

Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la competitividad organizacional de las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, en el periodo 2024-2025

Gabriel David Camacho Murillo

Asesor

PhD. Juan Manuel López Ayala

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2026

Dedicatoria

Dedico este proyecto de investigación, en primer lugar, al Señor Jesucristo, por su respaldo incondicional; en segundo lugar, a las cooperativas, no solo del municipio de Ocaña, sino también a todas aquellas organizaciones solidarias que, en distintos territorios, trabajan cada día por fortalecer la cooperación, la asociatividad y el bienestar colectivo. Que este aporte pueda servir, inspirar y abrir caminos para su fortalecimiento organizacional.

Asimismo, dedico este logro a mi yo del pasado, a ese niño, adolescente y joven que siempre sintió una profunda vocación por lo académico, por el aprendizaje y por la investigación, aunque en algunos momentos llegara a pensar que ciertos retos eran demasiado difíciles de alcanzar. A esa versión de mí, que creció con sueños, temores, disciplina y esperanza, le dedico este resultado, porque en ella se encuentran las bases del ser humano y del profesional que hoy he logrado construir.

Finalmente, dedico estas páginas a mis padres, familiares y a mis amigos más cercanos, quienes han sido parte esencial de este camino y representan un motivo permanente para seguir creciendo, aprendiendo y dando lo mejor de mí.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por concederme la sabiduría, la fortaleza y la oportunidad de culminar este proceso de formación e investigación. Sin duda, este tema, años atrás, no despertaba en mí un interés especial; sin embargo, gracias a la orientación de una profesora que, con el tiempo, también se convirtió en una gran amiga, pude acercarme al mundo de la Economía Solidaria, comprender su valor y aprender a apreciarlo profundamente. Por ello, expreso un agradecimiento especial a ella, por haber influido de manera tan significativa en este camino académico y personal.

De igual manera, agradezco a todas aquellas personas que, de una u otra forma, estuvieron presentes durante este proceso, brindándome palabras de dirección, ánimo, motivación y confianza. Aunque quizás no siempre fueron conscientes de ello, su apoyo fue importante para continuar avanzando y creer en la importancia de este proyecto.

Finalmente, expreso un agradecimiento profundamente especial a mis padres, quienes, con su esfuerzo, amor y apoyo incondicional, han sido el motor de cada una de mis metas. A ellos les debo gran parte de este logro, porque han sido mi impulso emocional, personal y también el respaldo que me ha permitido salir adelante en cada etapa de mi formación. Este trabajo también les pertenece a ellos.

Resumen

Las cooperativas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, enfrentan retos para fortalecer su competitividad organizacional, lo que permite identificar oportunidades de mejora en la planificación estratégica, la formación gerencial, la articulación institucional y la incorporación de herramientas para evaluar el desempeño. Frente a esta situación, la investigación tuvo como objetivo diseñar y validar estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional de las cooperativas activas durante el periodo 2024–2025. El estudio se desarrolló bajo una investigación descriptiva, con diseño de campo de corte transversal, enfoque mixto y propósito aplicado. La muestra estuvo conformada por 23 gerentes de cooperativas del municipio de Ocaña, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado con escala Likert. De manera complementaria, se realizó revisión documental de literatura científica y entrevistas semiestructuradas a seis actores clave; ambos instrumentos fueron sometidos a validación por juicio de expertos. Los resultados evidenciaron un comportamiento heterogéneo por dimensiones: la política registró el promedio más alto ($\bar{x} = 4,2$; $\sigma = 0,7$), con un 85% de respuestas ubicadas en los niveles altos de la escala, seguida por la económica ($\bar{x} = 4,0$; $\sigma = 0,8$; 68%) y la social ($\bar{x} = 3,8$; $\sigma = 0,8$; 63%). En contraste, las mayores brechas se concentraron en las dimensiones cultural y ambiental ($\bar{x} = 3,7$; $\sigma = 1,0$ en ambas), reflejando mayor dispersión en las percepciones gerenciales. Asimismo, la evaluación documental y la validación práctica confirmaron una coherencia parcial entre los hallazgos empíricos y la literatura reciente. En consecuencia, se diseñaron estrategias de fortalecimiento, correctivas, preventivas, de innovación y de articulación, diferenciadas según el sector económico de las cooperativas.

Palabras clave: Competitividad Organizacional, Cooperativas, Economía Solidaria, Estrategias Gerenciales.

Abstract

Cooperatives in the municipality of Ocaña, Norte de Santander, face challenges in strengthening their organizational competitiveness, which makes it possible to identify opportunities for improvement in strategic planning, managerial training, institutional articulation, and the incorporation of performance evaluation tools. In response to this situation, the research aimed to design and validate managerial strategies oriented toward strengthening the organizational competitiveness of active cooperatives during the 2024–2025 period. The study was developed as descriptive research, with a cross-sectional field design, a mixed-methods approach, and an applied purpose. The sample consisted of 23 cooperative managers from the municipality of Ocaña, who were administered a structured questionnaire using a Likert scale. In addition, a documentary review of scientific literature and semi-structured interviews with six key stakeholders were conducted; both instruments were validated through expert judgment. The results revealed heterogeneous behavior across dimensions: the political dimension recorded the highest mean ($\bar{x} = 4.2$; $\sigma = 0.7$), with 85% of responses located at the upper levels of the scale, followed by the economic ($\bar{x} = 4.0$; $\sigma = 0.8$; 68%) and social ($\bar{x} = 3.8$; $\sigma = 0.8$; 63%) dimensions. In contrast, the largest gaps were concentrated in the cultural and environmental dimensions ($\bar{x} = 3.7$; $\sigma = 1.0$ in both), reflecting greater dispersion in managerial perceptions. Likewise, the documentary evaluation and practical validation confirmed partial coherence between the empirical findings and recent literature. Consequently, strengthening, corrective, preventive, innovation, and articulation strategies were designed, differentiated according to the cooperatives' economic sector.

Keywords: Organizational Competitiveness, Cooperatives, Solidarity Economy, Managerial Strategies.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Planteamiento del Problema	13
Formulación del Problema de Investigación.....	16
Justificación	17
Objetivos	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Marco de Referencia	22
Marco Histórico	22
Marco de Antecedentes.....	24
Estado del Arte.....	27
Marco Teórico.....	33
Marco Conceptual.....	38
Marco Legal	43
Marco Ambiental	45
Diseño Metodológico.....	46
Tipo de Investigación.....	46
Población y Muestra	48
Población.....	48

Muestra	48
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	51
Estructura Metodológica.....	53
Fases del Proyecto.....	53
Análisis de la Información	54
Resultados.....	63
Diagnóstico y Sistematización de las Estrategias Gerenciales Implementadas en las Cooperativas de Ocaña, a través de Indicadores de Desempeño	63
Evaluación y Validación de las Estrategias Gerenciales Mediante un Análisis Documental y Entrevistas Semiestructuradas a las Cooperativas Activas en el Periodo 2024–2025.....	94
Formulación y Socialización de la Propuesta de Estrategias Gerenciales Orientadas al Fortalecimiento de la Competitividad Organizacional en las Cooperativas Objeto de Estudio, Integrando los Resultados del Diagnóstico, Evaluación y Validación	109
Discusión.....	127
Conclusiones.....	133
Limitaciones y Recomendaciones.....	135
Referencias Bibliográficas	138
Apéndice	147

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Marco de Antecedentes del Proyecto de Investigación</i>	25
Tabla 2 <i>Tipos de Cooperativas según sus Actividades</i>	40
Tabla 3 <i>Indicadores de Desempeño por Dimensión</i>	42
Tabla 4 <i>Normatividades Relacionadas con la Investigación</i>	44
Tabla 5 <i>Cantidad de Cooperativas Activas por Sector Económico en Ocaña</i>	48
Tabla 6 <i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</i>	51
Tabla 7 <i>Fases del Proyecto</i>	53
Tabla 8 <i>Estructura General del Análisis del Primer Objetivo Específico</i>	54
Tabla 9 <i>Escala de Interpretación de Promedios según la Valoración de los Gerentes</i>	56
Tabla 10 <i>Calificación del Nivel de Cumplimiento de los Indicadores de Desempeño en las Cooperativas</i>	56
Tabla 11 <i>Protocolo Metodológico para la Revisión Documental</i>	58
Tabla 12 <i>Criterios para la Evaluación de la Coherencia Teórico-Empírica</i>	59
Tabla 13 <i>Estructura Metodológica para la Formulación y Socialización de Estrategias Gerenciales</i>	61
Tabla 14 <i>Listado de Cooperativas Participantes en el Estudio</i>	63
Tabla 15 <i>Participación de las Cooperativas según Variables Sociodemográficas y Organizacionales</i>	64
Tabla 16 <i>Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Económica</i>	67
Tabla 17 <i>Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Social</i>	69
Tabla 18 <i>Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Política</i>	70
Tabla 19 <i>Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Cultural</i>	71

Tabla 20 <i>Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Ambiental</i>	73
Tabla 21 <i>Resumen General de los Resultados por Dimensión del Diagnóstico de Estrategias Gerenciales</i>	74
Tabla 22 <i>Estrategias Gerenciales por Dimensión y Nivel de Implementación</i>	77
Tabla 23 <i>Percepción de los Gerentes sobre las Estrategias Gerenciales Implementadas</i>	83
Tabla 24 <i>Indicadores de Desempeño para la Sistematización de las Estrategias Gerenciales</i> ..	86
Tabla 25 <i>Correlaciones entre las Estrategias Gerenciales y los Indicadores de Desempeño en las Cooperativas de Ocaña</i>	92
Tabla 26 <i>Evaluación Comparativa con los Hallazgos del Análisis Documental</i>	97
Tabla 27 <i>Categorías Temáticas de la Validación con Actores Claves</i>	103
Tabla 28 <i>Diseño de Estrategias Gerenciales</i>	114
Tabla 29 <i>Descripción de la Ruta de Adopción e Implementación de Estrategias Gerenciales</i> .	124
Tabla 30 <i>Eventos y Espacios de Socialización del Proyecto</i>	126

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Línea de Tiempo de Hitos Importantes para la Economía Solidaria.....</i>	24
Figura 2	<i>Investigaciones Analizadas para la Construcción del Estado de Arte del Proyecto</i>	33
Figura 3	<i>Formas Jurídicas de las Organizaciones de Economía Solidaria</i>	39
Figura 4	<i>Dimensiones de las Organizaciones de Economía Solidaria.....</i>	41
Figura 5	<i>Estructura Metodológica.....</i>	53
Figura 6	<i>Flujograma del Proceso de Análisis de la Investigación</i>	62
Figura 7	<i>Distribución de las Cooperativas Participantes según Sector Económico.....</i>	65
Figura 8	<i>Promedios por Ítem en la Dimensión Económica (Escala 1–5)</i>	68
Figura 9	<i>Promedios por Ítem en la Dimensión Social (Escala 1–5)</i>	69
Figura 10	<i>Promedios por Ítem en la Dimensión Política (Escala 1–5).....</i>	70
Figura 11	<i>Promedios por Ítem en la Dimensión Cultural (Escala 1–5).....</i>	72
Figura 12	<i>Promedios por Ítem en la Dimensión Ambiental (Escala 1–5).....</i>	73
Figura 13	<i>Perfil General de las Estrategias Gerenciales Implementadas por Dimensión</i>	74
Figura 14	<i>Comparativo de Estrategias Gerenciales por Dimensión y Sector Económico.....</i>	79
Figura 15	<i>Promedios de las Percepciones de los Gerentes sobre las Estrategias Gerenciales..</i>	83
Figura 16	<i>Sistematización de las Estrategias Gerenciales según los Indicadores Evaluados</i>	89
Figura 17	<i>Proceso de Revisión y Selección de Literatura Científica</i>	95
Figura 18	<i>Principios Rectores</i>	111
Figura 19	<i>Tipología de Estrategias</i>	112
Figura 20	<i>Ruta de Adopción e Implementación de Estrategias en las Cooperativas.....</i>	123

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Cuestionario Dirigido a los Gerentes de las Cooperativas en Ocaña</i>	147
Apéndice B <i>Tabla de Revisión Analítica Especializada de Fuentes Científicas (2020–2025)</i> .	152
Apéndice C <i>Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigido a los Gerentes Encuestados</i>	153
Apéndice D <i>Base de Datos de las Organizaciones del Sector Solidario en Ocaña</i>	156
Apéndice E <i>Transcripción Individual de las Entrevistas (Sintetización)</i>	157
Apéndice F <i>Evidencia de la Aplicación de los Instrumentos de Recolección de Datos</i>	158
Apéndice G <i>Certificados de Participación en Ponencias Nacionales e Internacionales</i>	159
Apéndice H <i>Socialización de las Estrategias Gerenciales Diseñadas</i>	160
Apéndice I <i>Boletín Informativo</i>	161
Apéndice J <i>Productos o Entregables Derivados del Proyecto de Investigación</i>	162
Apéndice K <i>Validación por Juicio de Expertos</i>	163

Introducción

Las Organizaciones de Economía Solidaria, particularmente las cooperativas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, enfrentan una serie de desafíos estructurales que limitan su competitividad organizacional y sostenibilidad en el tiempo. La ausencia de estrategias gerenciales efectivas, el acceso restringido a herramientas tecnológicas y de financiamiento, así como la escasa planificación estratégica, han disminuido su capacidad para innovar, tomar decisiones eficientes y adaptarse a los cambios del entorno. Esta situación, evidenciada tanto a nivel local como nacional, ha generado una participación limitada en mercados más amplios, afectando directamente el bienestar de sus asociados y su impacto territorial.

Frente a este contexto, la presente investigación se justifica en la necesidad de diseñar estrategias gerenciales que permitan fortalecer la competitividad organizacional de las cooperativas. Estas estrategias buscan responder a las condiciones reales del sector solidario en el municipio, integrando los principios de solidaridad, democracia y humanismo, que caracterizan a estas organizaciones. El estudio no solo pretende ofrecer soluciones prácticas para la realidad local, sino también contribuir al campo académico de la gerencia estratégica y de la economía solidaria, proporcionando modelos replicables en otras regiones y entidades similares.

En cuanto al diseño metodológico, la investigación se enmarca en un tipo de investigación descriptivo, de campo y transversal complementado con una revisión documental, con un enfoque mixto y con un propósito aplicada, ya que busca generar herramientas prácticas que contribuyan al fortalecimiento del sector solidario en Ocaña.

Planteamiento del Problema

En concordancia con la Ley 454 de 1998, la Economía Solidaria se define como un “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas”, cuya finalidad es el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Congreso de la República de Colombia, 1998, Artículo 2). Este sistema integra a las Organizaciones de Economía Solidaria, entre ellas precooperativas, cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y entidades auxiliares, todas fundamentadas en principios de cooperación, autogestión, beneficio social y democracia. Su modelo de gestión, conocido como “flujo solidario mutual”, responde al principio de “nosotros para nosotros”, en tanto que los asociados son simultáneamente gestores y beneficiarios de sus acciones (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias [Unidad Solidaria], 2017a).

No obstante, pese a su relevancia, impacto social y económico, estas organizaciones enfrentan limitaciones para garantizar su competitividad en un entorno caracterizado por la globalización y la exigencia de mercados cada vez más dinámicos (Jongick, 2025; Yoo, 2025). Desde un panorama internacional, diversos estudios señalan que la insuficiente formación gerencial y la debilidad en la gestión estratégica restringen la toma de decisiones efectivas, lo que limita la optimización de procesos, la innovación organizacional y la consolidación de ventajas competitivas. Shaqiri et al. (2024) destacan que estas deficiencias, sumadas al acceso limitado a financiamiento y tecnología, reducen la capacidad de adaptación de las organizaciones solidarias frente a entornos altamente competitivos. De igual forma, Bravo Martinez y Sánchez Gómez (2022) evidencian que la ausencia de herramientas para evaluar el desempeño

organizacional debilita la planificación estratégica, generando desventajas frente a organizaciones con estructuras gerenciales más consolidadas.

Ahora bien, desde un panorama nacional, en Colombia, las Organizaciones de Economía Solidaria han desempeñado un papel importante en el desarrollo económico y social, especialmente en los sectores agropecuario, financiero, transporte y servicios (Galvis Macias, 2024). Sin embargo, diversas organizaciones enfrentan desafíos significativos en términos de competitividad organizacional, asociados a la limitada formulación e implementación de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento institucional y al desempeño organizacional, según lo sustentan Silva et al. (2024). Asimismo, la debilidad en la gestión administrativa, el acceso restringido a recursos financieros y la escasa incorporación de herramientas tecnológicas continúan limitando su capacidad para competir en condiciones similares a organizaciones privadas con mayores niveles de estructuración (Jongick, 2025; Yoo, 2025).

Si bien en Colombia se han impulsado políticas públicas orientadas a fortalecer la economía solidaria, la competitividad organizacional en este sector sigue siendo un reto. Setyorini et al. (2025) advierten que la limitada modernización administrativa y la baja articulación de la gestión estratégica afectan el desempeño organizacional y restringen el aporte de estas organizaciones al desarrollo regional y a la generación de empleo. En este contexto, el diseño de estrategias gerenciales basadas en el análisis de la competitividad organizacional se perfila como una alternativa pertinente para fortalecer la sostenibilidad y el posicionamiento de estas organizaciones en el largo plazo (Arikan et al., 2024).

En este mismo sentido, desde un panorama local, en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, se refuerza la problemática planteada desde la óptica internacional y nacional. De acuerdo con datos del Observatorio del Sector Solidario (2025) de la Universidad Francisco de

Paula Santander Seccional Ocaña (UFPSO), en el municipio existen 40 Organizaciones de Economía Solidaria, de las cuales 25 corresponden a cooperativas que se encuentran legalmente activas durante el periodo 2024–2025, principalmente en los sectores agropecuario, servicios, transporte y financiero. Estas cooperativas cumplen un rol clave en la economía local, al dinamizar la producción, generar empleo y promover procesos de inclusión social en el territorio.

No obstante, a pesar de su relevancia económica y social, las cooperativas activas del municipio de Ocaña enfrentan dificultades para fortalecer su competitividad organizacional. Esta situación se asocia, principalmente, a debilidades en la planificación estratégica, a la limitada formación gerencial de sus directivos, a la escasa adaptación de los modelos de gestión a las particularidades del contexto territorial y sectorial, así como a la insuficiente utilización de herramientas para la evaluación del desempeño organizacional. Adicionalmente, se evidencian brechas en la capacidad gerencial entre cooperativas de distintos sectores económicos, lo que genera niveles desiguales de consolidación organizacional dentro del mismo municipio (Calvo Carrillo et al., 2021).

Como consecuencia, estas limitaciones se reflejan directamente en los asociados, quienes son al mismo tiempo usuarios, consumidores y productores dentro de estas organizaciones, afectando la capacidad de las cooperativas para responder de manera efectiva a las exigencias del mercado local, regional y nacional, restringiendo la consolidación de ventajas competitivas sostenibles y reduciendo su impacto económico y social en el territorio. De mantenerse esta situación, podrían generarse efectos como la baja participación en nuevos mercados, el debilitamiento de los procesos asociativos y una mayor dependencia de apoyos externos para su sostenibilidad (Calvo Carrillo et al., 2021; Escobar Castillo et al., 2020).

En este contexto, se hace necesario analizar qué estrategias gerenciales permiten fortalecer la competitividad organizacional de las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, durante el periodo 2024–2025, atendiendo a sus particularidades sectoriales y a las condiciones propias del entorno local.

Formulación del Problema de Investigación

¿Qué estrategias gerenciales fortalecen la competitividad organizacional de las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, en el periodo 2024–2025?

Justificación

La presente investigación se lleva a cabo con el propósito de contribuir a subsanar las causas que limitan la competitividad organizacional en las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, durante el periodo 2024 - 2025, y, en consecuencia, minimizar los efectos negativos derivados de la ausencia o debilidad de estrategias gerenciales pertinentes. En coherencia con ello, se reconoce que la insuficiente planificación estratégica, el acceso restringido a recursos, la limitada adaptación de modelos de gestión al contexto solidario y la baja incorporación de herramientas para evaluar el desempeño organizacional pueden traducirse en restricciones para sostener ventajas competitivas y posicionamiento sectorial (Bravo Martínez & Sánchez Gómez, 2022). Este propósito adquiere mayor relevancia al considerar la magnitud del sector, dado que, a nivel nacional, se ha reportado que los ingresos de la economía solidaria han representado una proporción relevante del PIB Nacional (4%, superando al café) y que su base social abarca una fracción significativa de la población económicamente activa, lo que refuerza la pertinencia de fortalecer su gestión y desempeño (Superintendencia de la Economía Solidaria [Supersolidaria], 2024; Unidad Solidaria, 2025).

Desde la perspectiva de la convivencia social, esta investigación adquiere relevancia porque las cooperativas no solo generan valor económico, sino que también cumplen un papel determinante en la cohesión social, la inclusión económica y la generación de empleo digno. En Colombia, el sector solidario, y en particular las cooperativas, constituye un actor relevante dentro de la estructura socioeconómica nacional. De acuerdo con cifras oficiales de la Supersolidaria (2025) se registran 3.860 cooperativas vigiladas, las cuales agrupan un total de 7.612.974 personas asociadas, distribuidas en los 32 departamentos del país. Esta cifra representa aproximadamente el 14,3 % de la población nacional, estimada en 53.057.212 habitantes según

el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2025). Asimismo, el sector presenta una composición social significativa, dado que el 52,5% de los asociados corresponde a mujeres, y cerca de 6,6 millones son madres cabeza de familia, mientras que 1,1 millones corresponden a población joven. Adicionalmente, el 90,1% de los asociados pertenece a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, lo que evidencia el papel estratégico de las cooperativas como mecanismos de inclusión económica, cohesión social y participación productiva en el país. En este sentido, la ausencia de estrategias gerenciales adecuadas no solo afecta la estabilidad organizacional, sino que también puede derivar en la pérdida de empleos, la reducción de oportunidades de inclusión productiva y el debilitamiento de los beneficios colectivos que estas organizaciones ofrecen a sus asociados. Por consiguiente, el diseño de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional permitirá potenciar el papel de las cooperativas como agentes de desarrollo social, promoviendo modelos organizacionales más equitativos, inclusivos y sostenibles en los territorios donde operan.

En cuanto a las implicaciones prácticas, esta investigación representa un aporte relevante al sector solidario, en tanto que propone herramientas gerenciales orientadas a fortalecer la gestión y el desempeño organizacional de las cooperativas. La literatura reciente evidencia que las organizaciones que incorporan procesos sistemáticos de evaluación de su competitividad y de formulación estratégica logran identificar con mayor precisión sus fortalezas y debilidades internas, lo que facilita la toma de decisiones gerenciales más informadas y coherentes con su contexto organizacional (Shaqiri et al., 2024). Asimismo, diversos estudios aplicados en organizaciones cooperativas señalan que la ausencia de diagnósticos estratégicos limita la optimización de los procesos administrativos y reduce la capacidad de respuesta frente a entornos competitivos dinámicos (Bitencourt Jorge et al., 2021; Mendoza Arce et al., 2024). En

este sentido, el diseño de estrategias gerenciales basadas en análisis estructurados de la competitividad organizacional contribuye a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión interna y apoyar el posicionamiento de las cooperativas en sus respectivos sectores económicos.

Desde una perspectiva teórica, este estudio se fundamenta en dos pilares conceptuales clave: la teoría de la competitividad organizacional y la teoría de las estrategias gerenciales. La primera permite comprender cómo las organizaciones pueden mejorar su desempeño y posicionarse en su entorno mediante el uso eficiente de recursos, la innovación y la capacidad de adaptación (Escobar Castillo et al., 2018). La segunda proporciona un marco de referencia para el diseño y aplicación de estrategias que optimicen la gestión interna y potencien la sostenibilidad de las cooperativas (Bitencourt Jorge et al., 2021; Mendoza Arce et al., 2024). Al integrar estos enfoques, la investigación aporta nuevos conocimientos a la literatura académica sobre economía solidaria, gestión organizacional y desarrollo económico en comunidades locales.

En términos de utilidad metodológica, esta investigación no solo diseñará estrategias gerenciales efectivas que se limiten a organizaciones como las cooperativas, sino que también será viable para ser implementadas en otras organizaciones del sector solidario a nivel local, regional y nacional. Se espera que de este estudio surjan herramientas de evaluación de la competitividad organizacional, modelos de gestión adaptados al contexto de las cooperativas y enfoques metodológicos que faciliten la toma de decisiones estratégicas (Galvis Macias, 2024). Estos métodos permitirán a las organizaciones mejorar su planificación, optimizar sus recursos y desarrollar prácticas innovadoras para fortalecer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Desde el punto de vista ambiental, si bien la investigación no está directamente orientada al análisis de impactos ecológicos, sí tiene un componente indirecto relacionado con la

sostenibilidad de las cooperativas (Coronado Muñoz & Atuesta Ibarguen, 2022). La mejora en la gestión organizacional de estas entidades podría incentivar prácticas más responsables con el medio ambiente, optimizando el uso de recursos y promoviendo modelos de producción y servicios sostenibles (Pomares Corredor, 2023).

Finalmente, frente al impacto en sostenibilidad de las organizaciones objeto de estudio, se espera que los resultados de la investigación fortalezcan la capacidad de las cooperativas de Ocaña para mantenerse en el tiempo, mejorar su autonomía y generar un impacto económico y social más estable. Este propósito se articula con los lineamientos de la Unidad Solidaria (2023), que promueve los denominados circuitos solidarios asociativos, entendidos como mecanismos de cooperación entre organizaciones para crecer conjuntamente, compartir recursos y ayudarse mutuamente. En este sentido, el diseño de estrategias gerenciales no solo brindará herramientas prácticas para la toma de decisiones, sino que también permitirá a las cooperativas reconocer la cooperación interorganizacional como un principio esencial para alcanzar un desarrollo sostenible y colectivo. Así, las cooperativas dejarán de trabajar de manera aislada para consolidar redes de apoyo y colaboración, generando un engranaje que impulse la sostenibilidad del sector solidario en la región (Tamayo Cruz, 2025).

Objetivos

Objetivo General

Diseñar y validar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la competitividad organizacional de las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, en el periodo 2024-2025.

Objetivos Específicos

Diagnosticar y sistematizar las estrategias gerenciales implementadas en las cooperativas de Ocaña, a través de indicadores de desempeño.

Evaluar y validar las estrategias gerenciales mediante un análisis documental y entrevistas semiestructuradas a las cooperativas activas en el periodo 2024–2025.

Formular y socializar la propuesta de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional en las cooperativas objeto de estudio, integrando los resultados del diagnóstico, evaluación y validación.

Marco de Referencia

Marco Histórico

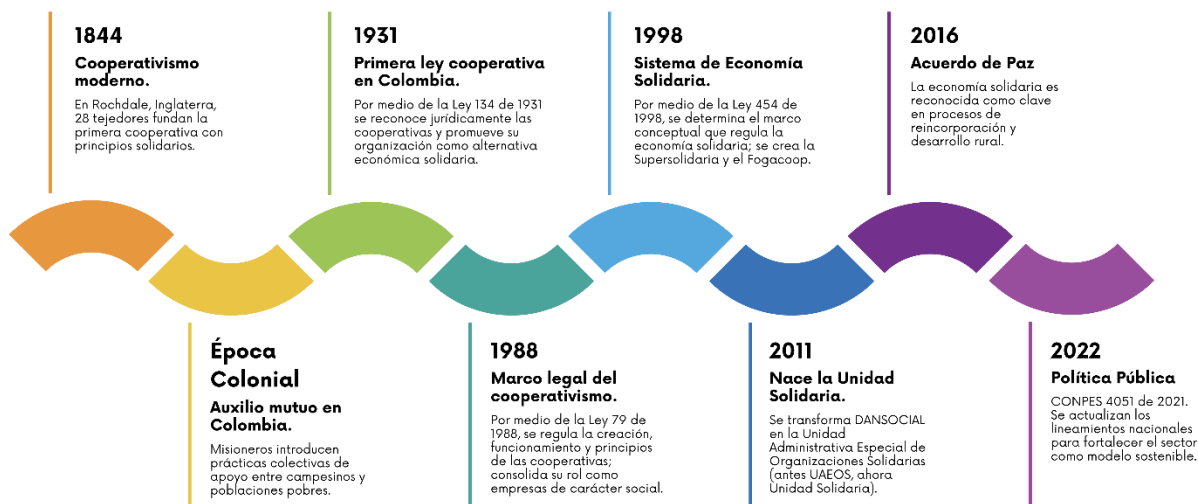
El surgimiento del cooperativismo a nivel mundial está profundamente vinculado a los procesos de industrialización y a las condiciones sociales adversas de los trabajadores durante el siglo XIX. En ese contexto, en el año 1844, un grupo de 28 tejedores en Rochdale, Inglaterra, crearon la primera cooperativa moderna con principios democráticos y solidarios. Este hecho marcó un hito histórico, ya que sentó las bases del modelo cooperativo actual y se convirtió en un referente global del movimiento de Economía Solidaria. Desde entonces, el cooperativismo se ha expandido progresivamente a diversos países, como respuesta a la exclusión, la desigualdad y la necesidad de alternativas económicas centradas en las personas (Unidad Solidaria, 2017b, p. 12).

En América Latina, el cooperativismo llegó a través de distintos movimientos sociales, educativos y religiosos, adoptando un carácter comunitario y transformador. En el caso de Colombia, su introducción se remonta a la época colonial, cuando misioneros españoles promovieron el “auxilio mutuo” como forma de apoyo entre los más pobres. Estas prácticas dieron origen a fondos colectivos para enfrentar situaciones como el fallecimiento de algún miembro, configurando así una de las primeras expresiones de solidaridad organizada en el país (Unidad Solidaria, 2017b, p. 13).

Con el paso del tiempo, el cooperativismo en Colombia se fue institucionalizando, especialmente en contextos rurales, campesinos y obreros. Durante el siglo XX, diversas leyes y políticas públicas impulsaron la formalización y expansión del sector. A partir de la promulgación de normas como la Ley 134 de 1931, se reconoció legalmente la figura de las cooperativas (Congreso de la República de Colombia, 1931). Posteriormente, la Ley 79 de 1988

y la Ley 454 de 1998 afianzaron el sistema de Economía Solidaria en Colombia como una alternativa socioeconómica, cultural y ambiental, sin ánimo de lucro, centrada en “prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanísticas... para el desarrollo del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (Congreso de la República de Colombia, 1998, Artículo 2). Más recientemente, el Decreto 4122 del 2 de noviembre de 2011 marcó un hito institucional al transformar el antiguo “Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial)” en la “Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias” (anteriormente UAEOS, pero hoy por hoy, conocida como Unidad Solidaria) (Presidencia de la República de Colombia, 2011). Este cambio de naturaleza jurídica implicó una nueva estructura organizativa para el sector, con el objetivo de fortalecer la promoción, el desarrollo y el acompañamiento de las organizaciones solidarias en Colombia (Unidad Solidaria, 2024).

A lo largo de su evolución, el cooperativismo ha demostrado ser un instrumento poderoso para el desarrollo sostenible, la inclusión social y la generación de tejido económico en comunidades vulnerables (véase la Figura 1). Hoy, las Organizaciones de Economía Solidaria en Colombia, como las cooperativas, asociaciones mutuales y fondos de empleados, continúan consolidándose como actores clave para el bienestar colectivo, el trabajo digno y la paz territorial.

Figura 1*Línea de Tiempo de Hitos Importantes para la Economía Solidaria*

Nota. Información adaptada de la Unidad Solidaria (2017b, pp. 12-13).

Marco de Antecedentes

El presente marco tiene como propósito analizar estudios científicos desarrollados entre los años 2020 al 2022, identificados a través de las bases de datos Scopus, Redalyc, Dialnet y Google Scholar, que abordan temáticas relacionadas con las variables de estudio del presente proyecto. La selección de los antecedentes se basa en la relevancia, actualidad y pertinencia de los enfoques metodológicos y teóricos aplicados en contextos similares.

Este análisis permite reconocer los aportes más significativos que la literatura académica ha ofrecido al campo de estudio, destacando tanto los hallazgos clave como las lagunas investigativas aún existentes. De este modo, se establece un marco comprensivo que justifica la necesidad de la investigación actual (véase la Tabla 1).

