Matriz Ansoff



Fuente: Espinosa, 2015.

Mediante el análisis con esta herramienta, la organización podrá definir cuatro estrategias, que corresponden a: penetración en el mercado, nuevos productos, nuevos mercados y diversificación.

Tabla 11*Aplicación Matriz Ansoff*

Subetapa	Producto	Materiales
Taller de análisis de productos y servicios.	Análisis de mercados y productos Coocique con foro correspondiente. Aplicación de matriz de Ansoff a producto elegido.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o material introductorio. Papelógrafos y marcadores. Herramientas compartidas.
Sesión de análisis y planteamiento preliminar.	Integración y discusión de los insumos en el taller.	Equipo tecnológico (computadora y proyector).
Sesión para exposición de lo diseñado.	Valoración y comentarios.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o muestra del trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- **Ábaco de Regnier:** según Michael Godet (2007) esta herramienta se define de la siguiente manera:

Es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Nuevo acercamiento de la comunicación interactiva, el Ábaco de Régnier utiliza una escala ordinal y coloreada, en el cual los datos están cartografiados. Esta favoriza la revelación de opiniones y de representaciones, así como la evolución de individuos y grupos. (p. 80)

A través de esta herramienta, la organización podrá analizar aspectos sobre un tema en específico que se quiera implementar. Su aplicación se da mediante el conocimiento del

punto de vista de expertos en un tema y a través de la realización del ejercicio a lo interno, valorando la probabilidad de algún aspecto de interés.

Figura 31

Ábaco de Regnier

Ejercicio de aplicación en toma de decisiones utilizando la técnica del Ábaco de Regnier															
Ábaco de Regnier															
Muy Probable															
Probable															
Duda															
Improbable															
Muy improbable															
No hay respuesta															
1 Criterio															
2 Criterio															
	Experto 1	Experto 2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Fuente: Mora, 2021.

Una vez analizados los aspectos de interés para la organización, se procede a considerar la probabilidad de que los aspectos señalados sean alcanzables, para, de esta forma, plantear acciones que sean favorables en el funcionamiento y la aplicación de la estrategia de Coocique.

Tabla 12

Aplicación Ábaco de Regnier

Subetapa	Producto	Materiales
Taller para consulta de expertos.	<p>Crterios de expertos referentes a un tema de interés y sus aspectos.</p> <p>Acciones que se podrían implementar.</p>	<p>Equipo tecnológico (computadora y proyector).</p> <p>Presentación o material introductorio.</p> <p>Matriz Ábaco Regnier.</p>

Sesión para análisis de criterios recolectados.	Formulación de acciones a trabajar según lo indicado por los consultados.	Equipo tecnológico (computadora y proyector).
Sesión para exposición de lo realizado.	Presentar criterios recibidos y acciones planteadas.	Equipo tecnológico (computadora y proyector). Presentación o muestras del trabajo realizado.