Tabla 1*Marco de Antecedentes del Proyecto de Investigación*

Año	Autores	Título de la Investigación	Metodología	Hallazgos Clave	Lagunas Investigativas
2020	(Moskovich, 2020)	“Business Sustainability Strategy in a Cooperative Kibbutz Industry”. [Estrategia de sostenibilidad empresarial en una industria cooperativa de kibutz].	Enfoque cualitativo. Diseño de estudio de caso. 27 entrevistas y análisis documental. Análisis de datos mediante teoría fundamentada con triangulación entre entrevistas y documentos.	- La sostenibilidad organizacional de la cooperativa se explica por la integración de tres dimensiones estratégicas: 1. Estrategia comunal, orientada al bienestar colectivo y la cohesión social. 2. Estrategia interna, centrada en aprendizaje organizacional, innovación, profesionalización y mejora continua. 3. Estrategia externa, basada en alianzas estratégicas, expansión internacional y adquisiciones.	- El estudio se limita a un solo caso, lo que restringe la generalización de resultados. - No se incorporan indicadores cuantitativos de competitividad organizacional. - No se analizan comparativamente otros tipos de cooperativas o sectores económicos. - Falta profundizar en la relación entre estrategias gerenciales y desempeño competitivo medido con indicadores objetivos.
2020	(Romero-Suárez et al., 2020)	“Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria”.	Revisión sistemática exploratoria. Análisis de 68 artículos publicados entre 2013 y 2019 en bases como Scopus, WOS, EBSCO y Emerald Insight. Análisis bibliométrico y uso de redes de co-ocurrencia con VOSviewer.	- Se identifican 23 factores de competitividad y 17 de integración organizacional. - Los más relevantes: cooperación interempresarial, marketing, innovación, gobernanza estratégica y gestión del talento humano. - Tendencia creciente en publicaciones sobre el tema.	- Falta de estudios empíricos en América Latina que midan el impacto real de estos factores. - Escasa investigación sobre integración organizacional en MIPYMES. - Necesidad de validar teóricamente los modelos hallados en sectores específicos.
2021	(Bitencourt Jorge et al., 2021)	“Inteligência financeira organizacional: estratégia competitiva no contexto gerencial da ACIM”. [Inteligencia Financiera Organizacional: Estrategia Competitiva en el Contexto Gerencial de la ACIM].	Estudio de caso aplicado a la Asociación Comercial e Industrial de Marília (ACIM). Triangulación de datos mediante observación directa, cuestionario tipo Likert y entrevista semiestructurada a gestores gerenciales.	- La información financiera es esencial en la toma de decisiones. - Existe conciencia del valor informativo, pero no siempre se traduce en la práctica. - Se propone un modelo estructurado de inteligencia financiera.	- Foco limitado al entorno interno de una única organización. - Falta de análisis sobre inteligencia interinstitucional. - Escasa aplicación de resultados a organizaciones solidarias o de economía social.
2021	(Ramos & Ellitan, 2021)	“The Role of Strategic Leadership in Building Organizational Competitiveness”. [El papel del liderazgo estratégico en la	Enfoque cualitativo; revisión de literatura sobre: desempeño y competitividad organizacional y liderazgo	- El liderazgo estratégico es un factor determinante para: La construcción de la competitividad organizacional. - Los líderes estratégicos influyen en la competitividad mediante:	- No se presentan evidencias empíricas que midan el impacto del liderazgo estratégico sobre la competitividad. - No se analiza la influencia del liderazgo estratégico en

Año	Autores	Título de la Investigación	Metodología	Hallazgos Clave	Lagunas Investigativas
2022	(Bravo Martínez & Sánchez Gómez, 2022)	construcción de la competitividad organizacional]. “Capital intelectual para el desempeño organizacional y la competitividad”.	estratégico; tipo de estudio: teórico-analítico. Cuantitativa, correlacional y aplicada. Muestra: 92 colaboradores de un astillero peruano. Se usaron encuestas tipo Likert. Análisis con regresión lineal, modelo de ecuaciones estructurales (SEM-PLS) y estadística multivariada.	1. Capacidad para gestionar el cambio y anticipar el entorno. 2. Fortalecimiento de la cultura organizacional como soporte de la estrategia. - El capital intelectual (CI) se relaciona fuertemente con el desempeño organizacional (DO). - El capital estructural (CE) es el que más incide en el DO. - El capital humano (CH) es clave como punto de partida para la interacción del modelo. - La formación de redes interorganizacionales es un factor determinante para la innovación social y el desempeño organizacional de las empresas sociales. - Las redes colaborativas influyen positivamente en: 1. La confianza interorganizacional. 2. La cooperación entre empresas sociales. 3. La generación de impacto social colectivo.	contextos territoriales específicos ni en sectores económicos diferenciados. - Enfoque limitado a un único sector (astilleros). - Faltan estudios en organizaciones solidarias o cooperativas. - No se aborda la aplicación del modelo en estructuras no industriales o con enfoque social/comunitario. - El estudio se concentra en una fase temprana de difusión, por lo que no analiza los efectos de las redes en etapas de madurez organizacional. - No se evalúa directamente la competitividad organizacional, sino variables relacionadas como redes, empatía e innovación social.
2022	(Furuzawa et al., 2022)	“Formation Factors and Effects of Inter-Organization Networks of Social Enterprises: Analysis of Two Regions under the Early Diffusion Phase in Japan”	Enfoque cuantitativo, complementado con análisis cualitativo, diseño no experiencia, transversal y explicativo, n=259 organizaciones. Con análisis de componentes principales y modelamiento de ecuaciones estructurales y estudio de caso.		

Nota. La tabla sintetiza investigaciones previas relacionadas con las variables centrales del proyecto, destacando su metodología, principales hallazgos y vacíos investigativos.

El análisis presentado en la Tabla 1, permite evidenciar una base conceptual y metodológica que respalda la pertinencia del presente proyecto de investigación. De manera paralela, los artículos abordan dimensiones clave como la gestión del conocimiento, el capital intelectual, la gestión financiera, la gestión por procesos, la competitividad organizacional y las estrategias de sostenibilidad en el contexto de las organizaciones del sector solidario o como se hacen llamar en otros países “empresas sociales”, las cuales guarda estrecha relación con las variables centrales del presente estudio.

Entre los hallazgos comunes, se destaca la necesidad de implementar modelos estratégicos que fortalezcan la sostenibilidad y la innovación organizacional, así como el reconocimiento del capital humano, estructural y relacional como recursos fundamentales para el desempeño competitivo dentro y fuera de la organización. Asimismo, se identifica una escasa conexión entre la teoría y la práctica, así como la falta de estudios aplicados en contextos locales o rurales, especialmente en el ámbito de la Economía Solidaria en Colombia.

Estas lagunas abren una oportunidad investigativa clara, como lo es desarrollar un estudio contextualizado que proponga estrategias gerenciales enfocadas en Organizaciones de Economía Solidaria en Colombia. De este modo, el proyecto no solo contribuye a llenar vacíos existentes en la literatura, sino que también ofrece herramientas prácticas para el fortalecimiento organizacional y el impacto territorial del sector solidario.

Estado del Arte

El actual estado de arte presenta una revisión del conocimiento reciente sobre las variables de estudio de la presente investigación, a partir del análisis de seis estudios publicados entre 2023 y 2025 en la base de datos Scopus. El objetivo es contextualizar la investigación,

identificando tendencias actuales, vacíos teóricos y aportes relevantes, especialmente en relación con el contexto de la población objeto de estudio.

En el año 2025, Setyorini et al. publicaron un estudio titulado “El papel estratégico de la medición del desempeño de la cadena de suministro en la mejora de la competitividad organizacional: una revisión integradora”, en el cual desarrollaron una revisión bibliométrica sobre el rol estratégico de la medición del desempeño en la cadena de suministro y su impacto en la competitividad organizacional. El artículo, basado en el análisis de 1.107 publicaciones indexadas en Scopus entre 2014 y 2023, evidenció que factores como la integración, la resiliencia, la sostenibilidad y la innovación tecnológica son claves para lograr ventajas competitivas sostenibles. Además, se destaca el uso de herramientas como indicadores de desempeño (KPIs), benchmarking y metodologías de mejora continua.

Aunque la investigación creada por Setyorini et al. se centrada en entornos de cadena de suministro, el estudio guarda relación directa con la presente investigación al resaltar la importancia de integrar la evaluación del desempeño con estrategias gerenciales orientadas a la competitividad organizacional. Entre las principales lagunas identificadas se encuentra la escasa aplicación de estos enfoques en organizaciones solidarias, así como la falta de modelos adaptativos en contextos locales. Por consiguiente, el presente proyecto se alinea con estas tendencias recientes y propone un enfoque contextualizado para fortalecer la competitividad en Organizaciones de Economía Solidaria mediante el diseño de estrategias gerenciales.

Continuando con el análisis, en el año 2024, Arikan et al. publicaron un estudio titulado “An empirical study on the relationships and impacts of leadership styles, organizational learning, and organizational competitiveness”, donde examinaron la relación entre los estilos de liderazgo, el aprendizaje organizacional y la competitividad organizacional en organizaciones de

Macedonia. La investigación, de enfoque cuantitativo, se basó en encuestas aplicadas a 273 personas, empleando análisis correlacional y de regresión con herramientas estadísticas como SPSS.

El estudio reveló que factores del aprendizaje organizacional como la visión compartida, el pensamiento sistémico y el aprendizaje en equipo tienen una fuerte relación positiva con la competitividad. Por su parte, el liderazgo directivo mostró un impacto moderadamente positivo, mientras que estilos como el liderazgo facilitador o mixto presentaron efectos nulos o incluso negativos. Aunque el estudio contribuye a comprender cómo la gestión y el aprendizaje estratégico fortalecen la competitividad, se limita a un contexto específico y no aborda su aplicación en organizaciones solidarias. La presente investigación aporta en ese sentido, al contextualizar estas dinámicas en Organizaciones de Economía Solidaria, donde se requiere adaptar prácticas gerenciales para fomentar procesos de sostenibilidad territorial (Arikan et al., 2024).

En este mismo sentido, a lo largo del año 2024, Mendoza Arce et al. publicaron un estudio titulado “El rol de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en la mejora de la competitividad organizacional”, el cual fue desarrollado bajo un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo y exploratorio, a partir de revisión documental y análisis inductivo de estudios recientes. El objetivo fue analizar los factores que favorecen una adopción eficaz de las TICs, considerando su potencial para transformar la gestión organizacional, automatizar procesos, optimizar la comunicación y fortalecer la toma de decisiones basadas en datos.

Los resultados evidencian que las TICs pueden incrementar significativamente la competitividad cuando se integran de forma estratégica, sin embargo, se identifican barreras

frecuentes como la resistencia al cambio, la falta de formación digital y las limitaciones presupuestales. Frente a estos desafíos, el estudio propone una serie de estrategias y buenas prácticas que incluyen la capacitación continua, el liderazgo transformacional, la evaluación tecnológica periódica, la adopción de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning, en español, Planificación de Recursos Empresariales) y la incorporación de inteligencia artificial para la toma de decisiones.

En este orden de ideas, el artículo creado por Mendoza Arce et al. (2024) se relaciona con la presente investigación al resaltar cómo la tecnología, cuando está alineada con los objetivos estratégicos, puede impulsar la eficiencia y sostenibilidad organizacional. No obstante, el estudio se enfoca principalmente en empresas convencionales, dejando un vacío sobre la aplicación de estas estrategias en organizaciones del sector solidario. La investigación actual busca justamente cubrir ese vacío, proponiendo estrategias gerenciales adaptadas a cooperativas, donde la transformación digital también puede ser clave para mejorar su competitividad organizacional en contextos territoriales.

Asimismo, Ramírez Velásquez et al. (2024) publicaron un estudio titulado “Sostenibilidad financiera en Ecuador: un enfoque desde la economía solidaria”, en el cual evaluaron cómo la planificación estratégica y las habilidades gerenciales inciden en la sostenibilidad financiera de Organizaciones del Sector Solidario en el cantón La Troncal, Ecuador. Para ello, aplicaron una metodología mixta, utilizando entrevistas cualitativas y encuestas estructuradas a diez entidades del sector financiero.

Los resultados evidenciaron que solo el 30% de las organizaciones implementan planes estratégicos formales, y estas mismas presentan mayores niveles de eficiencia operativa, diversificación de ingresos y retorno social. Asimismo, se identificó que las entidades que

invierten en formación gerencial muestran una mayor capacidad de innovación, resiliencia y adaptación. No obstante, persisten barreras como la baja adopción de tecnología, la dependencia de fondos externos y la limitada diversificación financiera.

Por lo anterior, la investigación publicada por Ramírez Velásquez et al. (2024) se relaciona directamente con el presente estudio, ya que, confirma que la gestión estratégica y las habilidades gerenciales son determinantes en la competitividad y sostenibilidad de las Organizaciones Solidarias. Además, esta información refuerza la necesidad de diseñar estrategias específicas para este tipo de organizaciones, lo cual coincide con el propósito del proyecto, que busca fortalecer la competitividad en cooperativas del sector solidario desde un enfoque contextualizado y aplicable.

Finalmente, cerrando el análisis correspondiente al año 2024, Vorwerk Marren et al. presentan un estudio titulado “Strategizing for survival – enablers of South African not-for-profit organization sustainability”, en el cual identifican las prácticas estratégicas que permiten la sostenibilidad a largo plazo en organizaciones sin ánimo de lucro sudafricanas. A través de un enfoque cualitativo basado en estudios de caso múltiples, se analizaron cinco de estas organizaciones con más de 30 años de existencia dedicadas al cuidado social. El estudio se apoyó en entrevistas semiestructuradas, observación de rutinas organizativas y análisis temático con base en el modelo DIKW (Datos–Información–Conocimiento–Sabiduría).

Los hallazgos revelan cinco categorías de prácticas habilitadoras: liderazgo, gobernanza, cultura organizacional, gestión de recursos y adaptabilidad. La sostenibilidad no depende de una fórmula única, sino de una interacción constante entre estas dimensiones, adaptadas a los cambios del entorno. El concepto de fit-for-practice (apropiado para la práctica) propuesto por los autores destaca la necesidad de alinear el propósito institucional con la realidad operativa

para mantener la relevancia y supervivencia. Las organizaciones más sostenibles fueron aquellas que mostraron capacidad de renovación estratégica continua, resiliencia ante crisis, liderazgo comprometido y gestión adaptable.

Este estudio es particularmente relevante para la investigación actual, ya que ofrece un marco empírico y conceptual sobre cómo sostener organizaciones con misión social en contextos adversos. Sin embargo, se limita al entorno sudafricano y no profundiza en el enfoque específico de las cooperativas o entidades solidarias. La presente investigación, al adaptar estos enfoques a organizaciones de economía solidaria en Ocaña, responde a este vacío, integrando elementos estratégicos que fortalezcan la competitividad desde una perspectiva contextual y solidaria.

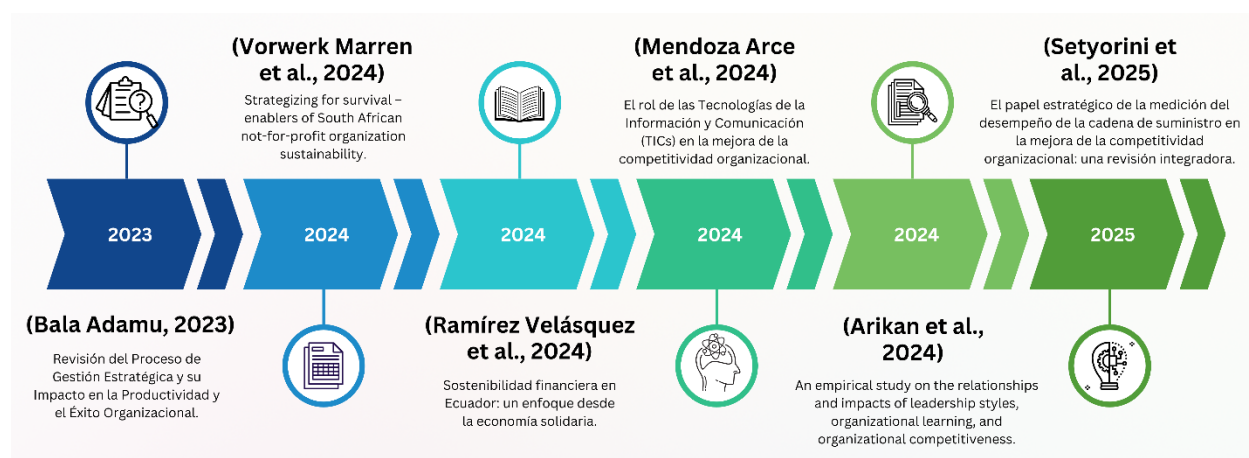
Concluyendo el recorrido cronológico, en el año 2023 el investigador Bala Adamu publicó el artículo titulado “Revisión del Proceso de Gestión Estratégica y su Impacto en la Productividad y el Éxito Organizacional”. Esta revisión teórica aborda de manera amplia el proceso de gestión estratégica y su impacto en la productividad y la competitividad organizacional. Su propósito fue sistematizar conceptos, enfoques y herramientas clave del pensamiento estratégico, orientados a lograr ventajas competitivas sostenidas.

El estudio describe el proceso estratégico en cinco fases: formulación de la visión y misión, análisis del entorno (interno y externo), formulación de la estrategia, implementación y monitoreo. Además, se hace énfasis en modelos como PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el Balanced Scorecard y el marco de las 7S de McKinsey, señalando que una estrategia efectiva debe estar respaldada por capacidades distintivas, recursos únicos y prioridades organizativas bien definidas. En este sentido, Bala Adamu (2023) sostiene que el éxito competitivo radica en alinear adecuadamente los recursos humanos, tecnológicos y estructurales con las metas organizacionales, priorizando la ejecución eficiente por encima del diseño estratégico.

Este artículo, aunque de carácter teórico, proporciona una base conceptual pertinente que respalda la necesidad de evaluar y diseñar estrategias gerenciales alineadas con la competitividad, lo cual es fundamental para el presente proyecto. Sin embargo, no ofrece evidencia empírica ni aplica estos marcos al ámbito de la economía solidaria. En este sentido, la investigación propuesta contribuye al campo al aplicar estos enfoques estratégicos en un contexto concreto, el de las Organizaciones Solidarias en Ocaña, integrando el componente territorial y asociativo que ha sido escasamente abordado en la literatura reciente.

Figura 2

Investigaciones Analizadas para la Construcción del Estado de Arte del Proyecto



Nota. La figura organiza cronológicamente investigaciones recientes analizadas para la construcción del estado de arte del proyecto, considerando sus aportes al estudio de la competitividad organizacional y las estrategias gerenciales.

Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación se orienta a sustentar, desde enfoques contemporáneos, la relación entre las estrategias gerenciales y la competitividad organizacional en las cooperativas del sector solidario, partiendo de la comprensión de que estas organizaciones

operan bajo una lógica asociativa, democrática y humanista. En este sentido, su desempeño competitivo no depende únicamente de resultados financieros, sino también de la capacidad de gestión estratégica, la toma de decisiones gerenciales, la articulación interna y la interacción con el entorno sectorial y territorial, elementos que, de manera integrada, inciden en su posicionamiento, sostenibilidad y fortalecimiento organizacional.

Estrategias Gerenciales como Eje del Desempeño Organizacional

Las estrategias gerenciales se constituyen en un elemento central para orientar el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones, en tanto permiten articular los objetivos institucionales con las capacidades internas y las exigencias del entorno. Desde una perspectiva contemporánea, la literatura coincide en que la gestión estratégica trasciende la formulación de planes formales y se configura como un proceso dinámico de toma de decisiones, liderazgo, aprendizaje organizacional y adaptación continua (Bala Adamu, 2023; Vorwerk Marren et al., 2024).

En este sentido, diversos estudios recientes evidencian que la ausencia de estrategias gerenciales claramente definidas limita la capacidad de las organizaciones para responder de manera efectiva a contextos competitivos cada vez más complejos. Bravo Martinez y Sánchez Gómez (2022) señalan que las decisiones estratégicas fundamentadas en la experiencia gerencial, la formación directiva y la planificación estructurada influyen de manera directa en la creación y uso de estrategias que fortalecen el desempeño organizacional. De forma complementaria, Furuzawa et al. (2022) destacan que el liderazgo estratégico actúa como un factor determinante para movilizar recursos, coordinar equipos y orientar la organización hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Ahora bien, desde el enfoque de las organizaciones de economía solidaria, las estrategias gerenciales adquieren particular relevancia debido a su naturaleza asociativa y participativa. Ramos y Ellitan (2021) plantean que, en contextos cooperativos, la estrategia gerencial debe integrar dimensiones económicas, sociales y organizativas, de modo que la sostenibilidad empresarial se articule con las necesidades de los asociados y la estructura democrática de la organización. En esta línea, la estrategia no solo cumple una función instrumental, sino que se convierte en un mecanismo para fortalecer la cohesión interna, la confianza y la legitimidad organizacional.

Adicionalmente, los diversos artículos analizados resaltan que las estrategias gerenciales efectivas se apoyan en el desarrollo de capacidades organizacionales, tales como el aprendizaje colectivo, la gestión del conocimiento y la innovación. Bitencourt Jorge et al. (2021) evidencian que las organizaciones que promueven una visión compartida y fomentan el pensamiento sistémico logran un mayor impacto positivo sobre su competitividad, al facilitar la alineación entre liderazgo, cultura organizacional y objetivos estratégicos. No obstante, los autores advierten que estos efectos dependen de la coherencia entre el estilo de liderazgo y el contexto organizacional.

Por otra parte, en el ámbito de las organizaciones del sector solidario, la formulación de estrategias gerenciales se ve influenciada por factores externos, como la articulación interorganizacional y la pertenencia a redes de cooperación. En este sentido, Moskvich (2020) sostiene que la participación en redes interorganizacionales fortalece la capacidad estratégica de las organizaciones sociales, al facilitar el intercambio de recursos, información y buenas prácticas gerenciales, lo que repercute positivamente en su desempeño competitivo.

En este orden de ideas, es pertinente señalar que la evidencia teórica reciente permite afirmar que las estrategias gerenciales constituyen un eje fundamental en el desempeño organizacional (en empresas con o sin ánimo de lucro), donde la gestión estratégica debe responder tanto a criterios de eficiencia como a principios de participación, equidad y sostenibilidad.

Competitividad Organizacional desde Enfoques Contemporáneos

La competitividad organizacional se ha consolidado como un constructo central para comprender la capacidad de las organizaciones de sostener su desempeño en entornos caracterizados por la incertidumbre, la presión del mercado y la transformación constante. Desde enfoques contemporáneos, la competitividad no se limita exclusivamente a la obtención de ventajas económicas, sino que incorpora dimensiones estratégicas, organizacionales y relacionales que permiten a las organizaciones adaptarse, innovar y generar valor de manera sostenida (Arikan et al., 2024; Setyorini et al., 2025).

Por esta razón, diversos autores coinciden en que la competitividad organizacional está estrechamente vinculada a la forma en que las organizaciones gestionan sus recursos internos y desarrollan capacidades estratégicas. Mendoza Arce et al. (2024) explican que factores como la formación gerencial, la experiencia directiva y la planificación estratégica influyen de manera directa en el nivel de competitividad alcanzado, dado que orientan la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos. De manera complementaria, Ramírez Velásquez et al. (2024) sostienen que el liderazgo estratégico actúa como un catalizador de la competitividad, al alinear la visión organizacional con los objetivos de desempeño y sostenibilidad.

Ahora bien, los artículos analizados enfatizan que la competitividad organizacional no puede comprenderse únicamente desde una lógica interna, sino que debe analizarse en relación

con el entorno y las interacciones que la organización establece con otros actores. En este marco de ideas, Romero-Suárez et al. (2020) destacan que la integración en redes interorganizacionales fortalece la competitividad de las empresas sociales, al facilitar el acceso a recursos compartidos, el aprendizaje colectivo y la construcción de sinergias estratégicas. Esta perspectiva resulta especialmente relevante para las organizaciones de economía solidaria, cuya lógica de funcionamiento se basa en la cooperación y la acción colectiva.

Desde el ámbito de las Organizaciones del Sector Solidario, la competitividad organizacional adquiere características particulares. Setyorini et al. (2025) señala que, en este tipo de organizaciones, la competitividad debe entenderse como un equilibrio entre el desempeño económico, político y la sostenibilidad social, cultural y ambiental. En consecuencia, las cooperativas competitivas no son necesariamente aquellas que maximizan beneficios financieros, sino aquellas que logran consolidar estructuras de gestión eficientes sin perder su identidad asociativa y su compromiso con los asociados y la comunidad en general.

Asimismo, investigaciones recientes resaltan que la competitividad organizacional se ve fortalecida cuando las organizaciones incorporan procesos sistemáticos de evaluación del desempeño. Mendoza Arce et al. (2024) evidencian que el uso de indicadores claros y mecanismos de seguimiento permite identificar brechas estratégicas, orientar procesos de mejora y consolidar ventajas competitivas a partir del aprendizaje organizacional. No obstante, los autores advierten que la efectividad de estos procesos depende de su integración con las estrategias gerenciales y de la capacidad de la organización para traducir la información en acciones concretas.

Es así como se puede entender que la competitividad organizacional, se configura como un fenómeno multidimensional que articula liderazgo, estrategias gerenciales, capacidades

internas y relaciones externas. Por esta razón, cuando se habla de competitividad organizacional en el contexto del sector solidario, esto se refiere a la capacidad de una organización para sostenerse en el tiempo, generar valor social y económico, adaptarse a su entorno e innovar, sin comprometer sus principios de democracia, humanismo y solidaridad. La competitividad se hace presente no solo en el desempeño económico, sino también en la cohesión social, la autogestión eficiente y el compromiso con la transformación del entorno (Unidad Solidaria, 2017a).

Marco Conceptual

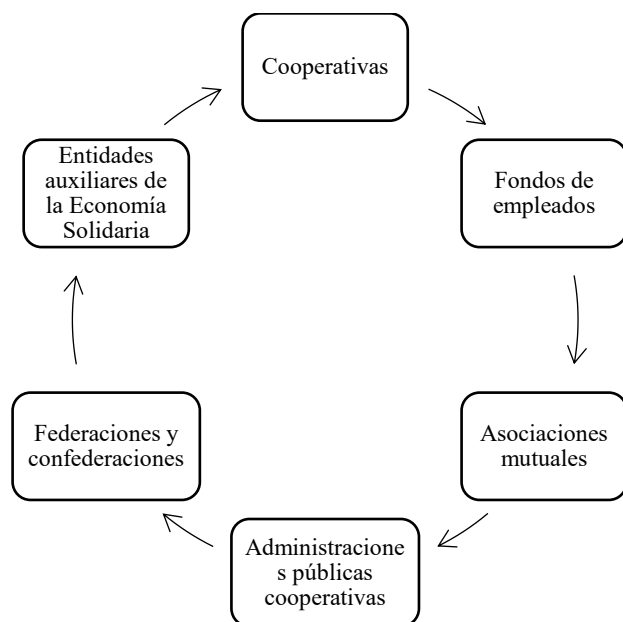
Con el propósito de garantizar la claridad y coherencia en los conceptos a lo largo del desarrollo del proyecto, el presente marco delimita los principales términos involucrados en la investigación. La definición precisa de estos términos resulta fundamental para evitar ambigüedades o interpretaciones erróneas que puedan afectar la comprensión de los resultados. En este sentido, se presentan los siguientes conceptos:

Organizaciones de Economía Solidaria

“Son aquellas que contemplan en su objeto social la realización de una actividad socioeconómica para satisfacer las necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario” (Unidad Solidaria, 2017b, p. 21).

Figura 3

Formas Jurídicas de las Organizaciones de Economía Solidaria



Nota. Información tomada de la Unidad Solidaria (2017b, p. 22).

Cooperativas

De acuerdo con la Unidad Solidaria (2017b) se entiende por cooperativas a:

Una empresa asociativa, sin ánimo de lucro, en la cual los asociados, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. (p. 22)

Asimismo, las cooperativas se dividen en razón del desarrollo de sus actividades, según como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2*Tipos de Cooperativas según sus Actividades*

Tipos de Cooperativas	Descripción
Precooperativas	“Se organizan para realizar actividades permitidas a las cooperativas y, que, por carecer de capacidad económica, o educativa, o administrativa, no están en posibilidad de organizarse como cooperativas”.
Especializadas	“Atienden una necesidad específica, correspondiente a una sola clase de actividad económica, social y cultural”.
Integrales	“Aquellas que, en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades complementarias entre sí en la generación de un bien o servicio”.
Multiactivas	“Atienden varias necesidades mediante la concurrencia de servicios en una sola entidad”.
Trabajo Asociado	“Asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras y aportantes directos de su capacidad de trabajo, con el fin de producir en común para satisfacer sus necesidades, el vínculo de asociación se determina por el saber hacer intelectual o material de sus asociados”.

Nota. Información tomada de la Unidad Solidaria (2017b, p. 22).

Dimensiones de las Organizaciones de Economía Solidaria

Las dimensiones de las Organizaciones de Economía Solidaria representan los distintos ámbitos que conforman y orientan su desarrollo integral, permitiéndoles alcanzar sus objetivos sociales, económicos, culturales, políticos y ambientales con base en principios cooperativos y solidarios. Estas dimensiones no actúan de manera aislada, sino que se interrelacionan, reflejando la naturaleza del sector solidario; es decir, estas dimensiones articuladas consolidan el modelo solidario como una alternativa de desarrollo humano integral, equitativo, participativo y sustentable, enmarcado en principios como la cooperación, la solidaridad, la justicia social y el respeto por el entorno (véase la Figura 4).

Figura 4*Dimensiones de las Organizaciones de Economía Solidaria*

Nota. Tomada de la Unidad Solidaria (2017a, p. 14).

Indicadores de Desempeño

En el marco de las Organizaciones de Economía Solidaria, los indicadores de desempeño son parámetros que permiten evaluar el comportamiento y los resultados de una organización en función de sus objetivos institucionales, principios éticos y valor social. Estos indicadores no se enfocan únicamente en el rendimiento económico, sino que abordan distintas dimensiones clave (económica, social, política, cultural y ambiental), reflejando el compromiso de la organización con la equidad, la participación democrática y la sostenibilidad.

De acuerdo con Rueda Galvis et al. (2020) son herramientas fundamentales para el diagnóstico organizacional, ya que, permiten medir de manera sistemática variables como el grado de participación, el uso eficiente de recursos, la inclusión social, la práctica democrática o el compromiso ambiental, generando así información valiosa para tomar decisiones estratégicas orientadas a la competitividad (véase la Tabla 3).

Tabla 3*Indicadores de Desempeño por Dimensión*

Dimensión	Indicadores de Desempeño	¿Qué Revela?
Económica	Planificación financiera participativa, control interno financiero, reinversión de excedentes, diversificación de ingresos, monitoreo económico.	Nivel de sostenibilidad económica, transparencia y autonomía organizacional.
Social	Capacitación continua, diálogo organizacional, bienestar de asociados, participación activa, inclusión social.	Desarrollo humano, cohesión interna y equidad social en la gestión.
Política	Democracia en decisiones, control social, rendición de cuentas, representación equitativa, regulación interna.	Calidad de la gobernanza organizacional y legitimidad de la toma de decisiones.
Cultural	Sentido de pertenencia, valores cooperativos, identidad solidaria, inducción en principios.	Grado de apropiación institucional y fortaleza del capital simbólico.
Ambiental	Uso responsable de recursos, políticas ambientales, sensibilización ecológica, criterios ecológicos en la gestión.	Nivel de compromiso con la sostenibilidad ambiental y prácticas ecoeficientes.

Nota. Véase el Apéndice A.

Circuitos Asociativos Solidarios (CAS)

En conexión la Unidad Solidaria (2024) “son redes de organizaciones y comunidades que colaboran en la producción, industrialización, comercialización y distribución de bienes y servicios” (p. 4), con el fin de reducir intermediaciones, aumentar ingresos locales y retener valor en el territorio, articulando redes de economía solidaria, popular y comunitaria. En términos de política pública, los CAS operan como una estrategia de implementación con enfoque territorial y asociativo, utilizada por la Unidad Solidaria para tejer “territorios asociativos solidarios” y conectar actores, eslabones de valor y servicios de apoyo. Esta estrategia está enlazada con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (Ley 2294 de 2023), cuyo artículo 85 fortaleció las funciones de la Unidad Solidaria para “diseñar, adoptar, coordinar, ejecutar y promover planes,

programas y proyectos asociados con la economía solidaria, popular, comunitaria y social” en el marco de la Agenda de Asociatividad Solidaria para la Paz (AASP).

Enfoque de Gestión Basado en Principios (PMBOK 7ª edición)

Desde un enfoque de la gestión organizacional, la Guía del PMBOK 7ª Edición introduce un modelo basado en principios que orientan la dirección y gestión de proyectos y procesos organizacionales, superando los enfoques prescriptivos centrados exclusivamente en procesos (Project Management Institute [PMI], 2021). Este enfoque resulta pertinente para organizaciones de economía solidaria, en tanto que promueve la generación de valor, la adaptabilidad, la toma de decisiones contextualizadas y la alineación estratégica con las necesidades de los stakeholders.

En este sentido, el PMBOK plantea principios como la creación de valor, el liderazgo efectivo, el pensamiento sistémico, la adaptación al contexto y la colaboración con los interesados, los cuales son referentes orientadores para el diseño de estrategias gerenciales en las organizaciones objetivo de estudio. Estos principios no se conciben como reglas rígidas, sino como guías flexibles que permiten fortalecer el desempeño organizacional en entornos dinámicos y socialmente complejos (PMI, 2021).

Desde esta perspectiva, el enfoque basado en principios del PMBOK se articula con la naturaleza asociativa de las cooperativas, al favorecer modelos de gestión que reconocen la participación, la corresponsabilidad y la sostenibilidad organizacional como elementos clave para el fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Marco Legal

Las organizaciones de Economía Solidaria, especialmente las cooperativas, están reguladas por un conjunto normativo que define su naturaleza, principios y funcionamiento en

Colombia. Este marco legal establece las bases jurídicas que respaldan su constitución, desarrollo y supervisión. A continuación, se presentan las principales leyes y decretos que rigen su accionar (véase la Tabla 4).

Tabla 4

Normatividades Relacionadas con la Investigación

Normatividad	Descripción
Ley 79 de 1988	Establece el marco general para la constitución, organización y funcionamiento de las cooperativas en Colombia. Define su naturaleza sin ánimo de lucro, principios, clases, derechos y deberes de los asociados, y los órganos de administración y control (Congreso de la República de Colombia, 1988).
Ley 454 de 1998	Crea el marco conceptual y legal de la economía solidaria. Transforma el antiguo DANCOOP en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria (hoy Unidad Solidaria), establece la Superintendencia de la Economía Solidaria, y reglamenta la actividad financiera de las entidades cooperativas (Congreso de la República de Colombia, 1998).
Decreto 1333 de 1989	Regula la constitución, reconocimiento legal y funcionamiento de las precooperativas, que son formas transitorias de organización solidaria que se estructuran mientras alcanzan la madurez para constituirse como cooperativas plenas (Presidencia de la República de Colombia, 1989).
Decreto 4588 de 2006	Reglamenta la organización, funcionamiento y régimen laboral interno de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, enfatizando el principio de autogestión, la autonomía administrativa y la vinculación solidaria de sus asociados (Presidencia de la República de Colombia, 2006).
Ley 1581 de 2012	Establece disposiciones generales para la protección de datos personales. Aplica a todas las entidades, incluyendo las cooperativas, que recolecten, almacenen y procesen datos, obligándolas a implementar medidas de seguridad y garantizar los derechos de los titulares (Congreso de la República de Colombia, 2012).
Decreto 4122 de 2011	Transforma al Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial) en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (adscrita al Ministerio del Trabajo) con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonio independiente (Presidencia de la República de Colombia, 2011).
CONPES 4051 de 2021	Establece la Política Pública para el Desarrollo de la Economía Solidaria, con lineamientos de fortalecimiento institucional, educación y fomento que sirven de piso para instrumentos como la Agenda de Asociatividad Solidaria para la Paz (AASP) y los Circuitos Asociativos Solidarios (CAS) (Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2021).
Ley 2294 de 2023	Asigna a la Unidad Solidaria la función específica de conducir programas y proyectos en el marco de la AASP, habilitando la estrategia CAS como mecanismo para el fomento territorial de la asociatividad solidaria (Congreso de la República de Colombia, 2023).

Nota. La presente tabla resume el marco normativo esencial que rige a las cooperativas como categoría de las Organizaciones de Economía Solidaria en Colombia.

Marco Ambiental

El presente marco ambiental tiene como propósito reconocer la dimensión ecológica como un componente esencial dentro del desarrollo de proyectos orientados al fortalecimiento de Organizaciones de Economía Solidaria, en particular las cooperativas. En el marco del enfoque solidario, el compromiso con el entorno natural no es solo una responsabilidad social, sino un principio ético que busca armonizar la actividad económica con el bienestar colectivo y la preservación del medio ambiente.

En el municipio de Ocaña, Norte de Santander, y la provincia, los desafíos ambientales son evidentes: deterioro del suelo, contaminación de fuentes hídricas, deforestación y una creciente presión sobre los ecosistemas debido a prácticas productivas no sostenibles. Frente a este contexto, las Organizaciones del Sector Solidario pueden desempeñar un rol transformador al integrar en sus procesos criterios de sostenibilidad ambiental, mediante la implementación de prácticas como el reciclaje, la agricultura ecológica, el manejo responsable de residuos, el uso eficiente de recursos naturales y la sensibilización ambiental comunitaria.

Este compromiso ambiental se articula con la Ley 99 de 1993, normativa vigente que establece los principios para la protección del medio ambiente en Colombia. Esta ley reconoce que “la protección del medio ambiente es un derecho colectivo y una obligación del Estado y de los particulares”(Congreso de la República de Colombia, 1993, Artículo 1), habilitando así a todas las formas organizativas, incluidas las de Economía Solidaria, a actuar como aliadas estratégicas en la gestión ambiental del país.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca en un tipo de investigación descriptivo, dado que se orientó a diagnosticar y sistematizar las estrategias gerenciales implementadas en las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, durante el periodo 2024–2025. Desde esta perspectiva, el estudio permitió reconocer qué ocurre en la realidad organizacional estudiada, mediante la descripción de prácticas gerenciales, el análisis de su comportamiento en las dimensiones económica, social, política, cultural y ambiental, y la identificación de niveles de desarrollo asociados a la competitividad organizacional. En coherencia con Hernández Sampieri et al. (2014) y Saunders et al. (2023) este alcance descriptivo resulta pertinente cuando el interés de la investigación se centra en detallar propiedades, características y rasgos del fenómeno analizado, sin pretender establecer relaciones causales estrictas.

En cuanto al diseño, la investigación fue de campo, puesto que la información principal se obtuvo directamente de la población objeto de estudio mediante la aplicación de instrumentos a los gerentes de las cooperativas activas del municipio de Ocaña. Asimismo, adoptó una corte transversal, ya que la recolección de la información empírica se realizó en un único momento en el tiempo, lo que permitió obtener una lectura situada del estado de las estrategias gerenciales en el periodo analizado. De manera complementaria, el estudio incorporó un componente documental, sustentado en la revisión y análisis de literatura científica y fuentes teóricas, con el propósito de contrastar los hallazgos empíricos, fortalecer la interpretación de los resultados y aportar fundamentos para la formulación de las estrategias.

Respecto al enfoque metodológico, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, al articular la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos en función de los

objetivos planteados. El componente cuantitativo se materializó en la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a los gerentes de las cooperativas, lo cual permitió diagnosticar y sistematizar las estrategias gerenciales e indicadores de desempeño asociados a la competitividad organizacional. Por otro lado, el componente cualitativo se abordó mediante entrevistas semiestructuradas y revisión documental, técnicas que hicieron posible profundizar en la comprensión de los resultados, validar los hallazgos obtenidos en el diagnóstico y contrastarlos con referentes teóricos contemporáneos.

Ahora bien, en términos de integración metodológica, el estudio adoptó una lógica secuencial, en la medida en que los resultados del diagnóstico cuantitativo constituyeron la base para el desarrollo posterior de la fase cualitativa y documental. Esta articulación permitió avanzar desde la descripción de la realidad organizacional hacia una comprensión más amplia e interpretativa del fenómeno, fortaleciendo la coherencia entre el diagnóstico, la evaluación, la validación y la formulación de estrategias gerenciales. En este sentido, el componente mixto complementa el carácter descriptivo de la investigación a través de la integración ordenada de distintas fuentes y técnicas de análisis.

Finalmente, la investigación tuvo un propósito aplicado, dado que el conocimiento generado se orientó a la formulación y socialización de estrategias gerenciales dirigidas al fortalecimiento de la competitividad organizacional. Por tanto, la naturaleza aplicada del estudio se expresa en el uso práctico de los hallazgos obtenidos, los cuales sirvieron como fundamento para diseñar una propuesta estratégica contextualizada y viable para las cooperativas objeto de estudio.

Población y Muestra

Población

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la población objeto de estudio es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con ciertas especificaciones” (p. 174), es decir, la población se refiere al conjunto total de personas, elementos, organizaciones, instituciones o fenómenos que poseen una o más características comunes relevantes para el estudio; en ese orden de ideas, en este proyecto, la población está conformada por los 25 gerentes de las cooperativas activas en el municipio de Ocaña, Norte de Santander (véase la Tabla 5).

Tabla 5

Cantidad de Cooperativas Activas por Sector Económico en Ocaña

Sector Económico	Cantidad
Agropecuario	11
Servicio	7
Transporte	3
Financiero	4
Total	25

Nota. Información obtenida del Observatorio del Sector Solidario (2025) de la Universidad

Francisco de Paula Santander seccional Ocaña (UFPSO), asimismo, la información fue corroborada según las bases de datos de Cámara de Comercio de Ocaña (comunicación personal, 9 de abril del 2025) (véase el Apéndice D).

Muestra

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la muestra corresponde a un subconjunto de la población que debe ser fielmente representativo de esta, permitiendo realizar inferencias válidas sobre el fenómeno objeto de estudio. En este sentido, y teniendo en cuenta que la población estuvo claramente delimitada y conformada por las cooperativas activas del municipio de Ocaña,

se procedió a determinar el tamaño de la muestra con el fin de fortalecer el rigor metodológico de la investigación. Para tal efecto, se adoptó el cálculo del tamaño de la muestra mediante la fórmula para población finita, dado que el número total de unidades de análisis era conocido y accesible. La fórmula utilizada se presenta a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = 25 cooperativas activas del municipio de Ocaña

Z = 90% = 1,64

p = 0,5

q = 0,5

e = 0,05

Una vez definidos los valores, la sustitución de los datos en la fórmula se realizó de la siguiente manera:

$$n = \frac{(25) \cdot (1,64)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 (25 - 1) + (1,64)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{16,81}{0,7324}$$

$$n = 22,95 \approx 23$$

Ahora bien, aunque en diversos estudios suele adoptarse como referencia un nivel de confianza del 95%, en la presente investigación se consideró metodológicamente pertinente trabajar con un nivel de confianza del 90%, dadas las características particulares de la población. En primer lugar, la población estuvo conformada por un número reducido y claramente delimitado de unidades de estudio, correspondiente a 25 cooperativas activas del municipio de

Ocaña, lo que implica que el incremento marginal de precisión al pasar de un 90 % a un 95 % resulta limitado en términos prácticos. En segundo lugar, la muestra obtenida alcanzó 23 cooperativas, lo que representa una cobertura muy alta del total de la población y aproxima el estudio a una lógica casi censal, reduciendo el riesgo de sesgo por subcobertura y fortaleciendo la validez externa en el ámbito territorial y sectorial. En tercer lugar, las condiciones de acceso propias del trabajo de campo, relacionadas con la disponibilidad de los gerentes, los tiempos de recolección y la sensibilidad organizacional de la información, justificaron una decisión metodológica orientada a garantizar la viabilidad del proceso sin afectar la representatividad. Finalmente, esta decisión se justifica mediante la triangulación metodológica del estudio, dado que la información cuantitativa obtenida a través del cuestionario fue complementada con revisión documental y entrevistas semiestructuradas a actores clave, lo que fortaleció la credibilidad y pertinencia interpretativa de los hallazgos.

En este sentido, se adoptó un nivel de confianza del 90 % porque, dado el tamaño reducido de la población ($N = 25$) y la cobertura alcanzada ($n = 23$), el estudio se aproxima a un ejercicio casi censal; adicionalmente, la triangulación de fuentes, encuesta, revisión documental y entrevista, mitiga el riesgo de error de estimación y aumenta la solidez interpretativa.

En consecuencia, el tamaño de la muestra se estableció en 23 cooperativas para la aplicación del cuestionario dirigido a los gerentes (véase el Apéndice A). Asimismo, las 2 cooperativas restantes fueron previstas como unidades de respaldo. Estas se contemplaron para ser incorporadas en caso de que, durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, 2 de las 23 cooperativas seleccionadas inicialmente presentara dificultades de contacto, manifestara su no participación o surgiera alguna condición que impidiera la recolección de información.

Ahora bien, la muestra que se utilizó para la aplicación de la entrevista semiestructurada (véase el Apéndice C), con el propósito de dar cumplimiento al segundo objetivo específico de la investigación, fue mediante un muestreo intencional, en el cual participaron aproximadamente uno o dos gerentes por cada sector económico al que pertenezcan las cooperativas activas del municipio de Ocaña. Cabe aclarar que esta muestra no busca representatividad estadística, sino profundidad interpretativa, de acuerdo con la naturaleza cualitativa de la técnica empleada, permitiendo obtener información significativa a partir de la experiencia y el conocimiento de los actores clave del sector solidario.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación y garantizar la obtención de información válida y pertinente, se han seleccionado técnicas e instrumentos de recolección de datos acordes con el enfoque mixto del estudio (véase la Tabla 6). A continuación, se detallan las técnicas empleadas, los instrumentos correspondientes y su propósito dentro la investigación:

Tabla 6

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica	Instrumento	Propósito	Ubicación
Encuesta	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escala tipo Likert	Recolectar información cuantitativa sobre estrategias gerenciales, indicadores de desempeño y prácticas de mejora continua.	Apéndice A
Revisión documental	Tabla de Revisión Analítica Especializada para la identificación de enfoques relacionados con estrategias gerenciales y competitividad	Identificar los enfoques teóricos relevantes que permitan realizar un análisis crítico de las estrategias observadas.	Apéndice B
Validación con actores claves	Guía de entrevista semiestructurada	Contrastar y validar con los gerentes de cooperativas los hallazgos obtenidos en el diagnóstico y la evaluación, asegurando la pertinencia y aplicabilidad para las estrategias a formular.	Apéndice C

Nota. La tabla presenta las técnicas e instrumentos definidos para la recolección de datos.

En cuanto al instrumento cuantitativo, el cuestionario estructurado fue diseñado a partir de la revisión de literatura científica y documental relacionada con las Organizaciones de Economía Solidaria, especialmente en lo concerniente a sus dimensiones económica, social, política, cultural y ambiental, reconocidas como referentes para el análisis de este tipo de organizaciones (Unidad Solidaria, 2017a, 2017b). Ahora bien, con el objetivo de fortalecer el rigor metodológico del estudio, el cuestionario estructurado y la guía de entrevista fueron sometidos a validación por juicio de expertos (véase el Apéndice K). En este proceso participaron tres docentes investigadores vinculados a instituciones de educación superior, seleccionados con base en los siguientes criterios:

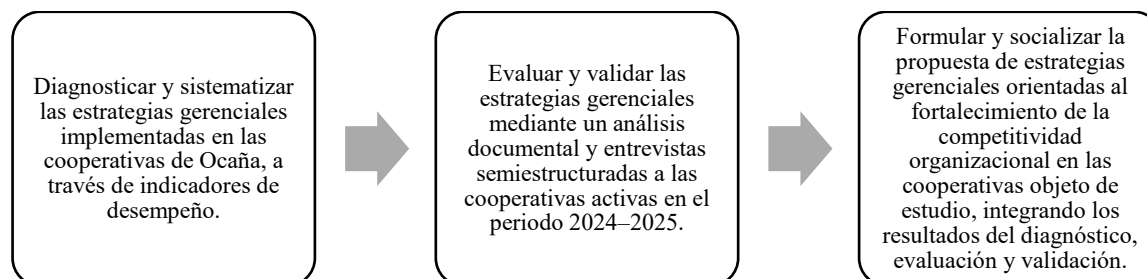
- Nivel de formación mínimo de maestría;
- experiencia profesional en docencia universitaria;
- trayectoria investigativa en contextos académicos;
- afinidad temática con la economía solidaria y la gestión organizacional;
- ser miembro del equipo interdisciplinario de una organización acreditada por la Unidad Solidaria para impartir educación en Economía Solidaria (opcional).

La validación permitió revisar la claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de los instrumentos frente a los objetivos de la investigación y a las características de la población participante. A partir de este proceso se realizaron ajustes en la redacción, precisión conceptual y organización interna de los instrumentos, fortaleciendo así su consistencia técnica e idoneidad del proceso de recolección de información.

Estructura Metodológica

Figura 5

Estructura Metodológica



Nota. Se presenta la ruta metodológica seguida para diagnosticar, evaluar, validar y formular las estrategias gerenciales del estudio.

Fases del Proyecto

Tabla 7

Fases del Proyecto

Fase	Entregable	Producto Académico Vinculado
Diagnóstico inicial	Matriz de indicadores de desempeño en las cooperativas de Ocaña.	Base de datos organizada y sistematizada.
Evaluación y validación	Informe de evaluación de estrategias gerenciales contrastadas con enfoques teóricos. Informe de validación con actas y evidencias de talleres de retroalimentación.	Documento de análisis e informe de validación; insumo para artículo científico.
Formulación y socialización de las propuestas estratégicas	Propuesta metodológica de estrategias gerenciales para fortalecer competitividad, socializada con actores clave.	Guía metodológica aplicable a cooperativas.
Síntesis final	Plan estratégico para cooperativas de Ocaña.	Artículo científico y ponencia en congreso.

Análisis de la Información

A continuación, se presenta la estructura metodológica utilizada para el análisis de la información recolectada, la cual permite comprender de manera organizada el procedimiento seguido para transformar los datos en resultados analíticos. En este orden de ideas, esta sección describe las técnicas, escalas y criterios de interpretación empleados por cada uno de los objetivos específicos (véase la Tabla 8 a la 13).

Estructura General del Análisis del Objetivo Específico 1

Tabla 8

Estructura General del Análisis del Primer Objetivo Específico

Etapa del Análisis	Fuente de Información	Técnica Utilizada	Producto Generado	Justificación de la Técnica
Caracterización general de las cooperativas	Sección 1 del cuestionario dirigido a los gerentes	Estadística descriptiva	Tablas de frecuencia y porcentaje	Permite describir de manera objetiva las características sociodemográficas y organizacionales de las cooperativas participantes, facilitando la contextualización del estudio sin realizar inferencias analíticas y garantizando una lectura clara del perfil general de la población analizada. El promedio aritmético permite sintetizar el nivel general de aplicación de las estrategias gerenciales, identificando la tendencia central de las valoraciones y facilitando la comparación entre ítems y dimensiones, lo cual resulta pertinente en escalas ordinales con niveles progresivos y comparables
Diagnóstico de estrategias gerenciales por dimensiones	Sección 2 del cuestionario dirigido a los gerentes	Promedio aritmético sobre escala Likert (1–5)	Tablas por dimensión y figuras comparativas	La combinación de estas técnicas permite integrar el nivel promedio de aplicación, el grado de homogeneidad o dispersión de las percepciones y la proporción de valoraciones altas, ofreciendo una lectura global y comparativa del comportamiento estratégico de cada dimensión analizada.
Resumen general de los resultados por dimensiones	Sección 2 del cuestionario dirigido a los gerentes	Promedio aritmético, desviación estándar y porcentaje ≥ 4 (véase la Tabla 9)	Tabla resumen por dimensiones y figura comparativa	

Etapa del Análisis	Fuente de Información	Técnica Utilizada	Producto Generado	Justificación de la Técnica
Estrategias gerenciales por dimensión y nivel de implementación	Promedios obtenidos por ítem en la Sección 2 del cuestionario dirigido a los gerentes	Promedio y rangos interpretativos ^a	Tabla de estrategias, nivel de implementación y observaciones	La clasificación por rangos interpretativos traduce los valores numéricos en categorías analíticas comprensibles, permitiendo identificar estrategias fortalecidas, en marcha o con debilidad en su implementación, lo que facilita la toma de decisiones y la formulación de acciones de mejora. El análisis comparativo por sector económico permite identificar diferencias estructurales y comportamientos estratégicos específicos, evitando generalizaciones y aportando una lectura diferenciada del desempeño gerencial según la naturaleza productiva de las cooperativas.
Comparativo de estrategias por sector económico	Promedios generales por dimensión según sector	Promedio aritmético	Figura comparativa	Estas técnicas permiten evaluar la percepción directiva sobre pertinencia, sostenibilidad y mejora continua de las estrategias, integrando tendencia, consenso y nivel de acuerdo, lo cual aporta una visión estratégica complementaria al diagnóstico técnico.
Percepción y análisis estratégico del gerente	Sección 3 del cuestionario dirigido a los gerentes	Promedio aritmético, desviación estándar y porcentaje ≥ 4	Tabla analítica y figura comparativa	La combinación de técnicas posibilita traducir prácticas gerenciales en indicadores medibles, facilitando la evaluación del nivel de cumplimiento y la sistematización de las estrategias en función de resultados observables y comparables.
Indicadores de desempeño para la sistematización	Sección 4 del cuestionario dirigido a los gerentes	Promedio aritmético, desviación estándar, porcentaje ≥ 4 y nivel de cumplimiento (véase la Tabla 10)	Tabla de indicadores y figura de sistematización	

Nota. ^a En la etapa de “Estrategias gerenciales por dimensión y nivel de implementación”, los valores promedio iguales o superiores a 4,0 reflejan estrategias fortalecidas, promedios entre 3,5 y 3,9 indican estrategias en proceso de consolidación “en marcha”, y valores inferiores a 3,5 evidencian debilidades en su implementación.

Tabla 9*Escala de Interpretación de Promedios según la Valoración de los Gerentes*

Rango de Promedio (1-5)	Categoría de Interpretación	Fundamento Conceptual	Descripción General de la Valoración
4,5 – 5,0	Muy alta aplicación	Representa constancia y consolidación (“siempre”).	Las estrategias gerenciales se aplican de manera constante y consolidada; la práctica está totalmente institucionalizada dentro de las cooperativas.
4,0 – 4,4	Alta aplicación	Indica consistencia parcial (“casi siempre”).	Las estrategias se implementan con frecuencia, aunque pueden requerir ajustes o fortalecimiento en algunos aspectos para alcanzar un nivel óptimo de consolidación.
3,1 – 3,9	Aplicación media	Refleja una práctica intermitente (“algunas veces”).	Las estrategias se aplican de manera parcial o irregular; existe reconocimiento de su importancia, pero no siempre se traducen en acciones sostenidas o sistemáticas.
2,1 – 3,0	Baja aplicación	Corresponde a una frecuencia ocasional (“casi nunca”).	Las estrategias presentan un nivel incipiente de ejecución; su implementación es limitada o depende de circunstancias específicas.
1,0 – 2,0	Nula aplicación	Equivale a “nunca” o ausencia total de práctica.	No se evidencia implementación de las estrategias; los mecanismos o prácticas son inexistentes o desconocidos por los actores de las cooperativas.

Nota. Esta interpretación ajustada considera la naturaleza ordinal de la escala tipo Likert y la distancia semántica entre categorías, según las recomendaciones de Hair Jr. et al. (2019); Hernández Sampieri et al. (2014).

Tabla 10*Calificación del Nivel de Cumplimiento de los Indicadores de Desempeño en las Cooperativas*

Rango Promedio (\bar{X})	Nivel de Cumplimiento	Interpretación
1,0 – 2,0	Bajo	Indica que el indicador se cumple de forma limitada o nula; existen debilidades estructurales en su implementación.
2,1 – 3,0	Medio – Bajo	Evidencia una aplicación esporádica o parcial del indicador; requiere fortalecimiento institucional y seguimiento.
	Cumplimiento básico (normativo)	Aplica únicamente a indicadores sujetos a regulación legal; refleja cumplimiento mínimo exigido por la ley, no bajo desempeño.

Rango Promedio (\bar{X})	Nivel de Cumplimiento	Interpretación
3,1 – 3,9	Medio	Refleja que la práctica o indicador se aplica con cierta frecuencia, aunque sin sistematicidad ni consolidación plena.
4,0 – 4,4	Alto	Denota cumplimiento constante y apropiado del indicador, con resultados estables en la gestión cooperativa.
4,5 – 5,0	Muy alto	Muestra un cumplimiento sobresaliente y sostenido; la práctica está institucionalizada dentro de la gestión organizacional.

Nota. Para los indicadores de desempeño que se derivan de exigencias legales, como la reinversión social contemplada en la Ley 79 de 1988, se incorpora una categoría adicional denominada “Cumplimiento básico (normativo)”, aplicable a valores promedio que reflejen el cumplimiento mínimo de la normatividad vigente.

Finalmente, con el propósito de profundizar en la relación entre las estrategias gerenciales y los indicadores de desempeño, se aplicó un análisis de correlaciones bivariadas mediante el coeficiente Rho de Spearman (ρ). Este estadístico se consideró pertinente debido a que las variables analizadas provienen de escalas ordinales tipo Likert y a que permite identificar la dirección e intensidad de asociaciones monotónicas entre variables en muestras pequeñas, sin requerir estrictamente el supuesto de normalidad. Para la interpretación de los coeficientes se adoptó la siguiente escala: correlación muy débil entre 0,00 y 0,19; débil entre 0,20 y 0,39; moderada entre 0,40 y 0,59; fuerte entre 0,60 y 0,79; y muy fuerte entre 0,80 y 1,00. Dado que el análisis se centró en la identificación de asociaciones entre variables y no se contó con el reporte del valor de significancia estadística, la interpretación se orientó principalmente al valor del coeficiente ρ y a su intensidad, evitando realizar inferencias de significancia que no estuvieran expresamente calculadas. De esta manera, el análisis correlacional se asumió como un recurso

estadístico complementario para fortalecer la lectura analítica de los hallazgos, sin atribuirle un alcance causal.

Estructura General del Análisis del Objetivo Específico 2

Para el desarrollo del segundo objetivo específico, orientado a evaluar y validar las estrategias gerenciales identificadas en el diagnóstico, se adoptó un enfoque metodológico cualitativo, sustentado en dos momentos complementarios: una revisión documental y una validación práctica mediante entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector cooperativo.

Revisión Documental. En esta fase, se realizó una revisión documental con el propósito de contrastar las estrategias gerenciales identificadas en el diagnóstico empírico con los hallazgos recientes en artículos de investigación relacionados con la dirección estratégica y la competitividad organizacional. Para ello, se retomó la base documental construida previamente en la Tabla de Revisión Analítica Especializada (véase el Apéndice B), las cuales integraron documentos científicos publicados entre los años 2020 y 2025.

Tabla 11

Protocolo Metodológico para la Revisión Documental

Componente	Descripción Metodológica
Bases de datos consultadas	Scopus, Redalyc, Dialnet y Google Scholar.
Idiomas de búsqueda	Español e inglés.
Ecuaciones de búsqueda en español	(“estrategias gerenciales” OR “gestión estratégica” OR “estrategias”) AND (“competitividad organizacional” OR “competitividad”) AND (“organizaciones solidarias” OR “organizaciones de economía solidaria” OR cooperativas OR “sector solidario” OR “empresas solidarias” OR “empresas sociales” OR “organizaciones sin ánimo de lucro” OR “organizaciones no lucrativas”)
Ecuaciones de búsqueda en inglés	(“managerial strategies” OR “strategic management” OR “strategies”) AND (“organizational competitiveness” OR “competitiveness”) AND (“solidarity organizations” OR “solidarity economy organizations” OR cooperatives OR “solidarity sector” OR “solidarity enterprises” OR “social enterprises” OR “non-profit organizations” OR “non-profit entities”)
Periodo de publicación	2020–2025.

Componente	Descripción Metodológica
Criterios de inclusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Artículos científicos, capítulos de libro o documentos académicos indexados. 2. Estudios relacionados con estrategias gerenciales, gestión estratégica o competitividad organizacional. 3. Investigaciones aplicadas a cooperativas, organizaciones solidarias, empresas sociales u organizaciones sin ánimo de lucro. 4. Publicaciones en idioma español o inglés. 5. Documentos publicados entre los años 2020 y 2025. 6. Estudios con claridad metodológica y coherencia teórico-empírica.
Criterios de exclusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos que no aborden de forma directa las variables del estudio. 2. Publicaciones de carácter divulgativo, no académico o sin revisión por pares. 3. Estudios duplicados o versiones preliminares de investigaciones ya publicadas. 4. Documentos desactualizados o con debilidades metodológicas evidentes. 5. Investigaciones centradas exclusivamente en organizaciones con fines de lucro sin relación con el sector solidario.
Proceso de depuración	Revisión por título, resumen y palabras clave, seguida de lectura analítica del contenido completo de los documentos seleccionados.
Instrumentos de sistematización	Tabla de Revisión Analítica Especializada.
Técnica de análisis	Análisis cualitativo comparativo y valoración de coherencia teórico-empírica.
Criterios de evaluación	Nivel alto, medio o bajo de coherencia entre las estrategias gerenciales diagnosticadas y los enfoques teóricos revisados (véase la Tabla 12)
Producto final	Matriz comparativa de validación teórica de las estrategias gerenciales.

Tabla 12

Criterios para la Evaluación de la Coherencia Teórico-Empírica

Nivel de Coherencia	Descripción
Alta	Existe correspondencia directa entre los resultados empíricos y los postulados teóricos. Las estrategias implementadas reflejan los principios, modelos o prácticas propuestas por los autores analizados.
Media	Se observa coincidencia parcial entre la evidencia empírica y la teoría. Las estrategias son coherentes en su intención o diseño, pero presentan debilidades en la aplicación o el alcance.
Baja	Existe escasa o nula relación entre los resultados empíricos y los enfoques teóricos. Las estrategias difieren o contradicen los principios conceptuales identificados.

Nota. El nivel de coherencia teórico-empírica se determinó mediante el análisis cualitativo de las estrategias identificadas en el diagnóstico, contrastadas con los autores contemporáneos incluidos en el marco referencial del estudio.

Validación Práctica con Actores Clave. En esta etapa del segundo objetivo específico, se desarrolló una validación práctica con el fin de complementar y contrastar los hallazgos del análisis documental y del diagnóstico cuantitativo. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a seis (6) gerentes de cooperativas, seleccionados mediante muestreo intencional, buscando representatividad sectorial.

Las entrevistas tuvieron como propósito profundizar en la percepción de los gerentes sobre la pertinencia, aplicabilidad y limitaciones de las estrategias gerenciales implementadas. Una vez realizadas, se efectuó el proceso de transcripción de las entrevistas (véase el Apéndice E), las respuestas fueron analizadas mediante la técnica de análisis de contenido temático, la cual permitió identificar, codificar y agrupar las ideas recurrentes expresadas por los gerentes. A partir de este proceso surgieron diversas categorías temáticas que reflejan percepciones comunes, fortalezas, limitaciones y perspectivas sobre las estrategias gerenciales implementadas en sus organizaciones y el diagnóstico socializado. La Tabla 27 presenta dichas categorías, acompañadas de sus subcategorías, una breve descripción analítica y ejemplos parafraseados derivados de las entrevistas.

Estructura General del Análisis del Objetivo Específico 3

Finalmente, se presenta la estructura metodológica empleada para la formulación y socialización de las estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional. Este proceso se desarrolló de manera integradora, articulando los resultados del diagnóstico, la evaluación teórica y la validación práctica, con el propósito de transformar los hallazgos de la investigación en propuestas estratégicas aplicables al contexto cooperativo del municipio de Ocaña.

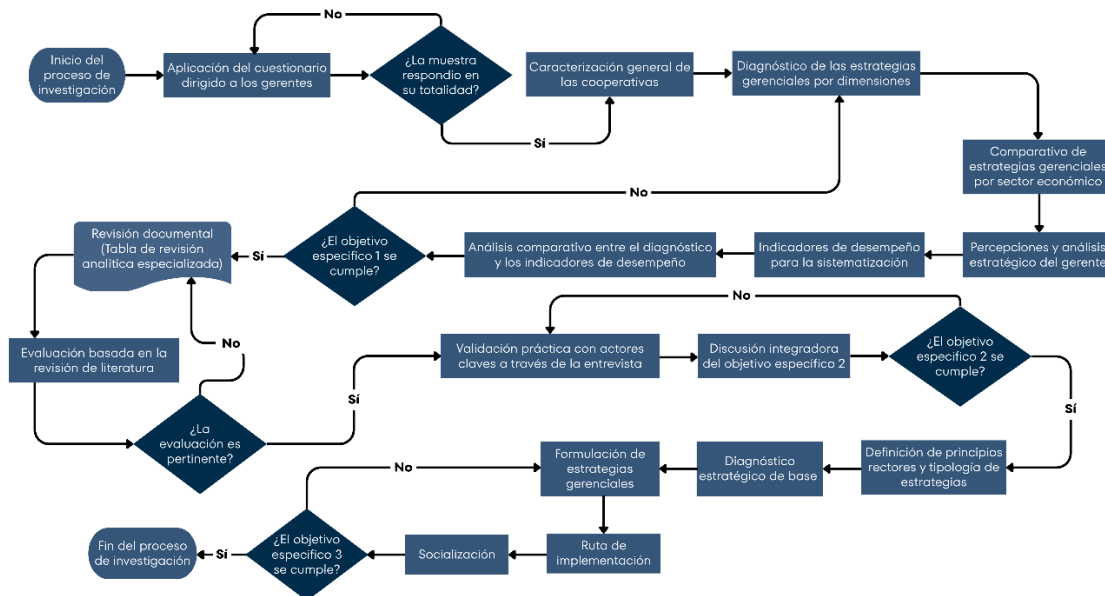
Tabla 13*Estructura Metodológica para la Formulación y Socialización de Estrategias Gerenciales*

Etapa del Proceso	Insumo Principal	Enfoque Metodológico	Desarrollo de la Etapa	Producto Generado
Definición de principios rectores	Resultados integrados y referentes de economía solidaria	Enfoque solidario, territorial y asociativo	Se establecieron principios orientadores para asegurar coherencia con los valores cooperativos y la competitividad organizacional. Las estrategias fueron clasificadas según su naturaleza en fortalecimiento, correctivas, preventivas, de innovación y de articulación.	Principios rectores que orientan la gestión solidaria.
Tipología de estrategias	Diagnóstico por dimensión	Clasificación estratégica	Para cada dimensión se formularon estrategias detallando sector de aplicación, propósito, acciones clave, responsables, indicadores y metas.	Tipología estratégica definida
Formulación estratégica por dimensiones	Diagnóstico específico por dimensión	Diseño estratégico aplicado	Se diseñó una ruta de acción que orienta desde la decisión de adopción hasta el seguimiento y retroalimentación.	Propuesta estructurada de estrategias gerenciales
Ruta de acción para la implementación de las estrategias	Estrategias gerenciales formuladas	Enfoque orientador y aplicado	Los resultados y estrategias fueron presentados en escenarios académicos para validación externa y transferencia de conocimiento.	Guía orientadora para la implementación estratégica
Socialización académica	Resultados del estudio	Divulgación científica		Socialización y validación académica

Finalmente, en la Figura 6 se presenta el flujograma que representa de manera secuencial el proceso para presentar los resultados desde la aplicación de los instrumentos de recolección de datos hasta la formulación y socialización de las estrategias gerenciales.

Figura 6

Flujograma del Proceso de Análisis de la Investigación



Nota. El flujograma resume el paso a paso desarrollado en la sección de resultados para el análisis y formulación de las estrategias gerenciales.

Resultados

Diagnóstico y Sistematización de las Estrategias Gerenciales Implementadas en las Cooperativas de Ocaña, a través de Indicadores de Desempeño

En esta sección se presentan los resultados correspondientes al Objetivo Específico 1, orientado al diagnóstico y la sistematización de las estrategias gerenciales implementadas en las cooperativas del municipio de Ocaña. Los hallazgos permiten identificar las características de las cooperativas, el nivel de aplicación de las estrategias por dimensiones, las diferencias sectoriales, la percepción estratégica de los gerentes y su relación con los indicadores de desempeño, constituyendo la base empírica para los procesos de evaluación, validación y formulación estratégica desarrollados en los objetivos posteriores.