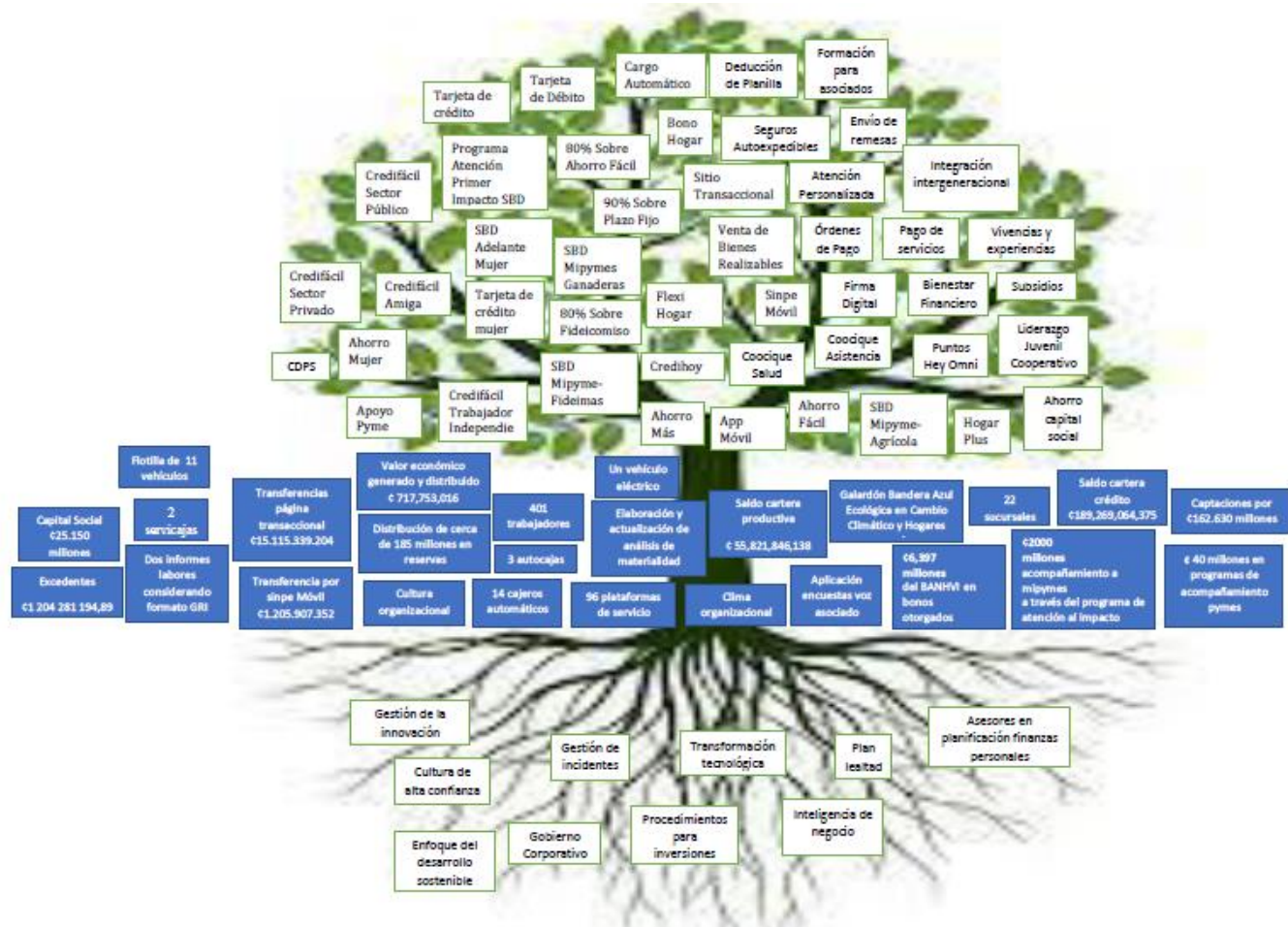
Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.3.6 Plan estratégico institucional

Junto con las herramientas compiladas a partir de la propuesta de guía metodológica presentada por etapas del procedimiento de planificación estratégica, la organización podrá definir variables a trabajar, proponer proyectos con mayor alcance y mejorarlos, además de aplicar una evaluación a las acciones la implementación de la estrategia.

VIII. Anexos

Anexo 1. Árbol de Giget Coocique



Anexo 2. Seguimiento partes interesada

Parte Interesada	Departamento responsable	Tipo de Contenido recibido o generado	Periodicidad	MCI vinculada	Principales logros
Colaboradores					
Asociados y Clientes					
Gobierno Cooperativo					
Fondeadores					
Entes Gubernamentales					
Medios de Comunicación					
Sector Financiero					
Proveedores					
Comunidad					
Departamentos y Sucursales					