Caracterización General de las Cooperativas

A continuación, se presenta en la Tabla 14 el listado de las cooperativas que participaron en el estudio, todas ellas legalmente constituidas y activas en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Tabla 14

Listado de Cooperativas Participantes en el Estudio

ID ^a	Razón Social	NIT
Coop 1	Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Colombia (Coomuldenorte Ocaña)	8070075706
Coop 2	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Limitada Financiera (Comultrasan)	8040097528
Coop 3	Cooperativa de Transportadores Unidos de Ocaña (Cootransunidos)	8905011197
Coop 4	Cooperativa de Caficultores del Catatumbo (Cooperacafé)	8905035862
Coop 5	Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito (Crediservir)	8905053636
Coop 6	Cooperativa de Transportadores Hacaritama (Cootranshacaritama)	8905054247
Coop 7	Cooperativa de Trabajadores y Pensionados de la Salud (Cootrasalud)	8000906765
Coop 8	Asociación Popular Cooperativa Integral de Otaré Limitada (Apcoopinot)	8905055166
Coop 9	Cooperativa de Extrabajadores del Municipio de Ocaña (Cooextramunicipales Ltda.)	8070034409
Coop 10	Cooperativa de Transportadores Servicio Público Integrado para el bien de la Comunidad (Cootraserpic Ltda.)	8070034881
Coop 11	Cooperativa Multiactiva Agroecológica Agrovida Limitada (Agrovida)	8070056579
Coop 12	Cooperativa de Trabajo Asociado (Caliservicios)	8070055936
Coop 13	Cooperativa Multiactiva de Productores Agropecuarios del Corregimiento de Agua de La Virgen	9011472963

ID ^a	Razón Social	NIT
Coop 14	Cooperativa de Trabajo Asociado de Recolectores de Aceite Residual de Ocaña (Reacercoop)	9011860956
Coop 15	Cooperativa Multiactiva Gea del Corregimiento La Ermita	9015278741
Coop 16	Cooperativa Multiactiva por el Desarrollo y Emprendimiento de las Mujeres Rurales de Buenavista	9015294558
Coop 17	Cooperativa Multiactiva Rural de Buenavista Semillas de Mujer	9015329377
Coop 18	Cooperativa Ocañera Multiactiva de Confecciones	9015352714
Coop 19	Cooperativa Multiactiva de Mujeres Emprendedoras y Artesanas Sobrevivientes de la Violencia de Género	9015993161
Coop 20	Cooperativa Multiactiva Mujeres Emprendedoras de Santa Lucía	9016167096
Coop 21	Cooperativa Multiactiva la Bendición de Tenerte del municipio de Ocaña	9016203028
Coop 22	Cooperativa Multiactiva de Mujeres Emprendedoras de Quebrada La Esperanza	9017785893
Coop 23	Cooperativa Multiactiva Nueva Generación de Productores Agropecuarios de Ocaña	9018526709

Nota. Información obtenida de la base de datos de la Cámara de Comercio de Ocaña (2025).

^a Con el propósito de preservar la confidencialidad de las cooperativas participantes y mantener un enfoque analítico de carácter general, cada organización ha sido identificada mediante un código (Coop 1, Coop 2, Coop 3... Coop 23).

Seguidamente, en la Tabla 15 se presenta la caracterización general de las cooperativas participantes bajo la representación del gerente, en la que se evidencia la distribución según el género, edad, nivel educativo, antigüedad en el cargo, tiempo de funcionamiento de las organizaciones y número aproximado de asociados.

Tabla 15

Participación de las Cooperativas según Variables Sociodemográficas y Organizacionales

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Género del gerente	Masculino	12	52,2%
	Femenino	11	47,8%
Edad del gerente	18 a 25 años	0	0,0%
	26 a 35 años	4	17,4%
	36 a 45 años	13	56,5%
	46 a 55 años	6	26,1%
	56 a 65 años	0	0,0%
	66 años o más	0	0,0%
	Nivel educativo	Bachiller	3
Técnico		4	17,4%
Tecnólogo		5	21,7%
Profesional		6	26,1%
Especialización		2	8,7%

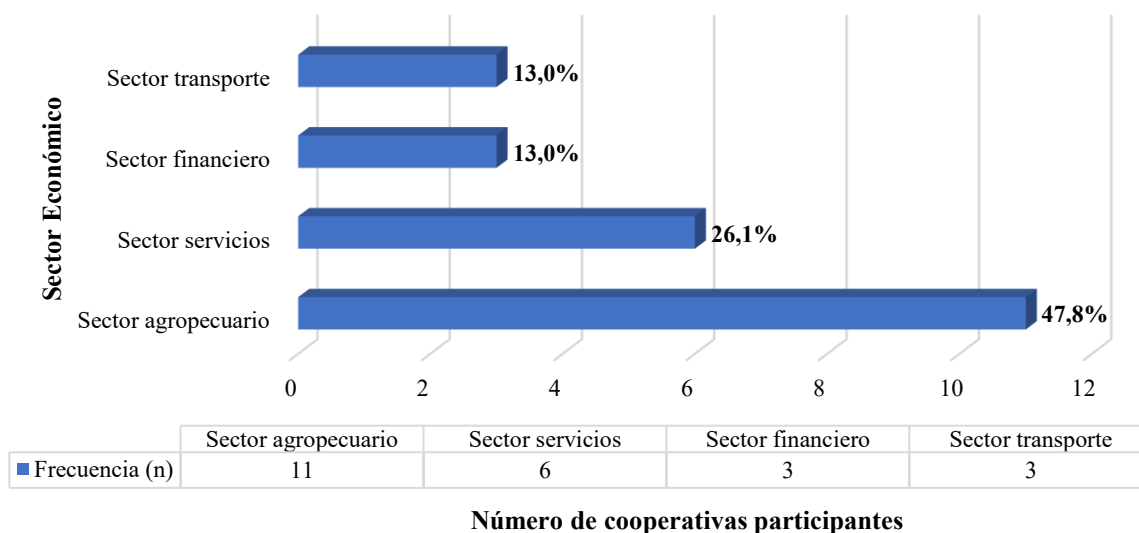
Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Antigüedad en el cargo como gerente	Maestría	3	13,0%
	Doctorado	0	0,0%
	Menos de 1 año	0	0,0%
	1 a 3 años	11	47,8%
	4 a 6 años	6	26,1%
	7 a 10 años	5	21,7%
Tiempo de funcionamiento de la cooperativa	Más de 10 años	1	4,3%
	Menos de 3 años	3	13,0%
	Entre 3 y 5 años	6	26,1%
	Entre 6 y 10 años	2	8,7%
Número aproximado de asociados	Más de 10 años	12	52,2%
	De 1 a 100 asociados	13	56,5%
	De 101 a 1.000 asociados	6	26,1%
	De 1001 a 10.000 asociados	2	8,7%
	Más de 10.000 asociados	2	8,7%

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

En complemento con la información anterior, la Figura 7 presenta la distribución de las cooperativas participantes según el sector económico al que pertenecen, permitiendo identificar la composición sectorial de las organizaciones que integraron el estudio.

Figura 7

Distribución de las Cooperativas Participantes según Sector Económico



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

En síntesis, el análisis de la caracterización general de las cooperativas participantes permite observar un panorama representativo del sector solidario en Ocaña. La mayoría de las organizaciones (52,2%) cuenta con más de diez años de funcionamiento, lo que refleja una trayectoria estable dentro del ámbito local. En cuanto al perfil directivo, se evidencia una participación equilibrada entre hombres y mujeres, con predominio de gerentes en una etapa de madurez profesional, principalmente entre los 36 y 45 años (56,5%), rango que suele asociarse con mayor experiencia y estabilidad en la gestión. Los niveles de formación se concentran en la educación técnica (17,4), tecnológica (21,7%) y profesional (26,1%), lo que indica un escenario mixto en términos de cualificación; no obstante, si bien los niveles técnico y tecnológico pueden considerarse básicos para el ejercicio de funciones directivas, en este contexto se observa que muchos de los gerentes han complementado su formación con una amplia experiencia y conocimiento práctico en el ámbito en el sector solidario, lo que les ha permitido consolidar competencias de liderazgo y gestión. Sin embargo, estos resultados también ponen de manifiesto la necesidad de continuar promoviendo procesos de formación y actualización profesional que fortalezcan la gestión estratégica y administrativa. Asimismo, la mayor proporción de gerentes (47,8 %) presenta una antigüedad entre uno y tres años en el cargo, lo que refleja procesos recientes de renovación en la dirección de las cooperativas.

Ahora bien, en cuanto al tamaño organizacional, predomina la presencia de cooperativas que agrupan entre uno y cien asociados (56,5 %), en su mayoría con menos de cinco (5) años de funcionamiento, lo que sugiere estructuras de pequeña escala y consolidación en curso. Por otro lado, se identifican dos cooperativas con más de diez mil (10.000) asociados, pertenecientes al sector financiero, que superan los veinte años de existencia y evidencian un alto grado de

madurez institucional y permanencia en el mercado, específicamente, la “Coop 5” con 41 años cuenta con 129.052 asociados y “Coop 1” con 23 años cuenta con 11.500 asociados.

Diagnóstico de Estrategias Gerenciales por Dimensiones

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico de las estrategias gerenciales implementadas en las cooperativas participantes del municipio de Ocaña, organizados según las cinco dimensiones de análisis: económica, social, política, cultural y ambiental. Cada dimensión agrupa un conjunto de ítems que permiten identificar las prácticas, mecanismos y orientaciones gerenciales más representativas dentro de las organizaciones (véase también el Apéndice A).

Dimensión Económica. Esta dimensión agrupa las estrategias gerenciales orientadas a la planificación, el control y el manejo eficiente de los recursos financieros dentro de las cooperativas. Esta sección permite identificar cómo las organizaciones gestionan sus procesos económicos, promoviendo la sostenibilidad y la reinversión colectiva de los excedentes. La Tabla 16 y la Figura 8 ilustran la valoración otorgada por los gerentes a los ítems que componen esta dimensión, ofreciendo una visión general sobre las prácticas financieras implementadas y el nivel de consolidación de los mecanismos de gestión económica en las cooperativas de Ocaña.

Tabla 16

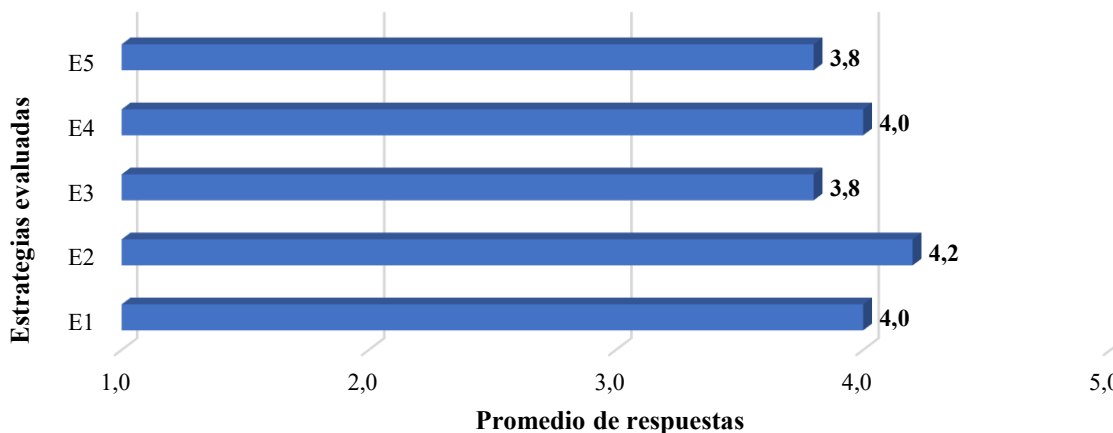
Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Económica

Ítem	Descripción del Ítem	Promedio (1–5)
E1	La cooperativa realiza procesos de planificación financiera participativa con los asociados	4,0
E2	La cooperativa cuenta con mecanismos formales de control interno para el manejo de los recursos económicos	4,2
E3	La cooperativa reinvierte excedentes en proyectos colectivos o comunitarios definidos institucionalmente	3,8
E4	La cooperativa desarrolla acciones para diversificar sus fuentes de ingreso desde un enfoque solidario	4,0
E5	La cooperativa realiza seguimiento periódico a los indicadores financieros	3,8

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Figura 8

Promedios por Ítem en la Dimensión Económica (Escala 1–5)



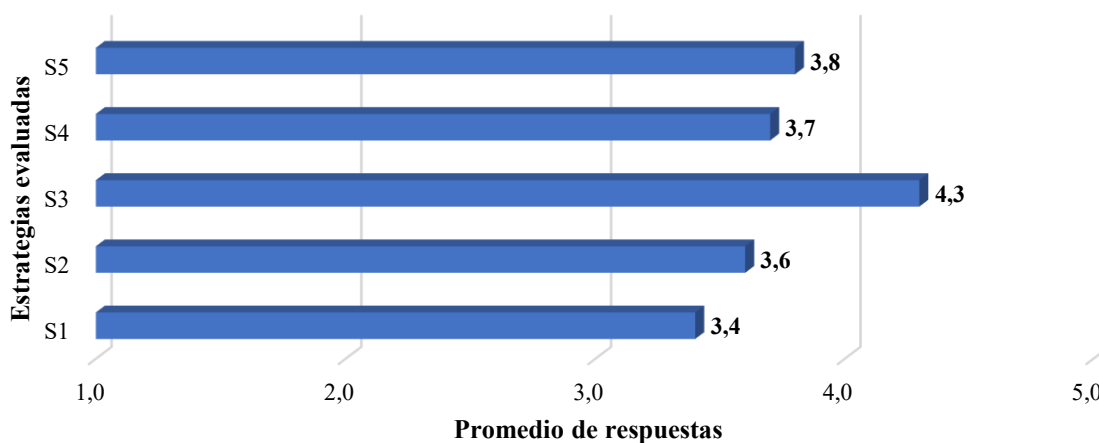
Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Dimensión Social. Esta dimensión agrupa las estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del bienestar colectivo, la participación activa de los asociados y la promoción de la inclusión dentro de las cooperativas. Su propósito es analizar en qué medida las organizaciones fomentan la cohesión interna, el diálogo y la construcción colectiva como ejes de su gestión. La Tabla 17 y la Figura 9 presentan la valoración otorgada por los gerentes a los ítems que componen esta dimensión, permitiendo identificar las prácticas sociales más representativas que contribuyen al desarrollo humano y organizacional en el contexto cooperativo.

Tabla 17*Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Social*

Ítem	Descripción del Ítem	Promedio (1–5)
S1	La cooperativa desarrolla actividades de formación continua para los asociados en temas solidarios y de gestión	3,4
S2	La cooperativa dispone de espacios regulares de diálogo y construcción colectiva con los asociados	3,6
S3	La cooperativa ejecuta acciones o programas orientados al bienestar social de los asociados y sus familias	4,3
S4	Los asociados participan activamente en las decisiones importantes de la organización	3,7
S5	La cooperativa desarrolla programas o acciones con enfoque de inclusión social	3,8

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Figura 9*Promedios por Ítem en la Dimensión Social (Escala 1–5)*

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Dimensión Política. Esta dimensión reúne las estrategias gerenciales relacionadas con la gobernanza cooperativa, la transparencia institucional y la participación democrática de los asociados en los procesos de decisión. Su análisis permite comprender el grado en que las

cooperativas aplican principios de control social, rendición de cuentas y equidad representativa dentro de su estructura organizacional. La Tabla 18 y la Figura 10 presentan la valoración de los gerentes frente a los ítems que conforman esta dimensión, evidenciando las prácticas vinculadas al fortalecimiento de la gestión democrática, la actualización normativa y la consolidación de una administración participativa en el marco del modelo solidario.

Tabla 18

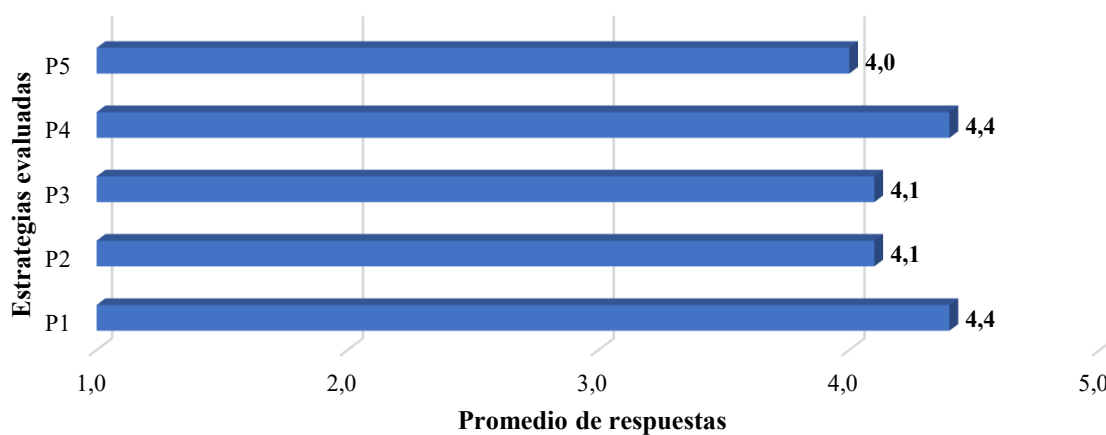
Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Política

Ítem	Descripción del Ítem	Promedio (1–5)
P1	La toma de decisiones en la cooperativa se realiza de forma democrática y participativa	4,4
P2	La cooperativa implementa mecanismos para garantizar el control social interno	4,1
P3	Los órganos de administración rinden cuentas de su gestión a los asociados de manera periódica	4,1
P4	La cooperativa garantiza representación equitativa de los asociados en los órganos de decisión	4,4
P5	La cooperativa cuenta con estatutos o reglamentos actualizados y socializados con los asociados	4,0

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Figura 10

Promedios por Ítem en la Dimensión Política (Escala 1–5)



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Dimensión Cultural. Esta dimensión aborda las estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento de la identidad cooperativa, la promoción de valores solidarios y el sentido de pertenencia entre los asociados. Su análisis permite reconocer el nivel de interiorización de los principios cooperativos y la manera en que las organizaciones fomentan prácticas culturales que refuercen su carácter colectivo. La Tabla 19 y la Figura 11 presentan la valoración de los gerentes frente a los ítems que integran esta dimensión, ofreciendo una visión sobre el compromiso institucional con la formación, la participación y la consolidación de una cultura organizacional basada en la economía solidaria.

Tabla 19

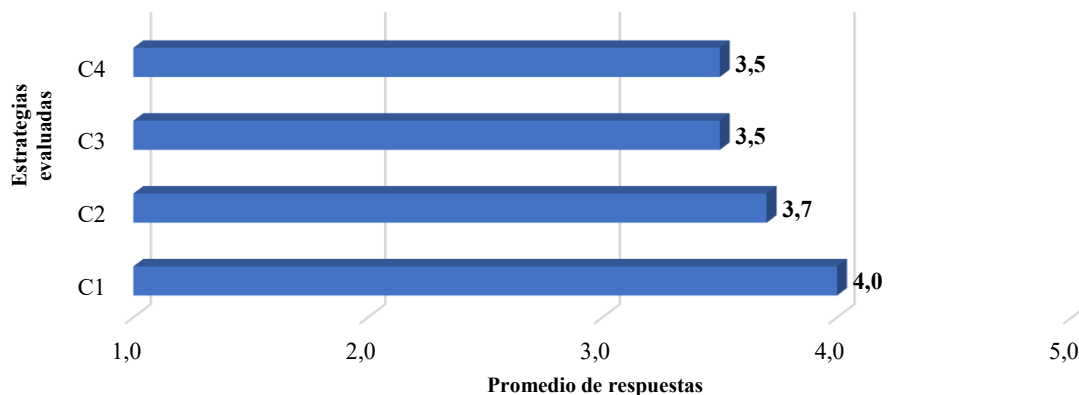
Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Cultural

Ítem	Descripción del Ítem	Promedio (1-5)
C1	La cooperativa desarrolla actividades institucionales orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia de los asociados	4,0
C2	La cooperativa incorpora y fortalece los valores del cooperativismo en sus actividades institucionales	3,7
C3	La cooperativa realiza actividades culturales que fortalecen la identidad solidaria de la organización	3,5
C4	Los nuevos asociados reciben procesos de inducción sobre los principios de la economía solidaria	3,5

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Figura 11

Promedios por Ítem en la Dimensión Cultural (Escala 1–5)



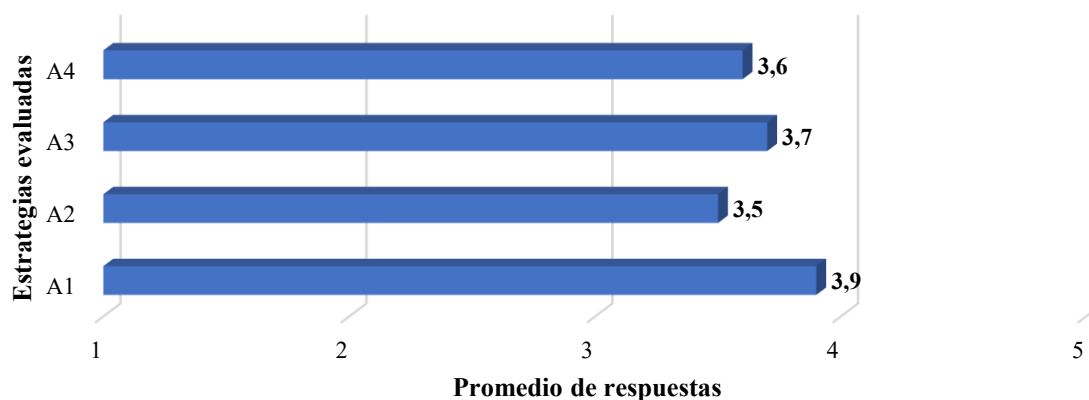
Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Dimensión Ambiental. Esta dimensión reúne las estrategias gerenciales orientadas al compromiso institucional con la sostenibilidad, el uso responsable de los recursos naturales y la adopción de prácticas ecológicas dentro de las cooperativas. Su análisis busca identificar el grado en que las organizaciones integran criterios ambientales en sus procesos administrativos, productivos y formativos. La Tabla 20 y la Figura 12 presentan la valoración de los gerentes frente a los ítems que conforman esta dimensión, proporcionando una visión general sobre las acciones de sensibilización, gestión ambiental y promoción de la sostenibilidad que las cooperativas desarrollan en el marco de la economía solidaria.

Tabla 20*Estrategias Gerenciales Evaluadas en la Dimensión Ambiental*

Ítem	Descripción del Ítem	Promedio (1-5)
A1	La cooperativa implementa prácticas orientadas al uso responsable de los recursos naturales	3,9
A2	La cooperativa cuenta con políticas o prácticas institucionales orientadas a la sostenibilidad ambiental	3,5
A3	La cooperativa realiza campañas internas de sensibilización sobre el cuidado del entorno	3,7
A4	La cooperativa aplica criterios ambientales en sus procesos administrativos y productivos	3,6

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Figura 12*Promedios por Ítem en la Dimensión Ambiental (Escala 1-5)*

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

Resumen General de los Resultados por Dimensión. Ahora bien, con el propósito de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos en el diagnóstico de estrategias gerenciales por dimensiones, a continuación, se presenta el análisis global de los resultados que permite identificar un panorama de alta aplicación de las estrategias gerenciales en las cooperativas de

Ocaña; sin embargo, este desempeño, aunque positivo, requiere una lectura más allá (véase la Tabla 21 y la Figura 13).

Tabla 21

Resumen General de los Resultados por Dimensión del Diagnóstico de Estrategias Gerenciales

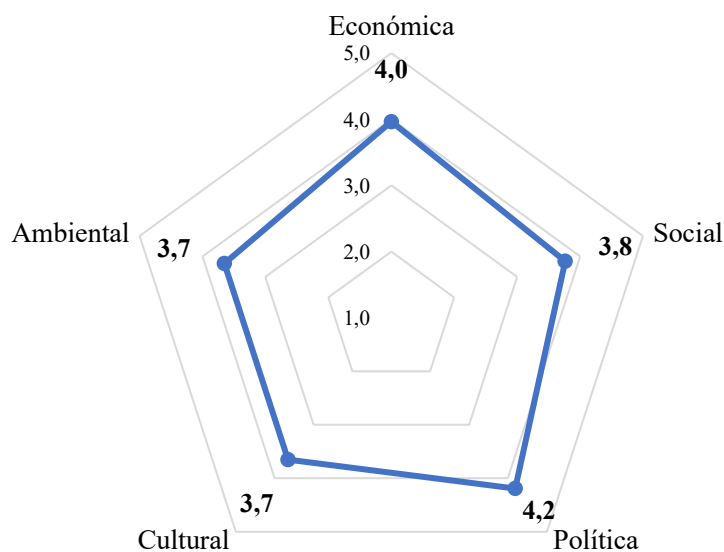
Dimensión	Promedio (\bar{X})	Desviación Estándar (Σ) ^a	% Casi Siempre o Siempre (≥ 4) ^b
Económica	4,0	0,8	68%
Social	3,8	0,8	63%
Política	4,2	0,7	85%
Cultural	3,7	1,0	56%
Ambiental	3,7	1,0	55%

Nota. ^a Si $\sigma < 0,6$, existe alta homogeneidad entre los gerentes (opiniones similares), pero si $\sigma \geq 0,8$, se evidencia mayor variabilidad en las percepciones.

^b Representa el porcentaje de gerentes que calificaron con valores ≥ 4 en la escala Likert (1–5).

Figura 13

Perfil General de las Estrategias Gerenciales Implementadas por Dimensión



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

La Tabla 21, muestra que, la dimensión política registra el promedio más alto ($\bar{x} = 4,2$) y el mayor nivel de consenso entre los gerentes ($\sigma = 0,7$; 85 % de respuestas ≥ 4), lo que refleja estructuras democráticas consolidadas, prácticas de rendición de cuentas y una activa participación de los asociados. Este comportamiento demuestra que la gobernanza cooperativa ha alcanzado un nivel de madurez importante, aunque su eficacia dependerá de su articulación con las demás dimensiones.

Por otro lado, la dimensión económica ($\bar{x} = 4,0$; $\sigma = 0,8$; 68 %) mantiene un desempeño favorable, sustentado en la planificación financiera participativa y el control del uso de recursos. No obstante, la desviación estándar evidencia una variabilidad moderada, atribuible a diferencias en la capacidad administrativa entre sectores económicos y al tamaño desigual de las cooperativas en Ocaña. Pero, a pesar de la estabilidad en la dimensión económica, se observa la necesidad de proyectar la gestión económica hacia el fortalecimiento de la sostenibilidad y la función social del excedente, para que el crecimiento financiero se traduzca en bienestar colectivo.

En contraste, la dimensión social ($\bar{x} = 3,8$; $\sigma = 0,8$; 63 %) muestra un nivel de aplicación media, aspecto que resulta preocupante si se considera que el componente social constituye el eje central del sector solidario. La dispersión moderada en las respuestas sugiere que la participación y la formación de los asociados no se desarrollan de forma homogénea, siendo más consistentes en aquellas cooperativas con mayor experiencia organizacional y acompañamiento institucional, que aquellas que son niñas y/o jóvenes a nivel de años de constitución.

Por su parte, las dimensiones cultural y ambiental (ambas con $\bar{x} = 3,7$; $\sigma = 1,0$ y porcentajes de 56 % y 55 %, respectivamente) reflejan las mayores debilidades en las cooperativas del municipio de Ocaña. Por un lado, en el ámbito cultural, la falta de programas de

inducción y promoción de la identidad cooperativa indica una débil apropiación de los valores, principios y fines de la economía solidaria. De forma similar, el componente ambiental se percibe más como un requisito formal que como un compromiso estructural, lo que se traduce en prácticas sostenibles débiles y poco sistemáticas.

En concordancia con los anterior, los resultados permiten señalar que las cooperativas del municipio de Ocaña cuentan con un modelo gerencial operativo pero desbalanceado, donde la fortaleza política y económica contrasta con desafíos en las dimensiones social, cultural y ambiental. Las desviaciones estándar moderadas a altas demuestran que el grado de aplicación de las estrategias no es uniforme, reflejando desigualdades en la capacidad institucional, los años de constitución y el número de asociados. Este diagnóstico refuerza la necesidad de promover estrategias integrales orientadas al equilibrio entre las dimensiones, garantizando una gestión coherente con los principios de la economía solidaria y el desarrollo sostenible del territorio.

Estrategias Gerenciales por Dimensión y Nivel de Implementación. Con el propósito de diagnosticar el nivel de implementación de las estrategias gerenciales en las cooperativas del municipio de Ocaña, se aplicó una escala de valoración tipo Likert de cinco puntos (véase la Tabla 8). Esta clasificación permitió diagnosticar, de manera más precisa, cuáles dimensiones presentan un desarrollo gerencial consolidado y cuáles requieren un mayor nivel de fortalecimiento estratégico (véase la Tabla 22).

Tabla 22

Estrategias Gerenciales por Dimensión y Nivel de Implementación

Dimensión	Ítem	Estrategia Evaluada	Prom.	Nivel	Observación Orientada a Mejora
Económica	E1	Planificación financiera participativa	4,0	Fortalecida	Mantener periodicidad y ampliar participación de asociados.
	E2	Control interno de recursos	4,2	Fortalecida	Documentar controles y auditar cumplimiento.
	E3	Reinversión de excedentes	3,8	En marcha	Definir criterios de reinversión y metas de impacto social.
	E4	Diversificación de ingresos	4,0	Fortalecida	Mapear nuevas líneas solidarias y medir riesgo.
	E5	Seguimiento de indicadores financieros	3,8	En marcha	Estandarizar tableros y frecuencia de reporte.
Social	S1	Formación continua a asociados	3,4	Débil	Diseñar plan anual de formación con rutas por roles.
	S2	Espacios de diálogo y construcción	3,6	En marcha	Regularidad mensual y actas con compromisos.
	S3	Bienestar de asociados y familias	4,3	Fortalecida	Consolidar portafolio y medir satisfacción.
	S4	Participación en decisiones	3,7	En marcha	Aumentar quórum y mecanismos de voto informado.
	S5	Programas de inclusión social	3,8	En marcha	Ampliar cobertura y definir indicadores de inclusión.
Política	P1	Decisión democrática y participativa	4,4	Fortalecida	Profundizar mecanismos deliberativos previos a asambleas.
	P2	Control social interno	4,1	Fortalecida	Fortalecer comités de vigilancia y canales de denuncia.
	P3	Rendición de cuentas	4,1	Fortalecida	Estandarizar informes comprensibles para todos los asociados.
	P4	Representación equitativa	4,4	Fortalecida	Garantizar rotación y paridad en órganos de gobierno.
	P5	Estatutos y reglamentos actualizados	4,0	Fortalecida	Programar revisiones bienales con asesoría jurídica.
Cultural	C1	Sentido de pertenencia	4,0	Fortalecida	Activar campañas de identidad y reconocimiento de logros.
	C2	Valores del cooperativismo	3,7	En marcha	Transversalizar valores en procesos y evaluaciones.
	C3	Actividades culturales e identidad	3,5	En marcha	Calendario anual con aliados locales y medición de participación.
	C4	Inducción a nuevos asociados	3,5	En marcha	Módulo obligatorio de inducción y tutoría entre pares.
Ambiental	A1	Uso responsable de recursos	3,9	En marcha	Metas de reducción y campañas de ecoeficiencia.
	A2	Políticas y prácticas de sostenibilidad	3,5	En marcha	Aprobar política ambiental y plan operativo anual.
	A3	Sensibilización ambiental interna	3,7	En marcha	Jornadas trimestrales con métricas de participación.
	A4	Criterios ambientales en procesos	3,6	En marcha	Incorporar compras verdes y gestión de residuos con indicadores.

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

El diagnóstico presentado en la Tabla 22 evidencia un panorama gerencial diverso entre las cooperativas constituidas en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, dado que, se identifican estrategias fortalecidas principalmente en las dimensiones económica y política, donde destacan la planificación financiera participativa, el control interno de recursos, la toma de decisiones democráticas y la rendición de cuentas. Estas prácticas reflejan estructuras organizativas funcionales y una gestión administrativa coherente con los principios cooperativos.

Por otro lado, una proporción considerable de estrategias se ubica en el nivel de en marcha, especialmente en las dimensiones social, cultural y ambiental, lo que sugiere que existen avances, aunque con necesidad de mayor sistematicidad y seguimiento. En este grupo se encuentran acciones como la promoción del bienestar de los asociados, la diversificación de ingresos, la sensibilización ambiental y la formación en valores cooperativos, las cuales requieren fortalecerse mediante planificación continua y mecanismos de evaluación.

Finalmente, se observa una estrategia débil asociada a la formación continua de los asociados, lo que pone de manifiesto una brecha importante en la dimensión social. Este aspecto resulta crucial, dado que la educación cooperativa constituye el eje transversal del modelo solidario. En términos generales, los resultados reflejan una gestión cooperativa estable y funcional, aunque con áreas que demandan intervenciones de mejora orientadas a la sostenibilidad, la cultura organizacional y la participación social efectiva.

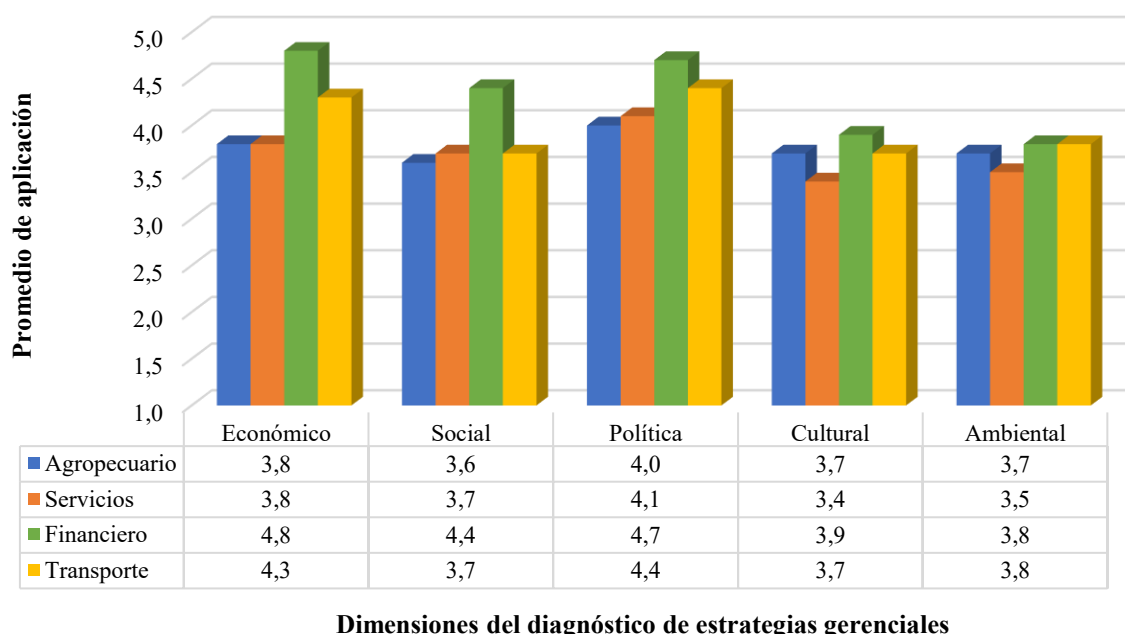
Comparativo de Estrategias por Sector Económico

En complemento con los resultados obtenidos por dimensión, la Figura 14 presenta un comparativo del nivel de aplicación de las estrategias gerenciales según el sector económico al que pertenecen las cooperativas objeto de estudio. Este análisis se realiza con el propósito de obtener una visión específica y detallada de los comportamientos por sector, evitando caer en

generalizaciones derivadas del análisis global de las 23 cooperativas. De esta forma, se identifican diferencias significativas que permiten comprender con mayor precisión las particularidades del desempeño gerencial en cada ámbito económico.

Figura 14

Comparativo de Estrategias Gerenciales por Dimensión y Sector Económico



Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

El análisis comparativo de las estrategias gerenciales por sector económico, presentados en la Figura 14, evidencia diferencias significativas sobre la implementación de las estrategias gerenciales dentro de las cooperativas de Ocaña (véase también la Figura 10). En primer lugar, es claro que el sector financiero con 3 cooperativas, se posiciona como el de mayor desarrollo estratégico, con promedios que alcanzan 4,8 en la dimensión económica y 4,7 en la política, lo cual refleja un funcionamiento altamente estructurado y coherente con su nivel de madurez institucional. Estas organizaciones, con más de dos décadas de funcionamiento e incluso una de

ellas con más de 40 años en el sector solidario, agrupan una cantidad significativa de asociados, superando en algunos casos los 10.000 miembros (véase la Tabla 15). Su consolidación se explica, además, por la vigilancia múltiple a la que están sujetas las cooperativas del sector financiero, ya que, además de la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), son acompañadas por el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (FOGACOO), lo que garantiza mayores controles financieros, estandarización de procedimientos y un sistema de gestión que promueve la estabilidad, la confianza y la transparencia en la administración de los recursos de los asociados. Este entorno regulatorio más exigente y la amplia experiencia operativa se traducen en un comportamiento superior en las dimensiones económica y política, aunque persisten retos en los componentes cultural y ambiental, los cuales registran promedios de 3,9 y 3,8 respectivamente, lo que señala la necesidad de fortalecer los procesos de identidad cooperativa y sostenibilidad ambiental dentro de sus planes estratégicos.

En continuidad con el análisis, el sector transporte con 3 cooperativas, ocupa el segundo lugar en desempeño general, destacándose también en las dimensiones política ($\bar{x} = 4,4$) y económica ($\bar{x} = 4,3$). Este resultado se asocia con su antigüedad promedio, ya que la mayoría de las cooperativas de este sector cuentan con más de 20 años de existencia y han consolidado estructuras administrativas estables y un número medio de asociados, entre 101 y 1.000 aproximadamente, lo que facilita la toma de decisiones colectivas y la autogestión. Además, estas organizaciones son vigiladas tanto por la Supersolidaria como por el Ministerio de Transporte, lo que refuerza la formalidad en su operación y la transparencia en el manejo de los recursos. Sin embargo, las dimensiones social, cultural y ambiental se mantienen en un nivel de aplicación media ($\bar{x} = 3,7-3,8$), lo que indica que, a pesar de su madurez institucional, persiste la

necesidad de fortalecer programas de formación, bienestar e inclusión para los asociados, así como incorporar prácticas sostenibles de gestión ambiental en su operación cotidiana.

Por su parte, el sector agropecuario con 11 cooperativas, presenta promedios más moderados, particularmente en las dimensiones económica ($\bar{x} = 3,8$) y política ($\bar{x} = 4,0$), mientras que las dimensiones social, cultural y ambiental se mantienen en torno a $\bar{x} = 3,6-3,7$. Esta tendencia se explica por la composición estructural de sus cooperativas, caracterizadas por tener menor tiempo de funcionamiento (la mayoría entre tres y diez años) y por agrupar un número reducido de asociados, usualmente entre 20 a 100 personas. Además, al ser cooperativas de base productiva, dependen de las condiciones del mercado agrícola, lo que puede limitar la estabilidad de sus ingresos y, en consecuencia, la continuidad de algunos programas institucionales. Aun así, este sector muestra un alto sentido de pertenencia y compromiso comunitario, lo que constituye un potencial importante para la consolidación de estrategias culturales y sociales, especialmente si se fortalecen los procesos de capacitación gerencial, educación cooperativa y articulación con entidades de apoyo como la Unidad Solidaria, responsable de promover y fortalecer el desarrollo socioempresarial de las organizaciones solidarias.

Finalmente, el sector de servicios con 6 cooperativas, registra los promedios más bajos en el comparativo específico, con valores de 3,8 en la dimensión económica y 3,4 en la cultural, aunque mantiene una puntuación aceptable en la política ($\bar{x} = 4,1$). Este comportamiento se asocia con la relativa juventud de la mayoría de sus cooperativas, muchas con menos de cinco años de existencia, y con su menor escala operativa, ya que la mayoría agrupa entre 20 y 80 asociados. Además, este sector presenta una alta heterogeneidad en su composición, integrando cooperativas del ámbito comercial y de salud, lo que explica la variabilidad en sus resultados. En el caso particular de las cooperativas de salud, la vigilancia concurrente del Ministerio de Salud y

Protección Social (MinSalud) introduce exigencias normativas que, si bien fortalecen la formalidad, pueden limitar la flexibilidad operativa de las organizaciones más pequeñas. En síntesis, los resultados reflejan la necesidad de fortalecer la cultura cooperativa, la capacitación de los asociados y la implementación de políticas ambientales y de responsabilidad social que consoliden su identidad solidaria y su sostenibilidad en el tiempo.

Ahora bien, en términos comparativos, se observa una relación directamente proporcional entre la antigüedad institucional, la cantidad de asociados y el nivel de aplicación de las estrategias gerenciales, siendo el sector financiero el más consolidado, seguido del transporte, mientras que los sectores agropecuarios y de servicios se encuentran en una fase de crecimiento y estructuración. Esta dinámica demuestra que el desarrollo gerencial dentro del sector solidario no solo depende de los recursos disponibles, sino también de la madurez organizacional, la gestión del conocimiento y la capacidad de articulación con las entidades de apoyo, protección y vigilancia que acompañan su fortalecimiento en el marco de la economía solidaria en Colombia.

Percepciones y Análisis Estratégico del Gerente

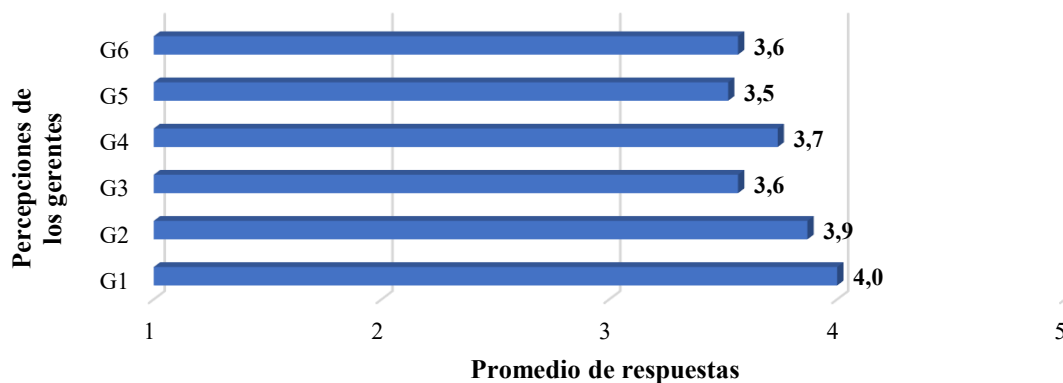
Con el fin de conocer la visión de los gerentes frente a las estrategias implementadas en las cooperativas, se analizan sus percepciones sobre la pertinencia, sostenibilidad y mejora continua de dichas acciones. En la Tabla 23 se presentan los resultados obtenidos para cada ítem evaluado, mientras que la Figura 15 ilustra de manera comparativa los promedios de respuesta, permitiendo apreciar el nivel de aplicación y seguimiento de las estrategias gerenciales desde la perspectiva directiva.

Tabla 23*Percepción de los Gerentes sobre las Estrategias Gerenciales Implementadas*

Ítem	Descripción del Ítem	Promedio (\bar{X})	Desviación Estándar (Σ) ^a	% Casi Siempre o Siempre (≥ 4) ^b
G1	Las estrategias actuales de su cooperativa responden a las necesidades del entorno en el que opera	4,0	0,5	87%
G2	Las estrategias gerenciales implementadas han contribuido al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional	3,9	0,8	70%
G3	La cooperativa evalúa periódicamente los resultados de las estrategias implementadas	3,6	0,9	48%
G4	La cooperativa utiliza los resultados de esas evaluaciones para realizar mejoras o ajustes estratégicos	3,7	0,8	65%
G5	La cooperativa cuenta con espacios formales para discutir iniciativas de mejora continua	3,5	0,9	43%
G6	La cooperativa ha desarrollado atributos diferenciadores que fortalecen su posicionamiento frente a organizaciones similares	3,6	1,0	52%

Nota. ^a Si $\sigma < 0,6$, existe alta homogeneidad entre los gerentes (opiniones similares), pero si $\sigma \geq 0,8$, se evidencia mayor variabilidad en las percepciones.

^b Representa el porcentaje de gerentes que calificaron con valores ≥ 4 en la escala Likert (1–5).

Figura 15*Promedios de las Percepciones de los Gerentes sobre las Estrategias Gerenciales*

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes.

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 23, el análisis de las percepciones de los gerentes evidencia una valoración favorable frente a la pertinencia y sostenibilidad de las estrategias implementadas en las cooperativas. El ítem G1, con un promedio de 4,0 y una desviación estándar baja ($\sigma = 0,5$), muestra un alto nivel de consenso entre los gerentes respecto a la alineación de las estrategias con las necesidades del entorno, lo que refleja una planeación ajustada a las condiciones contextuales. De forma similar, el ítem G2 ($\bar{x} = 3,9$; 70 % de respuestas ≥ 4) indica que las estrategias gerenciales contribuyen al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional, aunque con una variabilidad moderada ($\sigma = 0,8$), lo que sugiere diferencias en la aplicación entre cooperativas; las causas de lo anterior, pueden estar relacionadas con la madurez institucional, mientras las cooperativas del sector financiero y transporte tienden a mostrar procesos gerenciales más consolidados y sistemas de control formalizados, las cooperativas más jóvenes, especialmente del sector agropecuario y de servicios, aún se encuentran en etapas de fortalecimiento organización.

Por otro lado, los ítems G3 y G4, vinculados a la evaluación y ajuste de estrategias, obtienen promedios entre 3,6 y 3,7, evidenciando un nivel intermedio de seguimiento y retroalimentación, con desviaciones estándar cercanas a 0,9 que denotan percepciones heterogéneas en los procesos de control y mejora continua. En contraste, los ítems G5 y G6 presentan los valores más bajos ($\bar{x} = 3,5$ y 3,6, respectivamente) y los porcentajes de acuerdo más reducidos (43 % y 52 %), lo que refleja debilidades en la existencia de espacios formales para la discusión estratégica y en la percepción de ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

En este orden de ideas, los resultados permiten deducir que, aunque las estrategias gerenciales muestran coherencia con los objetivos organizacionales y fortalecen aspectos clave

de sostenibilidad, aún persisten limitaciones en la regularidad y formalización de los procesos de evaluación y mejora continua que fortalezcan la competitividad de las cooperativas en el territorio.

Indicadores de Desempeño para la Sistematización

Este apartado presenta los indicadores de desempeño utilizados para la sistematización de las estrategias gerenciales identificadas en las cooperativas objeto de estudio. Dichos indicadores permiten traducir los resultados del diagnóstico en variables observables y comparables, facilitando la evaluación del nivel de aplicación y cumplimiento de las prácticas gerenciales en las distintas dimensiones analizadas.

En la Tabla 24 se presentan los indicadores de desempeño por dimensión, junto con su respectiva interpretación, lo que permite identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora en la gestión de las cooperativas (véase también la Figura 16). De manera complementaria, la clasificación del nivel de cumplimiento se apoya en los rangos establecidos previamente (véase Tabla 10), garantizando coherencia analítica y comparabilidad de los resultados.

Tabla 24

Indicadores de Desempeño para la Sistematización de las Estrategias Gerenciales

Dimensión	Indicador de Desempeño	Descripción del Indicador	Unidad de Análisis	Promedio (X̄)	Desviación Estándar (Σ) ^a	% Casi Siempre o Siempre (≥4) ^b	Nivel de Cumplimiento	Estrategias Gerenciales Identificadas
Económica	Ejecución presupuestal	Porcentaje del presupuesto anual planificado que ha sido efectivamente ejecutado.	% de ejecución	4,1	1,1	87%	Alto	Planificación y control financiero eficiente: aplicación de mecanismos de gestión presupuestal que garantizan la correcta ejecución de los recursos institucionales.
	Reinversión social	Proporción de excedentes generados que se destinan a programas sociales o comunitarios.	% de reinversión	2,4	0,8	9%	Cumplimiento básico (normativo)	Gestión normativa de excedentes: cumplimiento del marco legal (Ley 79 de 1988), que exige la destinación mínima de un 10 % de los excedentes a fondos de solidaridad.
	Comportamiento de ingresos	Variación de ingresos operacionales frente al año anterior.	Tendencia (↑↓)	3,4	1,2	52%	Medio	Diversificación de fuentes de ingreso: implementan acciones para mantener su rentabilidad mediante sus servicios o actividades productivas, aunque las más recientes aún dependen de pocas líneas económicas, lo que limita su estabilidad financiera.
	Seguimiento financiero	Frecuencia con la que se revisan los indicadores financieros y de gestión económica.	Frecuencia (escala 1-5)	3,9	0,9	70%	Medio	Monitoreo heterogéneo de la gestión económica: realizan seguimiento a los indicadores, pero con diferentes niveles de periodicidad. Esta variabilidad genera riesgos de control, especialmente en las organizaciones más pequeñas.
Social	Participación asociativa	Porcentaje de asociados que participan en asambleas o reuniones generales.	% de participación	3,3	1,4	48%	Medio	Gestión participativa mediante delegados: fomentan la representación de los asociados a través de delegados, especialmente en entidades con más de 200 asociados; sin embargo, en organizaciones pequeñas aún se perciben bajos niveles de asistencia.
	Capacitación social	Frecuencia de actividades de capacitación o bienestar social para los asociados.	Frecuencia (escala 1-5)	3,3	0,9	48%	Medio	Promoción de formación socioeducativa: se desarrollan capacitaciones orientadas al bienestar y la formación cooperativa, aunque sin una programación continua que garantice el fortalecimiento sostenido de las competencias del asociado.
	Satisfacción del asociado	Nivel general de satisfacción con los servicios prestados por la cooperativa.	Nivel (1-5)	3,7	0,7	70%	Medio	Atención y servicio al asociado: se promueven mecanismos de atención que contribuyen a mantener la satisfacción general, pero se requiere mejorar la comunicación interna y la retroalimentación constante para consolidar la confianza y fidelización.

Dimensión	Indicador de Desempeño	Descripción del Indicador	Unidad de Análisis	Promedio (\bar{X})	Desviación Estándar (Σ) ^a	% Casi Siempre o Siempre (≥ 4) ^b	Nivel de Cumplimiento	Estrategias Gerenciales Identificadas
Política	Equidad y participación	Promoción de la equidad y participación en la toma de decisiones.	Escala Likert	4,2	0,6	91%	Alto	Prácticas democráticas y de inclusión: Se mantienen procesos participativos en la toma de decisiones a nivel general dentro de las cooperativas.
	Cumplimiento de reuniones directivas	Porcentaje de reuniones del consejo y comités que se realizan según lo planificado.	% cumplimiento	4,1	0,8	74%	Alto	Fortalecimiento del gobierno corporativo: mantiene regularidad en las reuniones y decisiones colectivas, aunque algunas de reciente creación deben mejorar la planificación y seguimiento de los acuerdos.
	Transparencia y rendición de cuentas	Accesibilidad y periodicidad de los mecanismos de rendición de cuentas.	Escala Likert	3,0	0,8	17%	Medio - bajo	Gestión informativa y rendición anual: se cumple con la rendición de cuentas ante los asociados, pero pocas cooperativas publican sus informes al público, lo que reduce la transparencia y limita la confianza social.
	Participación en redes solidarias	Nivel de participación activa en alianzas o redes del sector solidario.	Grado de participación	3,1	1,4	39%	Medio	Vinculación institucional limitada: la participación en redes solidarias es baja y poco constante, lo que restringe la cooperación interinstitucional y el fortalecimiento del sector en el ámbito regional.
Cultural	Formación directiva	Número de horas de formación o capacitación recibidas por los gerentes durante el último año.	Horas/año	3,3	1,1	39%	Medio	Capacitación gerencial esporádica: se promueven espacios de actualización para los directivos, pero la frecuencia limitada reduce el impacto en el fortalecimiento de la gestión administrativa.
	Innovación organizacional	Grado en que se fomenta la innovación en los procesos y servicios.	Escala Likert	3,4	1,2	48%	Medio	Gestión orientada a la mejora continua: las cooperativas muestran disposición hacia la innovación, aunque su alcance se ve restringido por la falta de recursos técnicos y financieros.
	Cultura solidaria	Existencia de políticas formales que promuevan la cultura solidaria interna.	Escala Likert	2,7	1,5	39%	Medio - bajo	Difusión de valores cooperativos: se promueve la cultura solidaria en el discurso institucional, pero aún falta traducir estos principios en políticas formales o programas permanentes.
Ambiental	Gestión ambiental institucional	Existencia de programas o políticas ambientales activas.	Escala Likert	2,9	1,2	22%	Medio - bajo	Compromiso ambiental incipiente: existen acciones ambientales aisladas sin una política formal que las articule; se requiere integrar el componente ecológico en la planificación estratégica.
	Consumo responsable	Aplicación de medidas de ahorro de agua y energía.	Escala Likert	3,4	1,2	52%	Medio	Uso racional de recursos: algunas implementan prácticas de ahorro energético y de agua, aunque sin un seguimiento sistemático que permita evaluar su impacto.
	Reciclaje y aprovechamiento	Nivel de reciclaje o aprovechamiento de residuos generados.	% reciclaje	3,0	1,0	26%	Medio	Gestión parcial de residuos: se desarrollan acciones básicas de reciclaje sin alcanzar niveles institucionales de aprovechamiento ni alianzas con programas ambientales externos.
	Educación ambiental	Participación o liderazgo en	Frecuencia (1-5)	2,6	0,8	13%	Medio-bajo	Sensibilización ambiental limitada: se realizan campañas rara vez de educación ecológica, lo

Dimensión	Indicador de Desempeño	Descripción del Indicador	Unidad de Análisis	Promedio (\bar{X})	Desviación Estándar (Σ) ^a	% Casi Siempre o Siempre (≥ 4) ^b	Nivel de Cumplimiento	Estrategias Gerenciales Identificadas
		campañas de educación ambiental.						que refleja la necesidad de fortalecer la conciencia ambiental como valor cooperativo.

Nota. Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los gerentes de las cooperativas participantes. Véase también como producto de

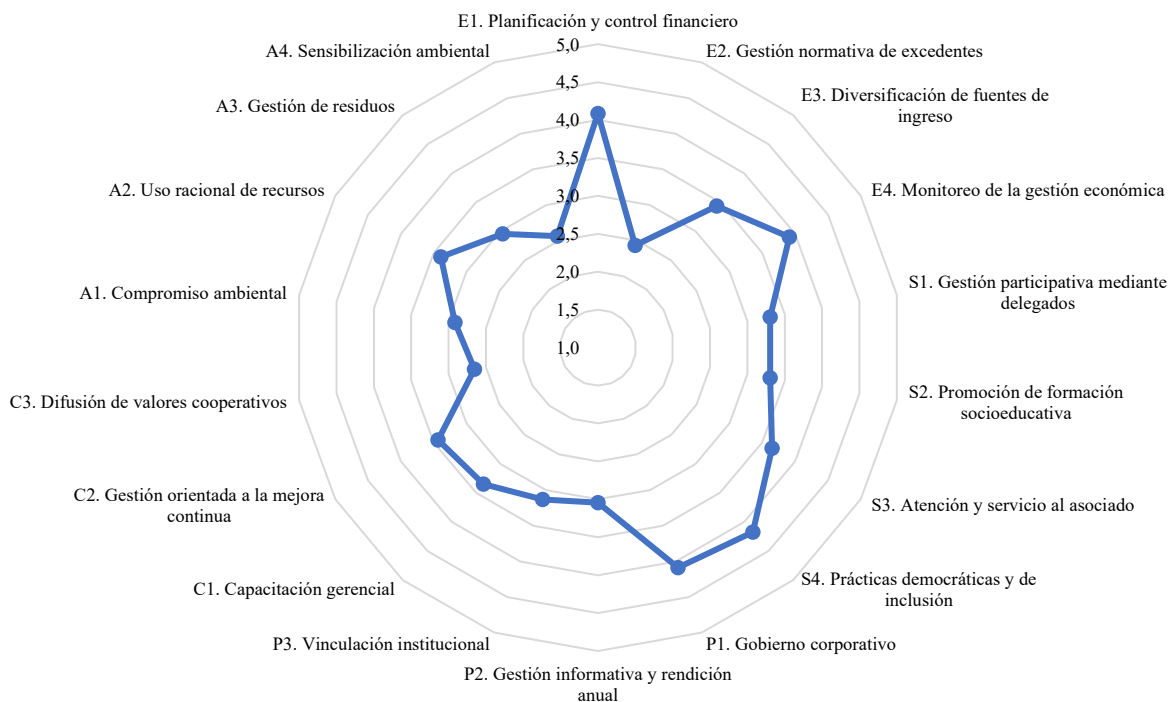
investigación aquí: [Matriz de los indicadores de desempeño de las cooperativas activas](#)

^a Si $\sigma < 0,6$, existe alta homogeneidad entre los gerentes (opiniones similares), pero si $\sigma \geq 0,8$, se evidencia mayor variabilidad en las percepciones.

^b Representa el porcentaje de gerentes que calificaron con valores ≥ 4 en la escala Likert (1–5).

Figura 16

Sistematización de las Estrategias Gerenciales según los Indicadores Evaluados



Nota. La figura presenta la identificación y sistematización de las estrategias gerenciales implementadas por las cooperativas, derivadas de los indicadores de desempeño analizados en la Tabla 24. Cada estrategia se representa junto a su respectivo código, donde las letras iniciales indican la dimensión a la que pertenece (E = Económica, S = Social, P = Política, C = Cultural y A = Ambiental), y la numeración (E1, S1, P1, etc.) mantiene el mismo orden establecido en la tabla.

Análisis Comparativo entre el Diagnóstico y los Indicadores de Desempeños

El análisis comparativo entre las estrategias gerenciales diagnosticadas (véase Tabla 22) y los resultados de desempeño obtenidos a partir de los indicadores (véase Tabla 24) evidencian una coherencia parcial entre la gestión implementada y los resultados percibidos por los gerentes. En términos generales, las dimensiones económica y política presentan correlaciones positivas, mientras que las dimensiones social, cultural y ambiental reflejan brechas importantes entre la planificación estratégica y la ejecución efectiva.

En lo que respecta a la dimensión económica, se observa una correlación directa entre las estrategias fortalecidas, como la planificación financiera participativa y el control interno de recursos ($\bar{x} = 4,0-4,2$; $\sigma = 0,8$), y los indicadores de desempeño que reflejan un nivel alto de cumplimiento en la ejecución presupuestal y el seguimiento financiero ($\bar{x} = 4,1$ y $3,9$; $\sigma = 1,1$ y $0,9$). Este resultado demuestra que las cooperativas han logrado consolidar prácticas financieras estables que aseguran eficiencia en la gestión de los recursos, aunque persisten limitaciones en la reinversión social, la cual, pese a presentar un promedio bajo ($\bar{x} = 2,4$; $\sigma = 0,8$), responde a un cumplimiento normativo básico, según la Ley 79 de 1988 (artículo 54), más que a una falta de gestión gerencial.

Por su parte, la dimensión política mantiene la mayor coherencia entre gestión y desempeño. Las estrategias fortalecidas en decisión democrática, control social interno y rendición de cuentas ($\bar{x} \approx 4,1-4,4$; $\sigma = 0,7$) se reflejan en indicadores con niveles de cumplimiento altos y consistentes, como el cumplimiento de reuniones directivas ($\bar{x} = 4,1$) y la representación equitativa ($\bar{x} = 4,4$). Esto confirma que la gobernanza cooperativa en Ocaña se encuentra consolidada y que los procesos de decisión y de control institucional son los más

estables del sector solidario local, dando cumplimiento a las bases para la administración de una empresa solidaria: autogestión, autocontrol y autogobierno.

En contraste, la dimensión social muestra una correlación menos favorable. A pesar de contar con estrategias en marcha relacionadas con la formación continua, el bienestar del asociado y la inclusión social ($\bar{x} = 3,4-3,8$), los indicadores de desempeño reflejan niveles de cumplimiento medios ($\bar{x} \approx 3,3-3,7$), lo que sugiere una implementación parcial de los programas de participación y capacitación. Como se evidencia en la Tabla 24, esta brecha puede explicarse por las limitaciones logísticas en la asistencia a asambleas y la falta de continuidad en los planes formativos, especialmente en cooperativas pequeñas o de reciente creación.

En el caso de la dimensión cultural, los resultados muestran una tendencia similar. Aunque las estrategias vinculadas a la formación directiva y la promoción de valores cooperativos fueron clasificadas como “en marcha” ($\bar{x} = 3,5-3,7$), los indicadores de desempeño correspondientes ($\bar{x} \approx 3,3-2,7$; $\sigma > 1,0$) evidencian debilidad institucional en la consolidación de la identidad cooperativa. Esto indica que las acciones culturales, aunque reconocidas como necesarias, aún no se encuentran plenamente institucionalizadas dentro de los planes estratégicos de las cooperativas.

Finalmente, la dimensión ambiental presenta la mayor brecha entre la formulación estratégica y los resultados. Mientras las estrategias fueron calificadas como “en marcha” ($\bar{x} \approx 3,5-3,9$), los indicadores de desempeño revelan niveles medio-bajos en gestión ambiental institucional ($\bar{x} = 2,9$) y educación ambiental ($\bar{x} = 2,6$). Esto demuestra que, si bien existen intenciones y acciones aisladas, las políticas ambientales no se han traducido en prácticas sostenibles medibles ni en compromisos formales dentro de los planes operativos de la 78% de las cooperativas del municipio de Ocaña.

Ahora bien, con el propósito de fortalecer la discusión y evidenciar la coherencia empírica entre las estrategias implementadas y los resultados obtenidos, se aplicó un análisis de correlaciones bivariados mediante el coeficiente de Spearman (ρ), el cual permitió identificar asociaciones positivas de distinta intensidad entre las dimensiones económica, social, política, cultural y ambiental. Este análisis busca trascender la observación descriptiva, integrando una lectura analítica que revela cómo determinadas prácticas gerenciales influyen en la participación de los asociados, la articulación institucional y la sostenibilidad operativa (véase la Tabla 25).

Tabla 25

Correlaciones entre las Estrategias Gerenciales y los Indicadores de Desempeño en las Cooperativas de Ocaña

Variable 1	Variable 2	ρ Spearman	Interpretación
Revisión de indicadores financieros	Participación de asociados en reuniones	0.58	A mayor disciplina en seguimiento financiero, mayor participación social.
Revisión de indicadores financieros	Participación en redes del sector	0.55	Cooperativas más organizadas financieramente tienden a ser más articuladas a nivel sectorial.
Participación de asociados	Participación en redes del sector	0.66	La cohesión interna está asociada con mayor integración institucional.
Programas ambientales activos	Reciclaje y aprovechamiento de residuos	0.63	Cooperativas con política ambiental formal aprovechan más sus residuos.
Reducción de consumo de agua/energía	Revisión de indicadores financieros	0.41	La gestión financiera se relaciona con eficiencia ambiental.
Reducción de consumo	Participación en redes	0.39	Cooperativas activas en redes aplican más prácticas ambientales.
Revisión financiera	Reuniones planificadas cumplidas	0.47	La gestión administrativa acompaña la estabilidad operativa.
Reuniones cumplidas	Participación de asociados	0.46	El cumplimiento organizativo fortalece la participación.
Innovación	Reducción consumo	0.32	Mayor innovación → mejores prácticas ambientales.
Plan de capacitación	Innovación	0.32	Capacitación fomenta innovación.
Participación en redes	Capacitación del gerente	0.33	Mayor articulación sectorial → más formación gerencial.

Nota. La tabla muestra los coeficientes de correlación de Spearman (ρ) entre las estrategias

gerenciales y los indicadores de desempeño de las cooperativas de Ocaña. Los valores positivos

reflejan relaciones directas y los negativos, relaciones inversas. Se consideran correlaciones altas ($\rho \geq 0,60$), moderadas (0,40–0,59) y bajas (0,20–0,39).

Las correlaciones encontradas evidencian que las organizaciones con mayor disciplina en la revisión de indicadores financieros tienden a presentar una participación más activa de sus asociados ($p = 0.58$) y una mayor articulación en redes del sector solidario ($p = 0.55$), lo cual coincide con los enfoques de gobernanza cooperativa que afirman que la transparencia y el seguimiento sistemático fortalecen la confianza interna y la proyección institucional externa. Asimismo, la correlación elevada entre la participación de los asociados y su vinculación a redes sectoriales ($p = 0.66$) sugiere que las estructuras democráticas internas fomentan la capacidad de relacionamiento interorganizacional, aspecto ampliamente respaldado por la literatura sobre capital social y desarrollo cooperativo. De forma semejante, la relación fuerte entre la existencia de programas ambientales y el aprovechamiento de residuos ($p = 0.63$) confirma que la adopción de políticas ambientales formales actúa como un marco orientador que facilita la implementación de prácticas sostenibles en el ámbito operativo.

Sin embargo, el conjunto de correlaciones moderadas identificadas en este análisis refleja la interdependencia entre la gestión financiera, la eficiencia operativa, la articulación institucional y las prácticas ambientales dentro de las cooperativas. La relación entre la reducción del consumo de agua y energía con la revisión de indicadores financieros ($p = 0.41$) y la participación en redes del sector ($p = 0.39$) sugiere que las organizaciones con mayor disciplina financiera y mayor integración sectorial tienden a adoptar prácticas ambientales más eficientes, lo cual se alinea con los modelos de sostenibilidad organizacional que vinculan la madurez administrativa con la responsabilidad ambiental. Asimismo, las correlaciones entre la revisión

financiera, el cumplimiento de reuniones planificadas ($p = 0.47$) y la participación de los asociados ($p = 0.46$) evidencian que la estabilidad operativa y el seguimiento de la gestión fortalecen la cohesión interna y fomentan la participación democrática, principios fundamentales en la gobernanza cooperativa. Por otro lado, las asociaciones que relacionan la innovación con la reducción del consumo y con la existencia de planes de capacitación ($p = 0.32$) respaldan la teoría de que la formación continua constituye un motor para la adopción de prácticas innovadoras y sostenibles dentro de las organizaciones del sector solidario. Finalmente, la correlación entre la participación en redes y la capacitación del gerente ($p = 0.33$) indica que las cooperativas con mayor articulación externa tienden a invertir más en el desarrollo de habilidades gerenciales, reforzando la idea de que el relacionamiento interinstitucional impulsa procesos de aprendizaje organizacional.