IX. Referencias

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL
- Betancourt, D. F. (2019). *7S de Mckinsey: Qué es y cómo se emplea*. Ingenio Empresa. <https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey>
- Betancourt Tang, J.R. (2006). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*. T.G.RED 2000 Ediciones.
- Bojórquez, M; Perez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión estratégica. *El Buzón de Pacioli*, XIII(81), 4-19. http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/910/Planeaci%c3%b3n_strat%c3%a9gica.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Calderón, C (2009). Marco teórico. En P. Cárdenas y M. Cárdenas (Eds.), *Métodos de investigación Social* (pp. 57-72). Quipus.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Ediciones IE.
- Chopra, V., & Saint, S. (2015). *El reto es pasar de la planificación estratégica a la gestión estratégica*. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/el-reto-es-pasar-de-la-planificacion-estrategica-a-la-gestion-estrategica/KKP4PBRS35HJBEHYMFA4ETLUA4/story/>
- Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (2020). *Historia del Cooperativismo*. CENECOOP.
- Cerón Martínez, A.U., Veytia Bucheli, M., & Guerrero Azpeitia, L.A. (2017). La construcción del objeto de estudio. Algunas relaciones para considerar. *Praxis Sociológica*, 22(2017), 135-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313648>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGRAW HILL.

Chung Pinzás, A.R. (2013). *Matriz IGO*. Ramón Chung Wordpress. <https://ramonchung.wordpress.com/2013/02/28/matriz-igo/>

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2017). *Plan Estratégico*. Coocique.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2018). *Análisis de Materialidad*. Coocique.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2018). *Plan Estratégico*. Coocique.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2020). *Actualización Análisis de Materialidad*. Coocique.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada (2020). *Memoria de Sostenibilidad 2019 (Informe Anual de Labores)*. Coocique. <https://coocique.fi.cr/informe-anual-2019/>

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2020). *Políticas para la Planeación*. Coocique.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2020). *Procedimiento Gestión de Casos de Negocio*. Coocique.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2021). *Procedimiento para la Gestión del Marco de Gobierno Corporativo*. Coocique.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2020). *Procedimiento Metodología de Gestión de Proyectos*. Coocique.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2020). *Procedimiento para la Planificación Estratégica*. Coocique.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2021). *Memoria de Sostenibilidad 2020 (Informe Anual de Labores)*. Coocique. <https://coocique.fi.cr/informe-anual-2020/>

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2022). *Memoria de Sostenibilidad 2021 (Informe Anual de Labores)*. Coocique. <https://coocique.fi.cr/informe-anual-2021/>

- Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2021). *Manual para la Gestión del Marco de Gobierno Corporativo*. Coocique.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad Quesada. (2021). *Reglamento para la función de Comités*. Coocique.
- Cuero Osorio, J.E., Espinosa Ortégón, A.M., Guevara Restrepo, M.I., Montoya Zapata, K.A., Orozco Moreno, L.P., & Ortiz Martínez, Y. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Fundamentos de la Administración.
https://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2011/11/job_mintzberg_planeacion-estrategica.pdf
- Fundamentos del Marketing. (2021) *Curva del Cambio*.
<https://fundamentosdelmarketing.ar/liderazgo/curva-del-cambio>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- del Río, O. (2011). El proceso de investigación: etapas y planificación de la investigación. En L. Vilches (Ed.), *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital* (pp. 67-93).
https://www.researchgate.net/publication/254862769_El_proceso_de_investigacion_etapas_y_planificacion_de_la_investigacion
- Espinosa, R. (2015) *Matriz de Ansoff. Estrategias de crecimiento*. Roberto Espinosa.
<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Flores, A. (2022). ¿Qué es la matriz de Ansoff? *La herramienta que necesitas para que tu negocio crezca*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/negocios/matriz-de-ansoff/>
- Fonseca Vargas, E. (2020). *Evaluación de proyectos en la fundación PANIAMOR: lineamientos desde el enfoque de gestión por resultados para el desarrollo* [Informe de práctica dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional, Universidad Nacional].
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18006/Evaluaci%c3%b3n%20d>

[e%20proyectos%20en%20la%20Fundaci%c3%b3n%20de%20Paniamor.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.fundacionpaniamor.com/proyectos/en-la-Fundacion-de-Paniamor.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García Guiliany, J.E., Duran, S.E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 1-14. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR.