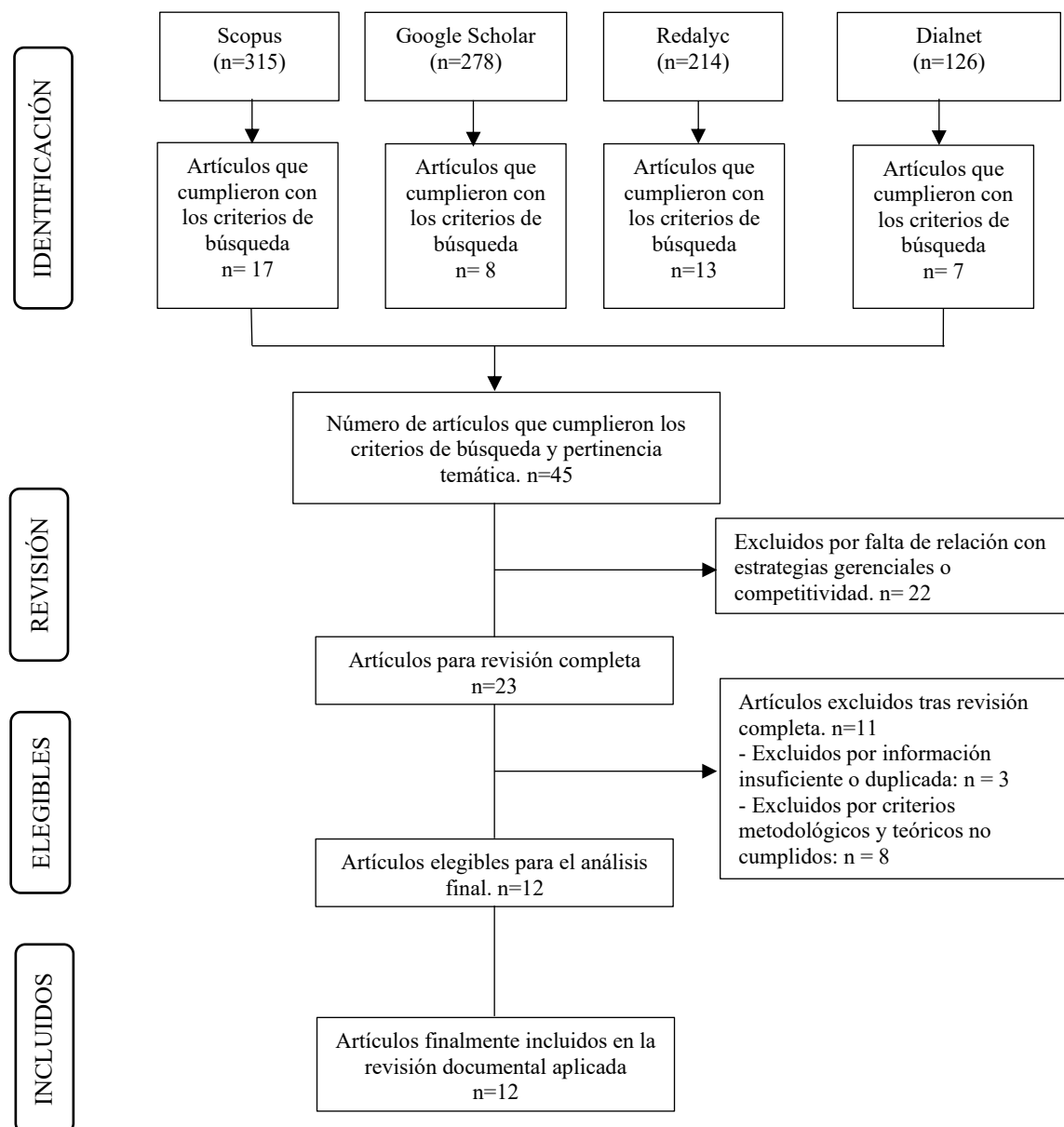
Evaluación y Validación de las Estrategias Gerenciales Mediante un Análisis Documental y Entrevistas Semiestructuradas a las Cooperativas Activas en el Periodo 2024–2025

Este objetivo tiene como propósito evaluar y validar las estrategias gerenciales identificadas en el objetivo específico 1, contrastándolas con los hallazgos en la literatura científica recientes y con la percepción de los gerentes de las cooperativas activas, esto mediante una muestra intencional por sectores económicos.

Revisión Documental Aplicada

Base Documental y Criterios de Selección. Para el análisis documental se retomó la información contenida en la Tabla de Revisión Analítica Especializada (véase el Apéndice B), elaborada para la construcción del marco referencial. Esta base integró un total de 23 artículos científicos identificados entre 2020 y 2025, producto de búsquedas en bases de datos académicas como Scopus, Redalyc, Dialnet y Google Scholar (véase la Figura 17).

Figura 17

Proceso de Revisión y Selección de Literatura Científica

Nota. Se presenta la ruta de búsqueda, depuración y selección de artículos científicos relacionados con los hallazgos del diagnóstico.

Evaluación Basada en la Revisión de Literatura. En esta sección se presenta la evaluación comparativa de las estrategias gerenciales identificadas en el objetivo específico 1,

contrastadas con los hallazgos académicos incorporados en el marco de antecedentes, el estado del arte y el marco teórico. Este análisis permite determinar el nivel de coherencia entre la práctica de las cooperativas de Ocaña y los postulados teóricos contemporáneos relacionados con la gestión y la competitividad organizacional, el cual se apoya en los criterios para la valoración establecidos previamente (véase la Tabla 12). En este orden de ideas, los resultados ilustrados en la Tabla 26 sintetizan las principales estrategias por dimensión, evidenciando avances, brechas y oportunidades de fortalecimiento organizacional desde una perspectiva integral y fundamentada.

Tabla 26

Evaluación Comparativa con los Hallazgos del Análisis Documental

Dimensión	Estrategia Gerencial Identificada	Promedio (X̄)	Evidencia del Diagnóstico	Referente Teórico y Autores Relacionados	Evaluación de Coherencia Teórico-Empírica	Brechas Detectadas	Recomendación Estratégica
Económica	Planificación y control financiero eficiente	4,1 (alto cumplimiento)	Las cooperativas aplican mecanismos de gestión presupuestal que garantizan la correcta ejecución de los recursos institucionales, lo que refleja una planeación estable.	Bitencourt Jorge et al. (2021); Ramírez Velásquez et al. (2024), indican que, los modelos de competitividad y gestión estratégica reconocen que la planificación y el control financiero fortalecen la sostenibilidad organizacional. Ley 79 de 1988; Ramírez-Velásquez et al. (2024); Setyorini et al. (2025), destacan que, en la economía solidaria se debe asociar la reinversión social con la sostenibilidad institucional y el fortalecimiento del tejido comunitario.	Alta. Existe correspondencia entre la práctica cooperativa y los enfoques teóricos de dirección estratégica y gestión basada en recursos.	Ausencia de medición del impacto financiero y falta de retroalimentación en la planeación.	Incorporar mecanismos de evaluación semestral y tableros de control financiero que faciliten la toma de decisiones oportunas.
	Gestión normativa de excedentes	2,4 (cumplimiento normativo eficaz)	Las cooperativas destinan el 10 % de sus excedentes a fondos de solidaridad, conforme a la Ley 79 de 1988, lo que evidencia acatamiento pleno de la normatividad vigente.		Alta. La práctica cumple cabalmente con el marco legal y se alinea con los principios de solidaridad y sostenibilidad económica.	La reinversión se limita al requerimiento legal, sin estrategias complementarias que maximicen su impacto social.	Diseñar programas de reinversión estratégica que midan el retorno social y fomenten proyectos de desarrollo solidario y ambiental.
	Diversificación de fuentes de ingreso	3,4 (nivel medio)	Las cooperativas muestran apertura a nuevas actividades económicas, aunque dependen de pocos servicios tradicionales, lo que limita su rentabilidad.	Bitencourt Jorge et al. (2021) dan a entender que la diversificación reduce riesgos financieros y amplía la competitividad del mercado.	Media. Se observan esfuerzos por diversificar, coherentes con la teoría, pero sin planificación comercial ni innovación sostenida.	Escasa exploración de nuevos mercados y falta de articulación productiva entre cooperativas.	Adoptar el modelo de circuitos asociativos solidarios para diversificar líneas de negocio y apoyarse entre cooperativas.
	Monitoreo heterogéneo de la gestión económica	3,9 (nivel medio)	Las cooperativas realizan seguimiento a sus indicadores financieros, aunque de forma irregular y con diferentes niveles de sistematización. Se promueve la participación a través de delegados, especialmente en cooperativas con más de 200 asociados; en las de menor tamaño predomina la representación indirecta.	Setyorini et al. (2025) Los enfoques de mejora continua resaltan la importancia del monitoreo sistemático como base para la eficiencia y el aprendizaje organizacional.	Media. La práctica se alinea parcialmente con la teoría: hay cultura de control, pero sin análisis consolidado de tendencias.	No existe un sistema de información unificado ni indicadores de alerta temprana.	Promover e implementar una cultura de seguimiento financiero integradas y de análisis de datos dentro de los órganos de dirección, administración y control.
Social	Gestión participativa mediante delegados	3,3 (nivel medio)		Arikan et al. (2024), sostienen que, los modelos de dirección estratégica y liderazgo cooperativo resaltan la participación como eje de cohesión organizacional y sostenibilidad.	Media. La práctica coincide con los postulados teóricos sobre gobernanza participativa; sin embargo, falta consolidar mecanismos de involucramiento directo por la mayoría de asociados.	Débil participación directa y escasa rotación de delegados.	Establecer mecanismos de participación híbrida (presencial y virtual), fortaleciendo la comunicación interna y la rendición de cuentas.

Dimensión	Estrategia Gerencial Identificada	Promedio (\bar{X})	Evidencia del Diagnóstico	Referente Teórico y Autores Relacionados	Evaluación de Coherencia Teórico-Empírica	Brechas Detectadas	Recomendación Estratégica
	Promoción de formación socioeducativa	3,3 (nivel medio)	Se evidencia compromiso con la formación, aunque las capacitaciones son esporádicas y carecen de seguimiento.	Bravo Martínez y Sánchez Gómez (2022) concuerda que el fortalecimiento de capacidades humanas es determinante para la competitividad social y el aprendizaje organizacional.	Media. La práctica responde parcialmente a los enfoques teóricos de formación y desarrollo organizacional.	No existe un plan estructurado de formación ni evaluación de resultados en el 80% de las cooperativas.	Implementar un plan anual de capacitación cooperativa con módulos continuos y estrategias de evaluación de aprendizajes.
	Atención y servicio al asociado	3,7 (nivel medio)	Se brindan servicios orientados al bienestar del asociado; sin embargo, los canales de comunicación aún son limitados.	Bala Adamu (2023) sostiene que, los modelos estratégicos destacan la generación de valor compartido como componente esencial de la gestión social y del servicio.	Alta. Existe coherencia teórica en la orientación al asociado y el enfoque de valor compartido; se requiere mejorar la personalización del servicio que ofertan, en especial las más pequeñas.	Falta de sistematización en la atención y seguimiento a la satisfacción.	Desarrollar sistemas de atención digital con retroalimentación continua y métricas de satisfacción.
	Prácticas democráticas y de inclusión	4,2 (nivel alto)	Se reconoce un compromiso con la equidad y la participación en la toma de decisiones, especialmente en cooperativas consolidadas.	Furuzawa et al. (2022) afirman que, la gestión democrática fortalece la transparencia, la confianza y la cohesión social en entornos organizacionales.	Alta. La práctica se ajusta plenamente a los fundamentos teóricos de democracia organizacional y liderazgo compartido.	Poca renovación generacional y participación de jóvenes en órganos directivos.	Crear programas de liderazgo juvenil para promover la equidad y fortalecer la sostenibilidad social.
	Fortalecimiento del gobierno corporativo	4,1 (nivel alto)	Las cooperativas mantienen regularidad en las reuniones de los distintos órganos de la cooperativa; se observan buenas prácticas de planeación y cumplimiento de acuerdos.	Ramos y Ellitan (2021) indican que la dirección estratégica y el liderazgo compartido promueven la formalidad en la toma de decisiones y la responsabilidad colectiva.	Alta. La práctica se ajusta plenamente a los fundamentos de gobierno cooperativo y gestión estratégica.	En cooperativas nuevas, la planificación es aún incipiente y la rendición de acuerdos carece de seguimiento.	Establecer agendas de reuniones con indicadores de cumplimiento y mecanismos de evaluación trimestral de decisiones.
Política	Gestión informativa y rendición anual de cuentas	3,0 (nivel medio-bajo)	Se cumple con la rendición de cuentas ante los asociados en la "Asamblea General", pero pocas cooperativas publican sus informes de gestión o resultados financieros al acceso de todos.	Romero-Suárez et al. (2020) dan a entender que, la transparencia y la comunicación efectiva son pilares de la mejora continua y la confianza organizacional, no solo de los asociados, sino también de los externos.	Media. La práctica responde parcialmente a los principios teóricos de transparencia y control, con deficiencias en la divulgación pública.	Bajo nivel de accesibilidad a la información y ausencia de canales digitales de comunicación.	Implementar informes digitales anuales de gestión, abiertos al público y con lenguaje comprensible para los asociados y público en general a través de redes institucionales.
	Vinculación institucional limitada	3,1 (nivel medio)	La participación en redes y alianzas solidarias es esporádica; predomina la gestión individual.	Moskovich (2020) señalan que, la cooperación interorganizacional y el trabajo en red fortalecen los recursos compartidos y la competitividad territorial.	Media. Se evidencia alineación con los enfoques de redes y cooperación, aunque con baja aplicación práctica.	Escasa articulación con entidades del sector y poco aprovechamiento de alianzas regionales.	Promover convenios de cooperación intercooperativa y participación activa en redes locales.

Dimensión	Estrategia Gerencial Identificada	Promedio (\bar{X})	Evidencia del Diagnóstico	Referente Teórico y Autores Relacionados	Evaluación de Coherencia Teórico-Empírica	Brechas Detectadas	Recomendación Estratégica
Cultural	Capacitación gerencial esporádica	3,3 (nivel medio)	Existen espacios de actualización para directivos, pero su frecuencia es baja y el impacto es significativo en la gestión gerencial.	Mendoza Arce et al. (2024) y Arian et al. (2024) enseñan que el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento son pilares para el fortalecimiento de la dirección estratégica y la mejora de procesos.	Media. La práctica responde a la teoría sobre formación gerencial y mejora continua, aunque su alcance operativo es limitado.	Falta de programas permanentes de capacitación y seguimiento a la formación de los distintos órganos.	Diseñar un plan anual de formación gerencial con evaluación de resultados y aplicación práctica de los aprendizajes.
	Gestión orientada a la mejora continua	3,4 (nivel medio)	Las cooperativas muestran disposición a innovar en procesos y servicios, aunque la falta de recursos limita la implementación de nuevas ideas.	Vorwerk Marren et al. (2024) dicen que los modelos de calidad total y mejora continua proponen la innovación constante como vía de competitividad y sostenibilidad organizacional.	Alta. Existe coherencia entre la práctica cooperativa y los enfoques teóricos sobre innovación y aprendizaje organizacional.	Restricciones presupuestales y escaso acceso a herramientas tecnológicas.	Innovar en colectividad en alianzas con otras cooperativas y crear un comité interno de mejora continua.
	Difusión de valores cooperativos	2,7 (nivel medio-bajo)	Se promueve la cultura solidaria en el discurso institucional, pero sin políticas o programas formales que consoliden esos valores.	Ramírez Velásquez et al. (2024) dan a entender que, la cultura organizacional y los valores compartidos influyen en la cohesión, la confianza y la identidad cooperativa.	Media. La práctica es coherente con la teoría cultural, pero carece de institucionalización y seguimiento.	Los valores cooperativos no están del todo integrados en los planes estratégicos ni en los procesos de evaluación interna.	Formular una política de cultura solidaria con objetivos medibles y programas de sensibilización permanentes.
	Compromiso ambiental incipiente	2,9 (nivel medio-bajo)	Se observan acciones ambientales aisladas sin una política formal o programas integrados dentro de la planificación institucional.	Romero-Suárez et al. (2020) señalan que los enfoques de dirección estratégica y sostenibilidad cooperativa resaltan la necesidad de incorporar la gestión ambiental como parte del planeamiento organizacional.	Baja. La práctica no refleja un avance inicial, coherente con los enfoques teóricos, pero aún sin consolidación en la política institucional.	Falta de lineamientos ambientales unificados y de seguimiento a resultados ecológicos.	Formular una política ambiental institucional con metas anuales, responsables definidos y mecanismos de evaluación y más al saber que hay más cooperativas agropecuarias.
Ambiental	Uso racional de recursos	3,4 (nivel medio)	Se aplican prácticas de ahorro de agua y energía, aunque no se evalúa su impacto ni existe sistematización.	Moskovich (2020) enseña que la gestión de recursos promueve eficiencia operativa y sostenibilidad.	Media. Las prácticas implementadas son coherentes con la teoría de mejora continua y la optimización de recursos; falta documentación de resultados.	No hay indicadores ambientales claros ni reportes de seguimiento.	Diseñar un sistema de monitoreo de consumo de agua y energía con reportes periódicos de eficiencia.
	Gestión parcial de residuos	3,0 (nivel medio)	Se realizan acciones básicas de reciclaje, sin articulación con programas de aprovechamiento externo.	Setyorini et al. (2025) indican que los modelos de competitividad sostenible señalan que la gestión de residuos contribuye a la eficiencia y la reputación institucional.	Media. La práctica es coherente con la literatura sobre sostenibilidad, pero carece de alianzas interinstitucionales.	Inexistencia de convenios con entidades ambientales y baja educación interna en separación de residuos.	Implementar un programa integral de reciclaje con aliados locales e indicadores de aprovechamiento de materiales.

Dimensión	Estrategia Gerencial Identificada	Promedio (\bar{X})	Evidencia del Diagnóstico	Referente Teórico y Autores Relacionados	Evaluación de Coherencia Teórico-Empírica	Brechas Detectadas	Recomendación Estratégica
	Sensibilización ambiental limitada	2,6 (nivel medio-bajo)	Se desarrollan pocas campañas de educación ambiental, centradas en actividades aisladas.	Ramos y Ellitan (2021) indican que la cultura organizacional orientada a la mejora continua requiere procesos educativos que fomenten conciencia ecológica y participación colectiva.	Baja. La práctica no es coherente con los principios de educación ambiental, aunque su aplicación es puntual.	Falta continuidad y evaluación del impacto de las acciones formativas.	Establecer un plan anual de sensibilización ambiental con participación de los asociados y medición de resultados.

Nota. Evaluación basada en los resultados del diagnóstico y en los referentes teóricos y autores incluidos en el marco de antecedentes, estado del arte y marco teórico del estudio.

Síntesis de la Evaluación Basada en la Revisión de Literatura. La evaluación comparativa con los hallazgos en los diferentes artículos científicos revisados, permitió corroborar la coherencia existente entre las estrategias gerenciales identificadas en el diagnóstico y los postulados conceptuales que sustentan la dirección estratégica y la competitividad organizacional. En concordancia, los resultados muestran que las cooperativas activas del municipio de Ocaña se encuentran en un nivel medio de alineación teórico-empírica, caracterizado por avances significativos en la planificación, el control financiero, la gestión democrática y la eficiencia operativa, aunque con brechas persistentes en innovación, sistematización de procesos y sostenibilidad ambiental.

La literatura científica analizada evidencia que la efectividad de la dirección estratégica, combinada con la implementación constante de la mejora continua, conduce a una mayor competitividad organizacional cooperativa, tal como lo plantean Arikan et al. (2024); Ramírez Velásquez et al. (2024); Setyorini et al. (2025). Así, las estrategias orientadas a la planeación, la participación, la formación, el control financiero y la gestión de recursos se convierten en factores determinantes del desempeño sostenible. En contraposición, la ausencia de liderazgo estratégico o el débil compromiso con la competitividad tienden a limitar la capacidad de sostenibilidad y el crecimiento institucional.

Ahora bien, los resultados teórico-empíricos permiten concluir que el fortalecimiento de la dirección estratégica, junto con una cultura de innovación constante, constituye el eje articulador de la competitividad empresarial (esto incluyendo a las empresas con y sin ánimo de lucro), confirmando la validez de los hallazgos en la literatura que sustentan el estudio y orientando las acciones futuras hacia la consolidación de una gestión integral, innovadora y sostenible dentro del sector solidario.

Validación Práctica con Actores Clave

Continuando con el orden del segundo objetivo específico de la investigación, se realizó una validación práctica con el propósito de contrastar los resultados del diagnóstico y las estrategias identificadas con la percepción de algunos gerentes de las cooperativas del municipio de Ocaña. En esta entrevista participaron seis gerentes, seleccionados mediante muestreo intencional, quienes representan los sectores económicos de las cooperativas: uno (1) del sector financiero, uno (1) del sector transporte, dos (2) del sector agropecuario y dos (2) del sector servicios.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la entrevista sostenida con los gerentes seleccionados, con el propósito de fortalecer los datos obtenidos en el desarrollo del primer objetivo específico (véase la Tabla 27).

Tabla 27*Categorías Temáticas de la Validación con Actores Claves*

Categoría Temática	Subcategorías	Descripción Analítica	Parafraseado de las Transcripciones de las Entrevistas
1. Gestión estratégica y liderazgo	1.1 Planeación empírica	Los gerentes reconocen que la gestión se basa más en la experiencia que en la planificación formal, aunque existe intención de fortalecer la dirección estratégica y la toma de decisiones compartida.	“Hemos aprendido sobre la marcha, pero sabemos que necesitamos planear mejor nuestras acciones.”
	1.2 Falta de estructura directiva		
	1.3 Necesidad de dirección participativa		
2. Formación y mejora continua	2.1 Carencia de capacitación	La formación gerencial y técnica es una de las mayores necesidades. Se asocia directamente con la mejora continua y la sostenibilidad de las cooperativas. Se valora el apoyo de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO), la Unidad Solidaria y el SENA, pero los gerentes consideran que los acompañamientos deben ser permanentes y con asesoría técnica aplicada.	“Necesitamos capacitaciones constantes para mejorar la gestión y la calidad de lo que hacemos.”
	2.2 Aprendizaje empírico		
	2.3 Necesidad de educación administrativa y financiera		
3. Acompañamiento institucional y redes de apoyo	3.1 Apoyo intermitente	Se valora el apoyo de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO), la Unidad Solidaria y el SENA, pero los gerentes consideran que los acompañamientos deben ser permanentes y con asesoría técnica aplicada.	“Las entidades ayudan, pero no hay un acompañamiento constante ni una guía a largo plazo.”
	3.2 Falta de seguimiento		
	3.3 Vinculación con entidades aliadas		
4. Innovación y transformación digital	4.1 Brecha tecnológica	Las cooperativas reconocen la necesidad de modernizar sus operaciones y acceder a herramientas digitales que fortalezcan la gestión y la comercialización.	“Queremos vender por internet, pero nos falta formación y equipos.”
	4.2 Digitalización incipiente		
	4.3 Necesidad de modernizar procesos		
5. Sostenibilidad económica y competitividad	5.1 Limitación de recursos	Se identifican dificultades financieras y comerciales que restringen la competitividad. Se asocia la sostenibilidad con la capacidad de planificación y diversificación económica.	“Tenemos productos de calidad, pero sin recursos ni apoyo es difícil competir.”
	5.2 Búsqueda de nuevos mercados		
	5.3 Dificultad de financiamiento		
6. Cohesión social y sentido cooperativo	6.1 Compromiso grupal	En todas las entrevistas se resalta la unión, la confianza y la cooperación entre asociados como base para la permanencia organizacional.	“El apoyo entre nosotros es lo que mantiene viva la cooperativa.”
	6.2 Solidaridad interna		
	6.3 Identidad organizacional		

Categoría Temática	Subcategorías	Descripción Analítica	Parafraseado de las Transcripciones de las Entrevistas
7. Responsabilidad ambiental	7.1 Prácticas ecológicas básicas	Aunque no es una prioridad actual, se evidencia una disposición progresiva hacia la adopción de prácticas sostenibles en la producción y gestión.	“Tratamos de cuidar el ambiente, pero sin un plan formal o recursos.”
	7.2 Ausencia de políticas ambientales		
	7.3 Interés por sostenibilidad		
8. Retos organizacionales y factores limitantes	8.1 Desmotivación	Se presentan limitaciones comunes como la carga laboral, la baja rentabilidad y la poca visibilidad en el mercado. Estos factores frenan el crecimiento y afectan la motivación.	“A veces nos sentimos desanimados, pero seguimos trabajando con esfuerzo.”
	8.2 Escasez de recursos		
	8.3 Falta de promoción e innovación comercial		
9. Perspectivas de desarrollo y proyección futura	9.1 Expansión	Los gerentes visualizan la consolidación y el trabajo en red como elementos claves para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.	“Queremos vincular más jóvenes y aliarnos con otras cooperativas.”
	9.2 Alianzas intercooperativas		
	9.3 Inclusión de jóvenes		

Nota. Los ejemplos presentados en la última columna corresponden a paráfrasis de las ideas expresadas por los gerentes durante las entrevistas semiestructuradas. Para consultar las transcripciones completas, véase el Apéndice E, donde se encuentran las entrevistas realizadas a los seis actores clave que participaron en el proceso de validación. También véase aquí en acta de socialización, validación y autorización del uso de la información: [Acta firmada](#).

De acuerdo con la información presentada en la Tabla 27, a manera de primicia, es preciso mencionar que, se observa que la formación y el acompañamiento institucional constituyen los ejes más frecuentes en todos los sectores que participaron. Los gerentes coinciden en señalar la necesidad de capacitaciones permanentes en administración, liderazgo, finanzas y gestión cooperativa. Este patrón confirma que la sostenibilidad no depende únicamente de los recursos económicos, sino también del capital humano y del conocimiento organizacional, en coherencia con los postulados de Bravo Martínez y Sánchez Gómez (2022), quien afirma que el buen desempeño organizacional solo es posible cuando las personas son formadas sistemáticamente para aprender y perfeccionar sus procesos.

En segundo lugar, se identifica que la gestión estratégica se encuentra en distintos niveles de consolidación, dependiendo del tamaño y la naturaleza de cada cooperativa. Las cooperativas de mayor trayectoria (relacionadas con las que participaron en la entrevista), como “Coop 2” (sector financiero) y “Coop 3” (sector transporte), muestran una estructura administrativa definida, procesos planificados y una orientación hacia la innovación tecnológica, al igual que las demás cooperativas de los sectores mencionado previamente. En cambio, las cooperativas agropecuarias y de servicios, como “Coop 7, 16, 18 y 23” (véase la Tabla 14), presentan una dirección más empírica, donde la toma de decisiones se basa en la experiencia y el consenso grupal, con escaso uso de herramientas de planeación estratégica formal. Esta diferencia demuestra que el desarrollo gerencial en el sector solidario no avanza de manera uniforme, sino condicionado por los recursos, el tiempo de constitución, la orientación del liderazgo y la experiencia de quien lleva el timón del equipo.

A manera de metáfora, la cual nace como inspiración del análisis cualitativo, se puede sintetizar lo redactado anteriormente por medio de la siguiente frase: “Mientras unas organizaciones en la mesa del cooperativismo solicitan vino, otras piden jugo de mora”.

Esta expresión, más allá de su valor literario, traduce la diversidad de madurez institucional en el sector solidario. Las organizaciones que solicitan vino, simbolizan a las cooperativas consolidadas que han alcanzado procesos sofisticados de planeación, digitalización y control financiero; organizaciones que requieren estrategias de innovación y posicionamiento para sostener su competitividad. En contraste, las que solicitan jugo de mora representan a las cooperativas nuevas que aún demandan procesos básicos de formación, acompañamiento y fortalecimiento administrativo, es decir, aquellas que necesitan “nutrirse” antes de sofisticar sus estructuras. En este sentido, el análisis cualitativo evidencia que las necesidades del sector solidario no son homogéneas, sino diferenciadas por niveles de desarrollo organizacional, lo que exige estrategias adaptadas a cada contexto.

Asimismo, el acompañamiento institucional se presenta como un factor transversal de alta relevancia. Todos los gerentes reconocen el apoyo recibido por entidades como la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO), la Unidad Solidaria y el SENA, pero coinciden en que dicho acompañamiento carece de continuidad y seguimiento técnico. Esta afirmación valida el diagnóstico previo, que ya había señalado la debilidad en los mecanismos de articulación entre las cooperativas y las entidades de apoyo. De acuerdo con Romero-Suárez et al. (2020) y Arikán et al. (2024), la competitividad organizacional se fortalece cuando existe un entorno colaborativo que provee recursos, conocimiento e innovación; por tanto, la ausencia de un acompañamiento permanente limita la consolidación de ventajas sostenibles en el tiempo.

En cuanto a la dimensión económica y de competitividad, los resultados muestran dos realidades opuestas: las cooperativas financieras y de transporte se encuentran en un nivel de estabilidad y crecimiento, mientras que las agropecuarias y de servicios enfrentan desafíos financieros, dificultades para acceder a mercados y debilidad en sus canales de comercialización. Estas diferencias reafirman la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas según el sector económico, reconociendo que las cooperativas rurales y emergentes, ubicadas en los corregimientos y veredas del municipio de Ocaña, requieren apoyos estructurales más básicos antes de entrar en procesos de digitalización y/o expansión comercial, en otras palabras, se requiere fortalecimiento interno, para afrontar los desafíos externos.

Ahora bien, desde el punto de vista social y cultural, todas las organizaciones participantes coinciden en resaltar el valor de la solidaridad, la confianza y el trabajo conjunto como pilares de su sostenibilidad. Este aspecto se mantiene como una fortaleza transversal del cooperativismo en el municipio, pues incluso en las organizaciones más pequeñas, la cohesión grupal funciona como un amortiguador ante las crisis financieras o institucionales. De hecho, la unión y el sentido de pertenencia se perciben como recursos estratégicos, lo que coincide con los planteamientos de Bitencourt Jorge et al. (2021) en su artículo “Inteligencia Financiera Organizacional: Estrategia Competitiva en el Contexto Gerencial de la ACIM”, donde explica que el capital social y la confianza interna pueden constituirse en una ventaja competitiva difícil de imitar. No obstante, aunque la visión social y cultural se presentan como un aspecto fortalecido desde lo cualitativo, se visualiza otra perspectiva desde lo cuantitativo, pero esto se puede comprender al citar a uno de los gerentes cuando dijo durante la entrevista “el diagnóstico que usted me comenta sí nos representa bien, pero a veces no se ve reflejado el esfuerzo que

hacemos todos los días por mantener la cooperativa viva” (C. Pacheco Gonzalez, comunicación personal, 29 de octubre de 2025).

Por último, el componente ambiental se reconoce como una dimensión que requiere fortalecimiento, con prácticas aisladas y no sistematizadas, aunque con disposición favorable hacia la sostenibilidad. Este resultado refleja un potencial de desarrollo futuro, especialmente para las cooperativas agropecuarias, que ya comienzan a incorporar prácticas ecológicas en sus procesos productivos.

En conclusión, el análisis interpretativo permite deducir que los gerentes validan en gran medida los hallazgos del diagnóstico, pero aportan una perspectiva más profunda sobre las condiciones reales del sector. Por una parte, las cooperativas más consolidadas buscan innovación y posicionamiento; las jóvenes y nuevas, acompañamiento y formación. En este orden de ideas, los hallazgos confirman que la competitividad organizacional en el sector cooperativo del municipio de Ocaña se encuentra estrechamente vinculado con el grado de efectividad en la dirección estratégica y la capacidad de aprendizaje institucional.

Discusión Integradora del Objetivo

Desde la evaluación teórica, se comprobó que la coherencia con las investigaciones y hallazgos de los autores contemporáneos identificados entre el 2020 y el 2025, es significativa en los aspectos económicos y administrativos, donde la planeación estratégica, el control financiero y la participación asociativa constituyen ejes principales de competitividad. No obstante, las brechas más marcadas se ubican en la ausencia de políticas de innovación y en la gestión ambiental, elementos que en la teoría son considerados determinantes para la sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, la validación con actores clave profundizó el entendimiento de esas brechas, al evidenciar que la distancia entre la teoría y la práctica no responde únicamente a la falta de conocimiento, sino también a las condiciones reales del contexto. Los gerentes coinciden en que la formación, el acompañamiento institucional y el acceso a recursos son los factores más críticos para avanzar hacia modelos de gestión más estructurados. Así, mientras las cooperativas consolidadas, como las del sector financiero y transporte, muestran prácticas alineadas con la dirección estratégica, las agropecuarias y de servicios reflejan un proceso de liderazgo empírico y búsqueda de fortalecimiento interno.

Formulación y Socialización de la Propuesta de Estrategias Gerenciales Orientadas al Fortalecimiento de la Competitividad Organizacional en las Cooperativas Objeto de Estudio, Integrando los Resultados del Diagnóstico, Evaluación y Validación

Basados en los resultados obtenidos en los objetivos específicos uno (1) y dos (2), donde se identificaron fortalezas en la gestión económica y política de las cooperativas del municipio de Ocaña, junto con brechas evidentes en las dimensiones social, cultural y ambiental, surge la necesidad de formular estrategias gerenciales que permitan equilibrar el desarrollo organizacional y promover una competitividad verdaderamente solidaria. Esta formulación no parte de un modelo aislado, sino que se alinea con una estrategia vigente y en implementación a nivel nacional: los Circuitos Asociativos Solidarios (CAS) impulsados por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (más conocida como, Unidad Solidaria), entidad adscrita al Ministerio del Trabajo de Colombia.

Esta estrategia, orientada a fortalecer la cooperación territorial y la articulación entre organizaciones de la economía solidaria, propone que la sostenibilidad no se logra a partir de la competencia, sino mediante la intercooperación, la complementariedad productiva y el

intercambio de capacidades entre organizaciones solidarias de distintos sectores. En coherencia con los principios cooperativos y los lineamientos de la Unidad Solidaria, la presente formulación busca diseñar estrategias gerenciales integrales y colaborativas, que respondan a las necesidades identificadas en el diagnóstico, la evaluación teórica y la validación con los actores claves, buscando promover la construcción de redes de apoyo, aprendizaje y acompañamiento mutuo.

De esta manera, la adopción de la estrategia de los Circuitos Asociativos Solidarios no solo fortalece la pertinencia institucional del estudio, sino que también ofrece un marco práctico y realista para que las cooperativas de Ocaña continúen consolidando su autonomía, mejoren su sostenibilidad y generen un impacto económico, social, político, cultural y ambiental más estable. Así, las estrategias gerenciales que se plantean a continuación pretenden convertirse en un medio para hacer efectiva la cooperación y transformar el tejido solidario local en un ecosistema asociativo articulado, competitivo y sostenible.

Enfoque Metodológico para la Formulación de Estrategias

La formulación de las estrategias gerenciales se desarrolla a partir de un enfoque metodológico participativo, territorial y asociativo, en coherencia con el principio cooperativo de la intercooperación, las teorías analizadas y con la estrategia de Circuitos Asociativos Solidarios (CAS) impulsado por la Unidad Solidaria. Este enfoque busca no solo proponer acciones aisladas, sino construir un esquema estratégico integral que promueva la articulación entre las cooperativas de los sectores financiero, transporte, servicios y agropecuario, fomentando así una gestión colaborativa orientada al fortalecimiento de la competitividad organizacional.

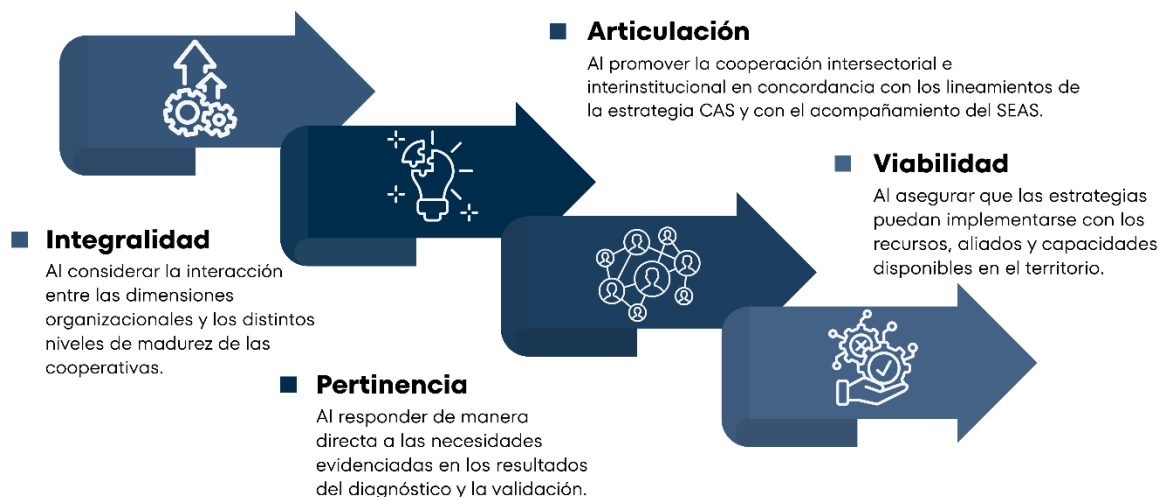
El proceso metodológico de formulación se apoyó en los hallazgos obtenidos en los Objetivos específicos uno (1) y dos (2), integrando los resultados del diagnóstico empírico, la

evaluación y la validación con los gerentes de las cooperativas. De esta triangulación surgieron las brechas, potencialidades y necesidades reales del sector cooperativo del municipio de Ocaña, las cuales fueron organizadas en torno a las cinco dimensiones analizadas en el estudio: económica, social, política, cultural y ambiental.

Bajo este marco, las estrategias se formularon siguiendo los principios rectores que orientan la gestión solidaria (véase la Figura 18):

Figura 18

Principios Rectores



Nota. La figura presenta los principios rectores que orientan la formulación de las estrategias gerenciales propuestas.

Asimismo, las estrategias se clasificaron según su naturaleza y propósito, permitiendo establecer una tipología que facilita su priorización e implementación (véase la Figura 19):

Figura 19*Tipología de Estrategias*

Nota. La figura presenta la clasificación de estrategias gerenciales propuestas según su propósito de intervención organizacional.

Diagnóstico Estratégico de Base para la Formulación

El análisis exhaustivo de las cooperativas del municipio de Ocaña evidencia un comportamiento heterogéneo en áreas de gestión gerencial, con fortalezas notables en la planificación económica y desafíos visibles en la articulación institucional y ambiental. Los resultados del diagnóstico, corroborados con la evaluación basada en artículos científicos y validación de actores claves, permiten decir que muestran que el 87% de las cooperativas mantienen una planificación financiera eficiente, con niveles de ejecución presupuestal superiores al 90 % de lo proyectado, mientras que un 30% realiza seguimiento regular a sus indicadores económicos. En el componente social, el 48% indica que la participación asociativa promedio alcanza entre el 75% y 89% de asociados, aunque con brechas entre cooperativas grandes, que tienen que asignar delegados para la asistencia a reuniones.

A nivel político, el 74 % de los consejos y comités cumple entre el 85 y 100 % de las reuniones planificadas, evidenciando un gobierno cooperativo estable, aunque con deficiencias en cuanto al acceso de los informes de gestión hacia el público en general, práctica que solo aplica el 17 % de las organizaciones. En el componente cultural, se observa que solo el 39 % de los gerentes ha recibido más de 80 horas de formación anual, y el 61 % restante presenta niveles formativos de menos de 40 horas durante el año, lo que impacta en la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, la dimensión ambiental continúa siendo la más vulnerable: apenas el 22 % cuenta con programas ambientales permanentes, y un 87 % de las cooperativas participa rara vez en campañas de educación ecológica (véase la Tabla 24).

Por lo anterior, estos resultados justifican la necesidad de formular estrategias que fortalezcan la competitividad, fomente la innovación y consoliden redes de cooperación intersectorial, en sintonía con la estrategia de los Circuitos Asociativos Solidarios promovidos por la Unidad Solidaria.

Formulación de Estrategias Gerenciales para la Competitividad en las Cooperativas

A continuación, en la Tabla 28, se presenta el diseño de las estrategias gerenciales las cuales surgen del diagnóstico integral por dimensiones, el cual fue posteriormente validado por los actores clave del sector solidario, garantizando coherencia entre la realidad empírica, los referentes teóricos y las necesidades institucionales.

Tabla 28

Diseño de Estrategias Gerenciales

Dimensión	Diagnóstico	Tipo de Estrategia	Estrategia Gerencial	Observación Sectorial	Propósito	Acciones Clave	Responsables	Indicador / Meta Esperada
Económica	El 87% presenta una alta eficiencia en la ejecución del presupuesto anual planificado, evidenciando una gestión financiera responsable y controlada.	Fortalecimiento	Mantener la planificación y control financiero eficiente mediante mecanismos de seguimiento participativo.	Aplica a: Todos los sectores económicos (financiero, transporte, agropecuario y servicios).	Asegurar la sostenibilidad económica institucional mediante una gestión presupuestal transparente y de cumplimiento continuo.	- Revisar el presupuesto anual durante las asambleas ordinarias. - Mantener controles de ejecución interna con participación del Consejo de Administración y la Gerencia. - Presentar informes de ejecución presupuestal al cierre del periodo contable.	Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Gerencia,	Indicador: % de ejecución presupuestal anual = (Ejecutado / Planificado) × 100 Meta: alcanzar o superar el 90 % del presupuesto proyectado.
Económica	El 91% evidencia el cumplimiento de la redistribución de excedentes de menos del 25%, sin embargo, hay diferencias en la visibilización del impacto social que genera dicha reinversión. Solo el 9% indica tener un porcentaje superior al 25%.	Fortalecimiento	Mantener la gestión normativa de excedentes, garantizando la destinación mínima establecida por la norma a los fondos de solidaridad y educación.	Aplica a: sector financiero.	Asegurar el cumplimiento legal.	- Ejecutar los porcentajes de redistribución definidos en los estatutos. - Rendir informes anuales a la asamblea sobre la gestión de fondos sociales.	Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Gerencia.	Indicador: % de cumplimiento legal de redistribución de excedentes. Meta: Destinar como mínimo el 10 % de los excedentes a fondos de solidaridad y educación, conforme a la Ley 79 de 1988.
		Correctiva	Fortalecer la visibilización y comunicación del impacto social generado por la reinversión de excedentes, mediante evidencias públicas.	Aplica a: sector transporte, agropecuario y servicios.	Promover la transparencia y el reconocimiento social de las acciones solidarias realizadas por las cooperativas. Garantizar la sostenibilidad económica fortaleciendo los procesos de planeación, control y posicionamiento de los servicios existentes.	- Publicar de manera inmediata los resultados del fondo de solidaridad. - Elaborar un informe social visible al público (o dentro del informe de gestión anual).	Consejo de Administración, Comité de Solidaridad y Gerencia.	Indicador: N° de informes sociales publicados / año. Meta: Publicar mínimo un informe público anual de reinversión social por cooperativa.
Económica	El 52% presenta estabilidad en sus ingresos operacionales, con tendencia moderada al aumento hasta 10%. Y el 48% una tendencia estable sin variación, respecto al año anterior.	Fortalecimiento	Consolidar la estabilidad económica mediante la optimización de los servicios actuales y la mejora continua de su gestión comercial.	Aplica a: sector financiero y transporte.	Incrementar la competitividad a través de la modernización comercial y la	- Evaluar periódicamente la rentabilidad de los servicios actuales. - Mantener la gestión comercial mediante herramientas digitales. - Promover la cultura de innovación organizacional.	Consejo de Administración, Gerencia.	Indicador: Variación porcentual anual de ingresos operacionales. Meta: Mantener un crecimiento anual sostenido del 5 % al 10 %.
		Innovación	Incorporar estrategias de promoción y posicionamiento digital para fortalecer la comercialización de los	Aplica a: sector agropecuario y de servicios.	Incrementar la competitividad a través de la modernización comercial y la	- Crear perfiles en redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp Business) y sitios web. - Implementar campañas de comunicación radial, digital y comunitaria.	Comité de Educación, Gerencia, Consejo de Administración.	Indicador: N° de cooperativas con presencia digital activa. Meta: Al menos el 60 % de las cooperativas

Dimensión	Diagnóstico	Tipo de Estrategia	Estrategia Gerencial	Observación Sectorial	Propósito	Acciones Clave	Responsables	Indicador / Meta Esperada
Económica	El 70% efectúa seguimiento a sus indicadores financieros con una frecuencia principalmente trimestral o mensual y un 30 % que lo hace de forma semestral o anual.	Fortalecimiento	servicios existentes y por ende, sus ingresos.		adopción tecnológica.	- Capacitar a los asociados en marketing digital y atención al cliente.		con plataformas o canales de promoción activos en el año siguiente. Indicador: Frecuencia de revisión de indicadores financieros. Meta: Mantener revisiones mensuales o trimestrales en el 100 % de las cooperativas consolidadas.
			Mantener la revisión periódica y sistemática de los indicadores financieros y de gestión económica, fortaleciendo la cultura de control interno.	Aplica a: sector financiero y transporte.	Asegurar la continuidad de las buenas prácticas de monitoreo financiero y la toma de decisiones oportunas.	- Continuar con el control mensual o trimestral de los indicadores financieros. - Evaluar resultados en reuniones de gerencia y consejo.	Consejo de Administración, Gerencia, Junta de Vigilancia.	
		Correctiva, preventivas y de articulación.	Capacitar y acompañar a las cooperativas en la interpretación y análisis de indicadores financieros, promoviendo revisiones más frecuentes y decisiones basadas en datos.	Aplica a: sector agropecuario y de servicios.	Mejorar la capacidad de análisis financiero y la periodicidad del seguimiento en cooperativas emergentes.	- Realizar capacitaciones sobre lectura e interpretación de indicadores financieros con entidades de apoyo. - Establecer un calendario interno de revisión mensual. - Implementar formatos simplificados de seguimiento.	Comité de Educación, Gerencia y Consejo de Administración. Articulación con: universidades como la UFPSO, UNAD, SENA y cooperativas financieras.	Indicador: % de cooperativas que revisan sus indicadores al menos trimestralmente. Meta: Lograr que el 80 % de las cooperativas emergentes realicen revisiones trimestrales o más frecuentes.
Social	Solo el 48%, indica una participación mayor al 75% de asociado, pero la participación sigue siendo heterogénea, dado que, en cooperativas grandes la asistencia directa es menor por la estructura de delegados, mientras que en las pequeñas la participación es casi total.	Fortalecimiento	Fortalecer la participación democrática mediante la promoción del sentido de pertenencia y la asistencia regular a las asambleas generales y/o reuniones convocadas.	Aplica a: sector servicios, agropecuarias y transporte.	Consolidar la participación de los asociados fortaleciendo la cultura democrática cooperativa.	- Establecer incentivos simbólicos por asistencia a las reuniones generales. - Promover la rotación de roles y participación en comités.	Consejo de Administración, Comité de Educación, Gerencia.	Indicador: % de asistencia a asambleas o reuniones. Meta: Alcanzar un 80 % de participación regular de los asociados. Indicador: N° de asambleas transmitidas o con participación híbrida. Meta: Implementar mecanismos híbridos en al menos el 50 % de las cooperativas grandes en el siguiente periodo anual.
		Innovación	Implementar mecanismos híbridos (presenciales y virtuales) para la participación de asociados no delegados en asambleas, garantizando inclusión informativa sin alterar los derechos de voto.	Aplica a: Sector financiero.	Modernizar los espacios democráticos mediante el uso de tecnologías de comunicación.	- Habilitar plataformas virtuales para transmisión en tiempo real de asambleas y reuniones generales. - Permitir la inscripción digital de asistentes sin derecho a voto. - Establecer protocolos de seguridad y verificación de delegados.	Asamblea General, Consejo de Administración y Gerencia.	
Social	Solo el 48% indica realizar capacitaciones trimestrales y/o mensual para los asociados y el 52% restante, de forma esporádica, no obstante, con la entrada en vigencia de la	Estrategia integral: fortalecimiento, correctiva, preventiva, de innovación y articulación.	Implementar un plan integral de formación y transición hacia el SEAS, que articule a todos los sectores cooperativos en procesos de educación continua, manteniendo la formación tradicional en Economía Solidaria mientras	Aplica a: sector financiero, transporte, agropecuario y servicios.	Asegurar una formación cooperativa unificada, moderna y sostenible, que fortalezca las competencias de los asociados	- Continuar los programas tradicionales establecidos en la Resolución 152 de 2022 (curso básico, intermedio y avanzado en E.S) hasta el cierre de su vigencia autorizada. - Iniciar la transición hacia las enseñanzas de SEAS incorporando los pilares: territorio asociativo y solidario, asociatividad solidaria,	Asamblea general, Comité de Educación, Consejo de Administración. Articulación con:	Indicador: N° de cooperativas vinculadas al plan integral de formación SEAS. Meta: Lograr que el 100 % de las cooperativas participen en la

Dimensión	Diagnóstico	Tipo de Estrategia	Estrategia Gerencial	Observación Sectorial	Propósito	Acciones Clave	Responsables	Indicador / Meta Esperada
	Resolución 078 de 7 de abril de 2025, se establece la adopción del Sistema de Educación para la Asociatividad Solidaria (SEAS), que busca modernizar la formación cooperativa mediante nuevos pilares y metodologías.		se incorporan los nuevos pilares del SEAS.		y promueva la articulación institucional en el marco del SEAS.	modelos solidarios de desarrollo, trabajo asociativo y gobernanza y empoderamiento. - Establecer alianzas entre cooperativas y entidades acreditadas por la Unidad Solidaria para impartir formación SEAS. - Desarrollar talleres conjuntos entre cooperativas de distintos sectores para compartir experiencias y buenas prácticas. - Promover capacitaciones complementarias en liderazgo, marketing, comercialización y finanzas cooperativas.	Unidad Solidaria y Entidades acreditadas de formación (UFPSO, Corgeinp, Fundación Crediservir).	transición al modelo SEAS.
Social	Se presenta un nivel de satisfacción del asociado moderadamente alto (3.7/5). Existen mecanismos de atención que contribuyen a mantener la confianza, pero se requiere fortalecer la comunicación interna, los canales de retroalimentación y la innovación en la relación con los asociados.	Estrategia integral (fortalecimiento, innovación, preventiva y articulación)	Implementar un sistema participativo de atención y fidelización cooperativa, que integre canales presenciales y digitales para mejorar la comunicación, el acompañamiento y la satisfacción de los asociados.	Aplica a: sector financiero, transporte, agropecuario y servicios.	Consolidar la confianza y el sentido de pertenencia de los asociados mediante una atención integral, transparente y cercana, fortaleciendo los vínculos entre la cooperativa y sus asociados.	- Crear y/o fortalecer canales de atención híbridos (presencial, telefónico, redes sociales y plataformas digitales). - Implementar buzones virtuales de sugerencias. - Diseñar campañas de comunicación y reconocimiento al asociado (boletines, redes, eventos cooperativos). - Realizar mediciones semestrales de percepción y satisfacción mediante herramientas simples. - Establecer un plan de mejora continua con base en las observaciones de los asociados.	Consejo de Administración, Gerencia y Comité de Comunicación (si existe).	Indicador: Nivel promedio de satisfacción del asociado (escala 1–5). Meta: Alcanzar un nivel promedio ≥ 4 y mantener una participación del 80 % de los asociados en actividades de interacción y comunicación.
Social	Se evidencia un elevado nivel de equidad y participación democrática en la toma de decisiones (promedio 4.2/5), lo que evidencia la vigencia del principio cooperativo de gestión democrática.	Estrategia integral (fortalecimiento, articulación e innovación)	Mantener una cultura democrática Cooperativa inclusiva, fortaleciendo los mecanismos participativos presenciales y virtuales que garanticen la equidad, la transparencia y la representación plural en la toma de decisiones.	Aplica a: sector financiero, transporte, agropecuario y servicios.	Sostener el principio de gestión democrática y promover la inclusión activa de todos los asociados, garantizando espacios accesibles de participación y toma de decisiones.	- Mantener los mecanismos tradicionales de participación (asambleas generales y comités). - Promover la participación paritaria de hombres y mujeres en los órganos de administración y vigilancia. - Desarrollar programas de liderazgo cooperativo juvenil.	Asamblea general, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerencia.	Indicador: % de participación efectiva en procesos de toma de decisiones. Meta: Mantener niveles de participación ≥ 90 %.
Política	Se mantiene una regularidad destacada en las reuniones y decisiones colectivas, evidenciando un gobierno cooperativo democrático y participativo.	Fortalecimiento	Mantener la eficiencia en la gestión directiva mediante la optimización de las reuniones institucionales y el fortalecimiento del seguimiento a los acuerdos establecidos.	Aplica: sector financiero y transporte	Consolidar la sostenibilidad organizativa mediante reuniones efectivas, ágiles y con trazabilidad de los acuerdos institucionales.	- Fortalecer la cultura de planeación directiva con metas trimestrales. - Incorporar espacios de análisis de resultados y retroalimentación en cada reunión para cada participante (actas o correos electrónicos).	Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Gerencia.	Indicador: % de reuniones efectivamente realizadas según cronograma. Meta: Mantener o superar el 95 % de cumplimiento y lograr 100 % de seguimiento

Dimensión	Diagnóstico	Tipo de Estrategia	Estrategia Gerencial	Observación Sectorial	Propósito	Acciones Clave	Responsables	Indicador / Meta Esperada
Política	Las cooperativas mantienen buenas prácticas de transparencia mediante la socialización de informes de gestión con sus asociados, pero el 83% no hace público esos informes de gestión.	Innovación	Implementar metodologías ágiles para las reuniones directivas, que promuevan la participación activa, el cumplimiento puntual y la toma de decisiones efectivas.	Aplica: sector agropecuario y servicio	Incrementar la efectividad y periodicidad de las reuniones mediante metodologías más prácticas, dinámicas y motivadoras.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los miembros directivos en metodologías ágiles. - Promover reuniones trimestrales cortas y temáticas con tiempos definidos. - Establecer incentivos simbólicos para el cumplimiento de metas de asistencia y resultados. 	Gerencia, Consejo de Administración y Comité de Educación.	documentado a acuerdos. Indicador: % de reuniones cumplidas según calendario estatutario. Meta: Alcanzar al menos el 85 % de cumplimiento anual y reducir los retrasos o cancelaciones en un 30 %.
		Fortalecimiento e Innovación	Mantener la comunicación institucional mediante el uso de formatos innovadores y accesibles de rendición de cuentas digital que promuevan la confianza y la participación de los asociados.	Aplica a: sector financiero	Mantener la transparencia institucional mediante la adopción de herramientas tecnológicas y formatos interactivos de divulgación.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar informes anuales digitales con infografías y lenguaje ciudadano. - Publicar videos resumen de rendición de cuentas en redes sociales y sitios web. 	Asamblea general, Consejo de Administración, Gerencia, Comité de Educación y Comunicaciones.	Indicador: Número de informes publicados en formato digital o audiovisual. Meta: Publicar al menos 1 informe trimestral de avance de la cooperativa y 1 video anual de rendición de cuentas con alcance público. Indicador: % de cooperativas con presencia digital activa y publicación pública de informes de gestión. Meta: Lograr que el 100 % de las cooperativas agropecuarias, transporte y de servicios publiquen sus informes de gestión anualmente.
		Correctiva, Preventiva, Innovación y articulación.	Implementar un plan de transparencia y comunicación, orientado a crear y fortalecer los canales digitales de divulgación y la rendición de cuentas pública de las organizaciones.	Aplica a: sector transporte, servicio y agropecuario.	Garantizar la rendición de cuentas abierta, accesible y comprensible, fortaleciendo la relación entre las cooperativas, sus asociados y la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear y/o activar páginas web y redes sociales institucionales para publicar informes anuales. - Generar informes digitales simplificados con lenguaje claro y comprensible. - Diseñar videos cortos o boletines semestrales con los logros cooperativos y su impacto social. - Vincular a las organizaciones con instituciones educativas locales para recibir apoyo en diseño y difusión de informes. 	Asamblea general, Gerencia, Consejo de Administración.	Indicador: Número de cooperativas participantes en redes o convenios intercooperativos. Meta: Lograr que el 70 % de las cooperativas estén vinculadas activamente a redes o alianzas territoriales solidarias.
Política	Se evidencia que 61% presenta una participación limitada y poco constante en redes solidarias, lo que debilita la cooperación interinstitucional y el fortalecimiento político del sector.	Articulación e Innovación	Implementar una estrategia de integración y ayuda mutua, basada en la estrategia de los Circuitos Asociativos Solidarios, que fomente el trabajo en red entre cooperativas de distintos sectores para la construcción de un ecosistema solidario territorial.	Aplica a: sector financiero, transporte, agropecuario y servicios.	Consolidar una red territorial de cooperación que potencie la incidencia del sector solidario y la sostenibilidad compartida.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear mesas de articulación sectorial entre cooperativas de Ocaña para la cooperación territorial. - Promover convenios intercooperativos para intercambio de servicios, asistencia técnica y recursos compartidos. - Desarrollar encuentros anuales de integración intercooperativa. 	Asambleas generales, Consejo de Administración, Gerencia, Articulación con: Unidad Solidaria (como entidad aliada).	Indicador: Número de cooperativas participantes en redes o convenios intercooperativos. Meta: Lograr que el 70 % de las cooperativas estén vinculadas activamente a redes o alianzas territoriales solidarias.

Dimensión	Diagnóstico	Tipo de Estrategia	Estrategia Gerencial	Observación Sectorial	Propósito	Acciones Clave	Responsables	Indicador / Meta Esperada
Cultural	Se evidencia que el 61% de los gerentes ha recibido limitadas horas de capacitación formal durante el año. A esto se suma, que 52,2% solo tiene una formación como bachiller, técnico o tecnólogo.	Fortalecimiento e innovación	Fomentar la actualización permanente de los directivos mediante programas de educación continua, especializaciones y diplomados vinculados con liderazgo cooperativo, sostenibilidad y gestión estratégica.	Aplica a: sector Financiero y transporte (y gerentes profesionales del sector agropecuario y servicio).	Mantener un liderazgo técnico y estratégico que fortalezca la competitividad y la gobernanza cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover diplomados y posgrados en Ciencias Administrativas y Económicas, como: Gerencia Social, Innovación, Economía Solidaria, - Fomentar la participación en programas educativos como el SEAS. - Vincular a los gerentes en procesos de formación en inteligencia artificial, estratégica y digitalización financiera. - Desarrollar alianzas con universidades locales para certificación de competencias directivas. - Promover la vinculación de gerentes a programas de Educación Superior mediante la Política de Gratuidad en la UFPSO y la UNAD. 	Consejo de Administración, Gerencia, Comité de Educación.	Indicador: Número de horas de formación anual por directivo. Meta: Alcanzar un promedio de 100 horas/año de formación continua por directivo.
		Correctiva, Preventiva y de Articulación	Implementar un programa de cualificación gerencial, articulado con instituciones educativas locales, para fortalecer las competencias administrativas y técnicas de los dirigentes.	Aplica a: sector agropecuario y servicio	Potenciar las capacidades de liderazgo, planeación y gestión cooperativa a través de la formación profesional y técnica continua.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer convenios con universidades para formación técnica, tecnológica o profesional en gestión cooperativa. - Implementar talleres de liderazgo, planeación y toma de decisiones bajo el enfoque del SEAS. - Destinar un fondo de educación como apoyo para educación formal de directivos. 	Asamblea General, Comité de Educación y gerente.	Indicador: % de gerentes con formación tecnológica o profesional certificada. Meta: Alcanzar que el 80 % de los gerentes posean formación tecnológica superior y reciban más de 80 horas de capacitación anual.
		Fortalecimiento e Innovación	Consolidar una gestión de innovación permanente mediante la integración de herramientas tecnológicas y la gestión del conocimiento.	Aplica a: sector Financiero.	Potenciar la innovación como motor de competitividad, sostenibilidad y mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar sistemas integrados de innovación y mejora continua. - Promover proyectos piloto de digitalización de procesos administrativos y financieros. - Participar en convocatorias nacionales de innovación social y tecnológica. 	Consejo de Administración, Gerencia, Comité de Innovación, Unidad Solidaria.	Indicador: % de proyectos o servicios innovadores implementados anualmente. Meta: Mantener o aumentar en un 20 % anual la innovación en servicios o procesos internos.
Cultural	Solo el 48% de las cooperativas promueven la innovación con avances en automatización, plataformas digitales y servicios virtuales, y el 52% presenta una baja capacidad de innovación por limitaciones técnicas, financieras y de conocimiento.	Correctiva, Preventiva y de Articulación	Implementar una estrategia de innovación solidaria colaborativa, que promueva el intercambio de conocimientos y la adopción de buenas prácticas de innovación entre cooperativas grandes y pequeñas.	Aplica a: sector transporte, agropecuario y servicio.	Promover la adopción progresiva de prácticas innovadoras mediante cooperación técnica y acompañamiento o entre organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer programas entre cooperativas grandes y pequeñas para transferencia de experiencias exitosas. - Desarrollar talleres de creatividad e innovación adaptados a contextos rurales y comunitarios. - Gestionar recursos de fondos públicos o cooperación internacional para financiar proyectos innovadores. - Promover el uso de herramientas digitales para comercialización, comunicación y visibilidad institucional. - Incentivar la formación en innovación y mejora continua. 	Asamblea general, Gerencia, Comité de Educación, Comité de Innovación, Unidad Solidaria y aliados académicos.	Indicador: % de cooperativas que implementan prácticas innovadoras en procesos o servicios. Meta: Lograr que el 70 % de las cooperativas de estos sectores adopten prácticas de innovación.
Cultural	El 39% de las cooperativas tiene un plan o política de formación para su	Fortalecimiento y preventiva	Reforzar la identidad solidaria de los asociados mediante programas de sensibilización y	Aplica a: sector financiero.	Promover la fidelización y compromiso del asociado con la	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar campañas institucionales sobre identidad cooperativa y valores solidarios. 	Comité de Educación, Consejo de	Indicador: Nivel de participación de asociados en

Dimensión	Diagnóstico	Tipo de Estrategia	Estrategia Gerencial	Observación Sectorial	Propósito	Acciones Clave	Responsables	Indicador / Meta Esperada
	personal y asociados en implementación casi o consolidada; a diferencia del 61% que apenas están en el proceso de diseño o no tienen.		comunicación cooperativa que fortalezcan el sentido de pertenencia, la participación y la práctica de los valores cooperativos.		filosofía solidaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear boletines o cápsulas digitales mensuales sobre cultura cooperativa. - Promover jornadas de reconocimiento a los asociados ejemplares por su compromiso solidario. 	Administración y Gerencia.	<p>actividades de cultura cooperativa. Meta: Lograr que el 80 % de los asociados participen anualmente en al menos una actividad formativa o cultural solidaria.</p> <p>Indicador: % de cooperativas con políticas formales de formación solidaria implementadas. Meta: Alcanzar que el 70 % de las cooperativas cuenten con una política formal e implementen al menos dos ciclos de formación solidaria anual.</p>
		Correctiva, Preventiva y de Articulación	Implementar un plan integral de formación solidaria permanente, articulado con entidades acreditadas como la UFPS Ocaña, Corgeinp, Fundación Crediservir y la Unidad Solidaria, para fortalecimiento de los valores cooperativos y la identidad institucional.	Aplica a: Sector transporte, agropecuario y servicio.	Consolidar una cultura organizacional basada en los principios solidarios de cooperación, equidad y ayuda mutua.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e institucionalizar una política formal de formación cooperativa para personal y asociados. - Establecer convenios con instituciones educativas acreditadas para la capacitación continua en Economía Solidaria y el SEAS. - Incorporar los valores cooperativos en los reglamentos internos y en la inducción de nuevos asociados. - Desarrollar materiales pedagógicos (manuales, videos, cartillas) sobre la identidad cooperativa en articulación con las entidades acreditadas. - Diseñar e institucionalizar políticas ambientales con metas medibles y seguimiento semestral. - Implementar campañas internas de ahorro energético, reciclaje y reducción de residuos. 	Consejo de Administración, Comité de Educación, Gerente, Unidad Solidaria y entidades acreditadas.	
Ambiental	El 78% de las cooperativas muestran un compromiso ambiental incipiente, con iniciativas aisladas y sin políticas institucionlizadas que garanticen la sostenibilidad ecológica.	Correctiva, Preventiva, de Articulación e Innovación	Implementar un programa integral de sostenibilidad ambiental, que promueva la adopción de políticas ecológicas, prácticas sostenibles y alianzas estratégicas entre sectores para mitigar impactos ambientales y fortalecer la responsabilidad social y ambiental.	Aplica a todos los sectores. Aunque el 22% esta fortalecido.	Incorporar el componente ambiental como eje transversal en la gestión cooperativa y fomentar la cultura del cuidado del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover proyectos cooperativos de economía circular (reutilización, compostaje, reciclaje de insumos agrícolas y tecnológicos). - Gestionar convenios con la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental (CORPONOR), la Unidad Solidaria y la Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente de la UFPSO para acompañamiento técnico y formación ambiental. - Estimular el uso de energías limpias (paneles solares). - Fomentar el desarrollo de productos o servicios con enfoque ecológico, priorizando el consumo responsable y local. - Incorporar tecnologías verdes (riego eficiente, sensores de humedad, energía solar). 	Asamblea general, Consejo de Administración, Comité Ambiental, Unidad Solidaria, CORPONOR, plan de estudio de Ingeniería Ambiental de la UFPSO.	<p>Indicador: % de cooperativas con políticas ambientales institucionalizadas o en ejecución. Meta: Alcanzar que el 70 % de las cooperativas cuenten con programas ambientales activos y que el 40 % implemente acciones verificables de reducción de impacto ambiental.</p>
Ambiental	El 52% indica que se promueve la reducción del consumo de agua y energía de forma regular o institucionalizada en sus operaciones. Mientras el 48% lo hace de forma parcial.	Fortalecimiento e Innovación	Consolidar una cultura agroambiental innovadora, integrando tecnologías sostenibles y mecanismos de monitoreo del consumo de agua y energía.	Aplica a: sector agropecuario.	Promover la sostenibilidad productiva mediante la optimización del uso de recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar planes internos de ahorro y monitoreo ambiental con metas cuantificables. - Promover el reciclaje de residuos agrícolas y uso de bioinsumos. - Establecer alianzas con universidades (UFPS Ocaña, UNAD) y 	Consejo de Administración, Comité Ambiental, CORPONOR, universidades aliadas.	<p>Indicador: % de reducción en el consumo de agua y energía anual. Meta: Reducir en un 15 % el consumo de agua y energía en operaciones agrícolas para el próximo año.</p>

Dimensión	Diagnóstico	Tipo de Estrategia	Estrategia Gerencial	Observación Sectorial	Propósito	Acciones Clave	Responsables	Indicador / Meta Esperada
		Correctiva, Preventiva y de Articulación	Desarrollar un plan intercooperativo de eficiencia energética y ahorro hídrico, orientado a institucionalizar prácticas sostenibles en el uso de recursos y fomentar la educación ambiental cooperativa.	Aplica a: sector financiero, transporte y servicio.	Promover la implementación sistemática de medidas de ahorro de recursos y crear una cultura institucional de sostenibilidad.	<p>CORPONOR para asesoría técnica y seguimiento ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicar anualmente un informe de sostenibilidad ambiental cooperativa. - Elaborar políticas ambientales internas sobre consumo eficiente de agua y energía. - Instalar luminarias LED, sensores de movimiento y dispositivos de ahorro hídrico. - Capacitar al personal en sostenibilidad y eficiencia energética. - Articularse con CORPONOR, UFPS Ocaña y programas municipales de educación ambiental. - Diseñar campañas permanentes sobre consumo responsable dirigidas a empleados y asociados. <p>Acciones específicas por sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agropecuario: Aprovechar residuos orgánicos para compostaje o biofertilizantes, promover la reutilización de empaques agrícolas. 	Gerencia, Comité Ambiental, Unidad Solidaria, CORPONOR, universidades aliadas.	Indicador: % de cooperativas con políticas formales de consumo responsable implementadas. Meta: Lograr que el 75 % de las cooperativas institucionalicen medidas de ahorro de agua y energía.
Ambiental	El 74% de las cooperativas, presenta niveles de reciclaje de los residuos que generan entre el 50% y 74%.	Correctiva, Preventiva, de Articulación e Innovación	Implementar un plan integral de gestión y aprovechamiento de residuos que promueva el reciclaje, la reducción y la reutilización de residuos mediante alianzas intersectoriales y capacitación ambiental.	Aplica a todos los sectores.	Minimizar el impacto ambiental mediante la correcta gestión, reducción y aprovechamiento de residuos.	<ul style="list-style-type: none"> - Transporte: Gestionar el reciclaje de aceites usados, filtros y chatarra metálica mediante convenios con gestores autorizados. - Financiero: Promover el reciclaje de papel, plásticos y dispositivos electrónicos, e implementar la política "oficina verde". - Servicios: Clasificar residuos comunes, implementar puntos ecológicos y campañas internas de reducción de plásticos. - Promover un plan anual de educación ambiental conjunta entre cooperativas de distintos sectores. 	Consejo de Administración, Comité Ambiental, CORPONOR, Alcaldía de Ocaña, universidades aliadas.	Indicador: % de cooperativas con plan institucional de gestión de residuos implementado. Meta: Alcanzar que el 80 % de las cooperativas gestionen sus residuos mediante reciclaje o alianzas ambientales.
Ambiental	Solo el 13% de las cooperativas indica que participa o lidera casi siempre o siempre en campañas de educación ambiental; mientras que el 87% lo hace rara vez.	Fortalecimiento, Innovación y Articulación	Liderar una red ambiental que integre a todas las cooperativas del municipio bajo un mismo plan de educación y acción ambiental comunitaria.	Aplica a: sector financiero.	Fortalecer la articulación y liderazgo del sector financiero en procesos de educación ambiental colaborativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar ferias ambientales, jornadas deportivas y campañas masivas de sensibilización en torno al cuidado del entorno. - Desarrollar contenidos digitales (videos, podcasts, infografías) que fomenten la conciencia ambiental. - Participar en los planes ambientales municipales y regionales como sector representativo del cooperativismo. 	Gerencia, Comité de Responsabilidad Social, Unidad Solidaria, CORPONOR, universidades aliadas.	Indicador: Número de campañas de educación ambiental lideradas por la Red. Meta: Realizar al menos 6 campañas comunitarias al año.
		Correctiva, Preventiva y de Articulación	Unirse a la red ambiental liderada por el sector financiero para desarrollar campañas sostenidas de sensibilización ecológica.	Aplica a: Sector transporte, Agropecuario y Servicio.	Fomentar una cultura de sostenibilidad mediante la educación ambiental comunitaria y la	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer convenios de colaboración con cooperativas financieras y entidades educativas para el diseño de campañas ambientales conjuntas. - Realizar jornadas de siembra, reciclaje y deporte con participación comunitaria. 	Gerencia, Comité Ambiental, Cooperativas del sector financiero, alcaldía de	Indicador: % de cooperativas que se unen a la red ambiental liderada por el sector financiero.