Gomez, H. (2019) *Cambiar el FODA por el FARO ayuda a lograr metas organizacionales y personales*. EKA en Línea. <https://ekaenlinea.com/cambiar-el-foda-por-el-faro-ayuda-a-lograr-metas-organizacionales-y-personales/>

Gonçalves, R. (2019). *Cinco principales estrategias para el cambio organizacional*. Excellence Blog. <https://blog.softexpert.com/es/estrategias-cambio-organizacional/>

Iberdrola. (2022). *La gestión del cambio: una habilidad básica para las empresas y las personas en el siglo XXI*. Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-del-cambio#:~:text=La%20prestigiosa%20consultora%20KPMG%20establece,la%20resistencia%20a%20los%20mismos>

Instituto desarrollo Rural. (2019). *Guía metodológica para la actualización o formulación de los PDRT*. INDER. https://enbcr.go.cr/sites/default/files/anexo_2.metodologia_para_formulacion_y_actualizacion_de_los_pdr_t_doc.pdf

Izquierdo Albert, C.E. (s.f). *El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina: una visión desde la identidad cooperativa*. Eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ceia/124.pdf>

Kotter, J. (2011). *Change Management vs. Change Leadership - What's the Difference?* [Gestión del cambio frente al liderazgo del cambio - ¿Cuál es la diferencia?] Forbes. <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/?sh=79bac4e04cc6>

- Granja, P. (2016). *Teoría del cambio de Kurt Lewis y su aplicación para la producción de modificaciones de los comportamientos en los individuos*. <https://es.scribd.com/document/398142674/Teoria-Del-Cambio-de-Kurt-Lewis-y-Su-Aplicacion-Para-La-Produccion-de-Modificaciones-de-Los-Comportamientos-en-Los-Individuos>
- Loría Sagot, M. (2016). *El sistema financiero costarricense en los últimos 25 años: Estructura y desempeño*. Academia de Centroamérica. <https://www.academiaca.or.cr/wp-content/uploads/2017/03/estructura-y-desempeno.pdf>
- Manriquez López, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento y Gestión*, 40, 1-30. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). *Política Pública de Economía Social Solidaria 2021-2025*. MTSS. https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/politica_ESS.pdf
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mora, J. (2021) *Ábaco Regnier*. [Hoja Calculo Excel]
- Murray, P. (2002) Gestión - Información – Conocimiento. *Biblios*, 4(14), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16114402>
- Pimentel Villalaz, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Master Business Administration. <https://www.studocu.com/cl/document/universidad-arturo-prat/planificacion-estrategica/apuntes/planificacion-estrategica-introduccion-al-concepto-de-planificacion-estrategica/4449776/view>
- Ríos, G. (2017). *Propuesta para mejorar la rentabilidad en Coocique R.L. Sucursal San José* [Trabajo Final de Graduación para optar por el postgrado de Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica].
- Rodríguez, G, Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.

- Rodríguez Guerra, I. (2004). *Cultura Organizacional*.
<https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/10.pdf>
- Saco Álvarez, A. (2006). *Sociología aplicada al cambio social*.
<https://dedona.files.wordpress.com/2015/04/cambio-social-alberto-saco.pdf>
- Salinas Meruane, P., & Cárdenas Castro, M. (2009). *Métodos de investigación social*. Editorial “Quipos”, CIESPAL.
- Spicker, P., Alvarez, S., & Gordon, D. (s.f) *Pobreza: Un Glosario Internacional. Economía Social*.
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:O7yEbrzi_YJ:biblioteca.ciacso.edu.ar/ar/libros/ciacso/crop/glosario/e.pdf&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr
- Superintendencia General de Entidades Financieras (2016). Reglamento sobre Gobierno Corporativo (SUGEF)
- Torres Hernández, Z. (2004). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Touraine, A. (1987). *Actores sociales y sistema político en América Latina*. PREALC OIT.
- Ulate Soto, I., Vargas Morúa, E. (2014). *Metodología para elaborar una tesis*. EUNED.