Dimensión	Diagnóstico	Tipo de Estrategia	Estrategia Gerencial	Observación Sectorial	Propósito	Acciones Clave	Responsables	Indicador / Meta Esperada
					cooperación interinstitucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la creación de comités ambientales internos en cada cooperativa. - Integrar la educación ambiental a los proyectos sociales y culturales del sector solidario. - Difundir las campañas mediante redes sociales y medios locales. 	Ocaña, Cámara de Comercio, CORPONOR, universidades aliadas.	Meta: Alcanzar que el 70 % de las cooperativas se vinculen y participen de la red ambiental.

Nota. Diseño de estrategias gerenciales basadas en los resultados de los objetivos específicos 1 y 2 de la presente investigación.

Reflexión sobre el Diseño de las Estrategias Gerenciales Propuestas

Las estrategias gerenciales formuladas representan un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional y un ejercicio consciente de transformación organizacional. Si bien muchas de estas estrategias pudieron haber sido pensadas, reflexionadas o comentadas en el sector cooperativo, la gran diferencia radica en haberse diagnosticado, sistematizado y escrito, lo que convierte las ideas en compromisos tangibles. Pensar permite imaginar el cambio, pero escribirlo y estructurarlo lo acerca un poco más a su cumplimiento real.

Este proceso refleja que las cooperativas del municipio de Ocaña comprenden sus fortalezas y desafíos, y ahora cuentan con un mapa estratégico construido desde la evidencia y validación por los propios actores del sector solidario. Cada propuesta nace de datos concretos, de percepciones verificadas y de una comprensión colectiva de la gestión cooperativa, convirtiéndose así en un instrumento técnico, práctico y replicable.

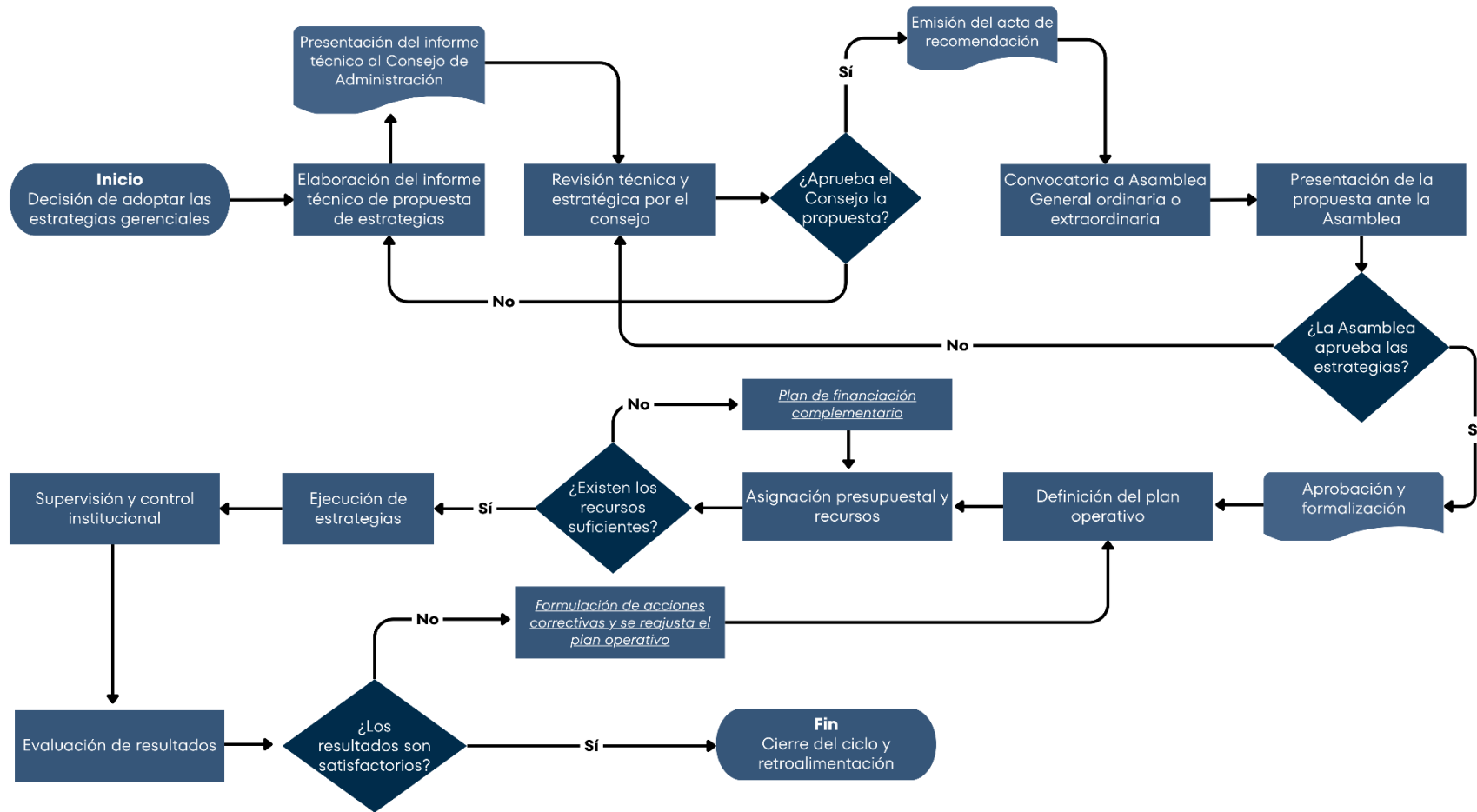
Más que un documento, este diseño de estrategias constituye una guía viva y adaptable, que busca orientar la acción gerencial hacia el fortalecimiento de la competitividad organizacional, mediante la cooperación interinstitucional y la competitividad compartida.

Ruta de Acción para la Implementación de las Estrategias

A continuación, se presenta una ruta la cual se propone como una guía orientadora que permite visualizar las etapas, decisiones y responsables involucrados en el proceso de aprobación y ejecución de las estrategias dentro de las cooperativas. Este es un esquema de referencia adaptable a los lineamientos internos de cada cooperativa (véase la Figura 20 y Tabla 29).

Figura 20

Ruta de Adopción e Implementación de Estrategias en las Cooperativas



Nota. Detállese la descripción de la ruta en la Tabla 29.

Tabla 29*Descripción de la Ruta de Adopción e Implementación de Estrategias Gerenciales*

Etapa	Descripción del Proceso	Responsable Principal
Inicio: Decisión de adoptar estrategias gerenciales	El gerente identifica la necesidad de fortalecer la competitividad organizacional de la cooperativa. Esta decisión nace de los resultados de la presente investigación y evaluación interna e individual de cada organización.	Gerente
Elaboración del informe técnico de propuesta de estrategias	Se estructuran las estrategias con base en los hallazgos del diagnóstico, definiendo objetivos, acciones, recursos, cronograma e indicadores. Este documento servirá como insumo para la toma de decisiones del Consejo de Administración.	Gerente y equipo técnico
Presentación del informe técnico al Consejo de Administración	La gerencia presenta formalmente la propuesta ante el Consejo, sustentando su pertinencia, viabilidad y alineación con los principios cooperativos.	Gerente
Revisión técnica y estratégica por el Consejo de Administración	El Consejo de Administración evalúa la coherencia técnica, financiera y normativa de la propuesta. Puede solicitar ajustes o sugerencias antes de emitir su concepto.	Consejo de Administración
Aprobación del Consejo de Administración	El Consejo decide si aprueba la propuesta para ser presentada ante la Asamblea General. Si no se aprueba, devuelve el informe a la Gerencia con observaciones para su ajuste.	Consejo de Administración
Emisión del acta de recomendación	En caso de aprobación, el Consejo emite un acta formal recomendando la adopción de las estrategias, con observaciones y lineamientos para su socialización en la Asamblea.	Consejo de Administración
Convocatoria a Asamblea General (ordinaria o extraordinaria)	El Consejo convoca la Asamblea incluyendo en el orden del día la presentación y aprobación de las estrategias gerenciales a adoptar en la cooperativa.	Consejo de Administración
Presentación de la propuesta ante la Asamblea	La Gerencia expone ante los asociados o delegados los objetivos, fundamentos y beneficios de las estrategias, abriendo espacio para comentarios o sugerencias.	Gerente / Consejo de Administración
Aprobación de las estrategias por la Asamblea	La Asamblea General delibera y decide sobre la aprobación del plan estratégico propuesto. Si se aprueba, se autoriza su ejecución; si no, retorna al Consejo para ajustes.	Asamblea General o de delegados
Aprobación y formalización	Se aprueba oficialmente la adopción de las estrategias y se registran los acuerdos en acta. La Asamblea faculta al Consejo y a la Gerencia para su implementación.	Asamblea General
Definición del plan operativo	El Consejo y la Gerencia estructuran el Plan Operativo de Implementación, detallando metas,	Consejo, Junta de Vigilancia y Gerencia

Etapa	Descripción del Proceso	Responsable Principal
	cronograma, responsables, presupuesto e indicadores.	
Asignación presupuestal y recursos	Se aprueban y distribuyen los recursos financieros, humanos y logísticos necesarios para la ejecución.	Consejo de Administración y área contable (revisor fiscal).
Plan de financiación complementario (si aplica)	Si los recursos son insuficientes, se gestionan alianzas, convenios o convocatorias externas que respalden la ejecución del plan.	Gerencia, Consejo y área contable.
Ejecución de estrategias	Se desarrollan las acciones establecidas, bajo la dirección de la Gerencia y con el acompañamiento de los comités asesores (educación, solidaridad, crédito, etc.).	Gerencia y Comités Asesores.
Supervisión y control institucional	La Junta de Vigilancia y el Revisor Fiscal verifican el cumplimiento legal y estatutario de las acciones, reportando sus observaciones al Consejo y a la Asamblea.	Junta de Vigilancia y Revisor Fiscal.
Evaluación de resultados	Se analizan los indicadores de cumplimiento, impacto y desempeño de las estrategias implementadas. Se identifican logros y oportunidades de mejora.	Gerencia y Consejo
Formulación de acciones correctivas y reajuste del plan operativo	Si los resultados no son satisfactorios, se formulan acciones correctivas, se actualizan los cronogramas y se fortalecen los mecanismos de seguimiento.	Gerencia y Consejo
Cierre del ciclo y retroalimentación	Se consolidan las lecciones aprendidas y se presenta un informe final a la Asamblea. Estas experiencias sirven de base para la planificación estratégica siguiente.	Consejo de Administración y Asamblea General

Nota. La tabla describe las etapas, responsables y acciones principales para la adopción e implementación de las estrategias gerenciales.

Socialización de las Estrategias Gerenciales

El proceso de socialización de las estrategias gerenciales constituyó una fase esencial para la validación, divulgación y fortalecimiento de los resultados obtenidos en el marco del proyecto. La socialización se llevó a cabo mediante modalidades virtuales y comunicación directa vía correo electrónico con las cooperativas participantes (véase el Apéndice H e I).

A través de estos medios se compartió el documento completo con los hallazgos, estrategias formuladas y plan de acción propuesto, brindando la oportunidad de recibir

retroalimentaciones, observaciones y sugerencias de mejora por parte de los representantes de las organizaciones del sector solidario.

De manera complementaria, los resultados de la investigación fueron presentados públicamente en espacios académicos y científicos, lo que permitió la divulgación y validación externa del proceso, así como el intercambio de experiencias con la comunidad académica y profesional. En dichos escenarios se recibieron valiosos aportes, observaciones y comentarios que enriquecieron y que se reflejan en el documento actual (véase la Tabla 30).

Tabla 30

Eventos y Espacios de Socialización del Proyecto

Evento Académico	Institución Organizadora	Tipo de Participación	Resultados o Aportes Obtenidos
IX Encuentro Zonal de Semilleros de Investigación y III Encuentro de Investigación, Innovación y Proyección Social	Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)	Ponencia de la propuesta de investigación	Se recibieron observaciones y sugerencias de mejora metodológica, incorporadas en la versión final del proyecto.
XIV Encuentro Internacional de Investigación y Espíritu Empresarial	“Centro de Investigación para el Desarrollo Regional” (CIDER) de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña (UFPSO)	Ponencia de resultados de investigación	Se socializaron los resultados del diagnóstico y las estrategias gerenciales formuladas; se validó la coherencia entre teoría y práctica.
VI Encuentro Internacional de Posgrados y XI Coloquio de Investigación, Gestión Tributaria e Innovación con Impacto Global	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas – UFPSO	Ponencia de resultados finales	Se presentaron los hallazgos consolidados del estudio, recibiendo retroalimentaciones de expertos y pares académicos.
XII Congreso Internacional DOSSIER 2026	“Centro de Investigación para el Desarrollo Regional” (CIDER) de la UFPSO.	Ponencia del proyecto terminado.	Se presentó la estructura metodológica, los resultados finales de la investigación y los aportes derivados del estudio.

Nota. Véase el Apéndice H, donde se ubican los certificados y evidencias de participación.

Discusión

Los resultados obtenidos de la presente investigación permiten evidenciar que las estrategias gerenciales implementadas en las cooperativas activas del municipio de Ocaña presentan un desarrollo desigual, tanto en su nivel de aplicación como en su grado de coherencia con los enfoques teóricos contemporáneos. En términos generales, los resultados muestran que las mayores fortalezas se concentran en las dimensiones política y económica, mientras que las principales brechas se ubican en los componentes social, cultural y ambiental. Esta tendencia confirma que el desempeño organizacional de las cooperativas no depende únicamente de la existencia de prácticas administrativas, sino de la manera en que estas se articulan integralmente con la identidad solidaria, la formación interna y la sostenibilidad territorial.

En primer lugar, la solidez observada en la dimensión política permite inferir que las cooperativas conservan bases organizacionales relativamente estables en materia de gobierno, participación formal y control interno. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Ramos y Ellitan (2021), quienes sostienen que el liderazgo estratégico favorece la alineación institucional y fortalece la capacidad organizacional. De igual forma, Furuzawa et al. (2022) destacan que la cooperación estructurada y las redes interorganizacionales mejoran la articulación y la cohesión entre organizaciones sociales. En este caso, los resultados del estudio confirman que las cooperativas de Ocaña mantienen una estructura política funcional, con prácticas democráticas y mecanismos básicos de participación. Sin embargo, la validación con actores clave amplía esta lectura al mostrar que dicha fortaleza no siempre se traduce en una gestión plenamente abierta, accesible o innovadora, particularmente en lo relacionado con rendición de cuentas, uso de medios digitales y articulación institucional más amplia.

En segundo lugar, la dimensión económica también presenta resultados favorables, sobre todo en aspectos como revisión financiera, control administrativo y seguimiento presupuestal. En este sentido, los hallazgos son consistentes con lo planteado por Shaqiri et al. (2024), quienes afirman que la experiencia gerencial, la formación directiva y la toma de decisiones estratégicas fortalecen el desempeño organizacional. Asimismo, Bitencourt Jorge et al. (2021) y Shah et al. (2024) sostienen que la inteligencia financiera y los sistemas de control contribuyen a una mejor asignación de recursos y a una gestión más eficiente. No obstante, el estudio no se limita a confirmar esa perspectiva, sino que la matiza, dado que la fortaleza económica encontrada en las cooperativas de Ocaña no es homogénea. De hecho, los resultados muestran diferencias entre organizaciones más maduras y otras más emergentes, especialmente en cuanto a reinversión social, sistematicidad del seguimiento y capacidad de traducir el control financiero en decisiones estratégicas sostenidas.

Ahora bien, al pasar de las fortalezas a las tensiones estructurales, la discusión adquiere mayor profundidad. Las dimensiones social, cultural y ambiental aparecen de manera reiterada como los espacios de mayor fragilidad, tanto en el diagnóstico inicial como en la evaluación y validación posterior. No se trata, por tanto, de una debilidad aislada o circunstancial, sino de un patrón consistente que atraviesa el funcionamiento de las cooperativas estudiadas. En la dimensión social, por ejemplo, aunque se reconocen prácticas de participación, atención al asociado y formación socioeducativa, estas aún no alcanzan niveles de institucionalización suficientemente idóneas. Este resultado se relaciona con lo señalado por Arikan et al. (2024), quienes destacan que la visión compartida y el pensamiento sistémico solo fortalecen la competitividad cuando logran integrarse de manera efectiva a la cultura y a la práctica organizacional. De igual modo, Bravo Martínez y Sánchez Gómez (2022) resalta que el

fortalecimiento de capacidades humanas es esencial para el desempeño. Sin embargo, el presente estudio amplía dicha literatura al mostrar que, en el contexto cooperativo local, la dimensión social se encuentra reconocida más como intención que como sistema consolidado de acción.

En esa misma línea, la dimensión cultural refleja vacíos importantes en capacitación gerencial, transmisión de valores cooperativos, aprendizaje organizacional y desarrollo de procesos permanentes de mejora. Este hallazgo coincide con Mendoza Arce et al. (2024), quienes sostienen que la incorporación de tecnologías, conocimiento y cultura organizacional fortalece la competitividad solo cuando existe apropiación real por parte de la organización. Asimismo, Moskovich (2020) muestra que la sostenibilidad cooperativa requiere aprendizaje continuo, autocrítica, cohesión interna e innovación. No obstante, en las cooperativas de Ocaña tales elementos todavía no se encuentran plenamente consolidados, lo que sugiere que la cultura gerencial sigue siendo más reactiva que estratégica. En consecuencia, la literatura no es contradicha, pero sí contextualizada, esto quiere decir que, las condiciones que otros estudios identifican como bases del fortalecimiento competitivo existen de forma parcial en la población objeto de estudio focalizada.

La dimensión ambiental, por su parte, constituye el componente más débil del modelo de gestión observado. Las acciones reportadas son dispersas, poco formalizadas y con escasa integración a la estrategia organizacional. Este resultado confirma lo advertido por Romero-Suárez et al. (2020), quienes identifican la responsabilidad social y medioambiental como factores menos consolidados frente a otros componentes de competitividad. De igual forma, Setyorini et al. (2025) sostienen que la sostenibilidad y la gestión estratégica deben integrarse si se busca fortalecer el posicionamiento organizacional. Sin embargo, en el caso de Ocaña, la evidencia empírica muestra que esa integración todavía no se ha producido con la fuerza

esperada, incluso en cooperativas vinculadas a sectores donde la dimensión ambiental debería tener una presencia más decisiva. Por consiguiente, este estudio no solo confirma una debilidad reportada en la literatura, sino que la visibiliza con mayor claridad en un contexto cooperativo local específico, como lo es en el municipio de Ocaña, en Norte de Santander, el cual se considera un “territorio solidario”.

Otro aspecto clave de la discusión tiene que ver con las diferencias entre sectores económicos. Los resultados muestran que las cooperativas del sector financiero y, en menor medida, las del transporte, presentan mayores niveles de organización, formalización y coherencia estratégica que las del sector agropecuario y de servicios. Esta tendencia confirma lo planteado por García Pérez et al. (2024), quienes afirman que la competitividad cooperativa depende del alineamiento estratégico y del grado de madurez institucional. Del mismo modo, Oliveira Junior y Wander (2025) sostienen que la competitividad no se expresa de manera homogénea en las cooperativas, sino que varía según su trayectoria, contexto productivo y capacidad de gestión. En este sentido, el estudio aporta una ampliación importante a la literatura, ya que demuestra que, en el caso de Ocaña, la heterogeneidad sectorial no es solo una diferencia contextual, sino un factor que condiciona directamente el nivel de implementación de estrategias gerenciales.

Asimismo, la percepción de los gerentes ofrece una dimensión complementaria de análisis. En general, los directivos valoran de manera favorable las estrategias implementadas, reconociendo su pertinencia y su contribución a la estabilidad organizacional. Sin embargo, esa percepción positiva contrasta con debilidades persistentes en evaluación periódica, seguimiento de resultados y consolidación de ventajas competitivas. Este hallazgo coincide parcialmente con Arikan et al. (2024), quienes destacan que la visión estratégica puede favorecer el desempeño,

pero advierten que su efectividad depende de la coherencia entre discurso y práctica. También se relaciona con lo señalado por Bation et al. (2025), quienes muestran que las valoraciones de los directivos suelen ser más optimistas que la evidencia operativa o la percepción de otros actores. Por lo tanto, la presente investigación matiza la visión favorable de la gerencia al evidenciar que la autopercepción positiva no siempre se corresponde con un desarrollo equilibrado de todas las dimensiones estratégicas.

Por otra parte, el análisis de asociaciones entre variables refuerza la idea de que la competitividad cooperativa no es un fenómeno exclusivamente interno, sino relacional. La relación positiva entre revisión financiera, participación asociativa, redes, capacitación e innovación sugiere que la disciplina administrativa, la cohesión organizacional y la articulación externa se fortalecen mutuamente. Este resultado coincide con Furuzawa et al. (2022), quienes destacan que las redes interorganizacionales favorecen la cooperación, el aprendizaje colectivo y la sostenibilidad. De manera complementaria, Romero-Suárez et al. (2020) identifican la cooperación entre empresas, la gobernanza de las relaciones estratégicas y la coordinación interna como factores recurrentes de competitividad e integración. No obstante, el estudio también matiza estos planteamientos, puesto que algunas asociaciones, especialmente las vinculadas con innovación, capacitación y prácticas ambientales, se presentan todavía con intensidad baja. Esto indica que la relación existe, pero aún no alcanza un nivel de consolidación que permita hablar de fortalezas estructurales plenamente desarrolladas.

En este orden de ideas, la validación cualitativa con actores clave reafirma y profundiza estas tendencias. Los gerentes reconocen que las principales limitaciones se encuentran en la escasez de recursos, la baja formación gerencial, la limitada articulación institucional, las brechas tecnológicas y la débil continuidad de procesos formativos y ambientales. Estas

apreciaciones coinciden con Moskvich (2020), quien advierte que la sostenibilidad organizacional exige articular bienestar comunitario, innovación y capacidad estratégica, y con Romero-Suárez et al. (2020), quienes resaltan la necesidad de combinar competitividad e integración organizacional. Como resultado, el estudio amplía la literatura al mostrar que, en cooperativas emergentes o intermedias, el acompañamiento institucional no opera como un factor accesorio, sino como una condición estratégica para reducir brechas y fortalecer la gestión.

Finalmente, los datos obtenidos permiten discutir que las cooperativas activas del municipio de Ocaña cuentan con una base gerencial funcional en los planos político y económico, pero aún presentan desafíos significativos en la apropiación de prácticas sociales, culturales y ambientales de manera estructurada. Por ello, los hallazgos confirman la literatura en cuanto a la importancia de la gestión estratégica, amplían su comprensión al situarla en un contexto cooperativo territorial concreto y la matizan al mostrar que la competitividad organizacional no avanza de forma uniforme entre dimensiones ni entre sectores. Así, el presente estudio aporta una lectura más integral del problema, evidenciando que el fortalecimiento competitivo de las cooperativas no depende solo de mejores controles o mayores niveles de formalidad, sino de la capacidad de equilibrar eficiencia, participación, cultura organizacional, articulación externa y sostenibilidad.

Conclusiones

En relación con el objetivo orientado a diagnosticar y sistematizar las estrategias gerenciales implementadas en las cooperativas de Ocaña, a través de indicadores de desempeño, se concluye que estas organizaciones presentan un modelo de gestión con mayor desarrollo en las dimensiones económica y política ($\bar{x} = 4,0-4,2$; $\sigma \approx 0,7$), sustentado en la planificación financiera participativa, el control interno de recursos y la gobernanza democrática. Estos componentes, además, muestran asociaciones positivas con la revisión de indicadores financieros ($\rho = 0,58$) y el cumplimiento de reuniones directivas ($\rho = 0,47$), lo que evidencia una base organizacional relativamente estable. En contraste, las dimensiones social, cultural y ambiental reflejan niveles medios de desarrollo ($\bar{x} = 3,7-3,8$; $\sigma \geq 1,0$), con comportamientos heterogéneos relacionados con la formación continua, la participación asociativa y la gestión ambiental. En este marco, se identificó que las cooperativas con mayor trayectoria institucional y una base social más amplia alcanzan mejores niveles de desempeño, lo que confirma que la madurez organizacional, la capacidad técnica gerencial y la articulación interinstitucional inciden directamente en la consolidación estratégica y en el desarrollo integral de las cooperativas.

Frente al objetivo orientado a evaluar y validar las estrategias gerenciales mediante análisis documental y entrevistas semiestructuradas, se concluye que las cooperativas del municipio de Ocaña presentan un nivel intermedio de desarrollo organizacional, caracterizado por una coherencia parcial entre los referentes teóricos de la dirección estratégica y la competitividad organizacional, y las prácticas empíricas observadas en el diagnóstico. En este sentido, las cooperativas de mayor consolidación, especialmente las del sector financiero y transporte, evidencian estructuras gerenciales más planificadas, mejores mecanismos de control y mayores capacidades de innovación, mientras que las agropecuarias y de servicios muestran

procesos de gestión más empíricos, con aprendizajes progresivos y una necesidad más marcada de acompañamiento técnico. De manera transversal, la validación permitió reconocer que la formación, la participación colaborativa y el apoyo institucional constituyen factores determinantes para fortalecer la sostenibilidad y la competitividad de las cooperativas en el territorio.

En cuanto al objetivo orientado a formular y socializar una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la competitividad organizacional, se concluye que la propuesta diseñada responde de manera pertinente a las necesidades reales identificadas en las cooperativas del municipio de Ocaña. Su estructura incorpora acciones de fortalecimiento, corrección, prevención, innovación y articulación, adaptables a la naturaleza, trayectoria y capacidades de cada sector económico, lo que favorece su aplicación contextualizada. Asimismo, la propuesta se articula con la estrategia nacional de los Circuitos Asociativos Solidarios impulsada por la Unidad Solidaria, promoviendo la cooperación interinstitucional y la construcción de redes de apoyo mutuo entre organizaciones del sector. En este orden de ideas, la investigación permitió comprender la realidad organizacional de las cooperativas analizadas y aportar una ruta práctica, transferible y orientada a la acción para avanzar hacia la competitividad compartida y el fortalecimiento del desarrollo solidario en el territorio.

Limitaciones y Recomendaciones

Limitaciones

La presente investigación se desarrolló en un contexto territorial y organizacional específico, centrado en las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, durante el periodo 2024–2025. En este sentido, una primera limitación corresponde al tamaño y delimitación de la población objeto de estudio, conformada por 25 cooperativas activas, de las cuales participaron 23 en la aplicación del cuestionario. Si bien esta cobertura permitió una aproximación amplia al universo local, los hallazgos obtenidos responden a las características particulares de este contexto, por lo que su comportamiento podría diferir al aplicar la misma metodología en otros municipios o escenarios del sector solidario con mayores niveles de diversidad organizacional, productiva o territorial.

De manera complementaria, otra limitación estuvo asociada a la modalidad de recolección de la información cuantitativa, la cual se realizó mediante canales virtuales. Aunque este procedimiento fue válido, funcional y permitió garantizar la participación de los gerentes en condiciones logísticas viables, es posible que la aplicación presencial hubiera facilitado una interacción más directa con los participantes, ampliando la posibilidad de profundizar en algunos matices interpretativos, aclarar dudas en tiempo real o captar elementos contextuales adicionales durante el diligenciamiento de los instrumentos. Por tanto, aunque la información recolectada mantuvo condiciones de confiabilidad y pertinencia, se reconoce que la mediación digital pudo limitar, en cierta medida, la riqueza de algunas respuestas frente a un escenario de aplicación netamente presencial.

Asimismo, el estudio adoptó un diseño de corte transversal, lo que permitió analizar las estrategias gerenciales y su relación con la competitividad organizacional en un momento

determinado, pero sin seguir su evolución en el tiempo. En consecuencia, los resultados reflejan una lectura situada del estado de las cooperativas analizadas, sin abarcar transformaciones posteriores derivadas de cambios institucionales, económicos o territoriales. Esta condición limita la posibilidad de valorar el comportamiento longitudinal de las estrategias formuladas o el impacto progresivo de su implementación en el desempeño organizacional.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y de las limitaciones identificadas, se recomienda que futuras investigaciones repliquen esta metodología en otros municipios, con el fin de contrastar comportamientos organizacionales y reconocer similitudes o diferencias en cooperativas ubicadas en contextos territoriales distintos. Este tipo de estudios comparativos permitiría ampliar la validez contextual del modelo analítico propuesto y enriquecer la comprensión de la competitividad organizacional en el sector solidario colombiano.

De igual manera, se sugiere desarrollar investigaciones con diseños longitudinales que permitan observar la evolución de las estrategias gerenciales a mediano y largo plazo, especialmente en aquellas cooperativas que decidan adoptar o adaptar las estrategias formuladas en este estudio. Esta perspectiva permitiría identificar cambios en el desempeño organizacional, evaluar procesos de mejora continua y valorar con mayor precisión la incidencia de dichas estrategias en la consolidación de la competitividad organizacional.

También resulta pertinente que futuros estudios incorporen procesos presenciales o mixtos de recolección de información, combinando instrumentos virtuales con espacios de interacción directa en campo. Esta posibilidad podría enriquecer el análisis, ampliar la profundidad interpretativa y fortalecer la comprensión de las dinámicas internas de las cooperativas, especialmente en contextos rurales o en organizaciones emergentes.

Finalmente, se recomienda a otros investigadores continuar profundizando en el estudio de las cooperativas desde enfoques aplicados y contextuales, integrando variables como madurez organizacional, innovación, formación gerencial, articulación en redes y sostenibilidad ambiental. En este orden de ideas, el modelo metodológico desarrollado en esta investigación puede servir como referente para nuevos estudios orientados al diseño de estrategias gerenciales en organizaciones del sector solidario, favoreciendo así la construcción de conocimiento replicable, pertinente y útil para el fortalecimiento del sector solidario en diferentes escalas territoriales.

Referencias Bibliográficas

- Arikan, C. L., Krsteska, K., Kasap, S., Gjorgjievski, I., & Mitrevski, V. (2024). An empirical study on the relationships and impacts of leadership styles, organizational learning, and organizational competitiveness. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 1–18. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.6372>
- Bala Adamu, A. (2023). Revisión del Proceso de Gestión Estratégica y su Impacto en la Productividad y el Éxito Organizacional. *Revista de Investigación en Gestión y Negocios*, 12(1), 35–48. <http://publications.afropolitanjournals.com/index.php/ajmbr/article/view/588>
- Bation, N. D., Grace, H., Mendoza, P., Bation, W. C., Bation, H. D., Madriaga, R. B., Vacalares, S. T., & Singuil, F. L. (2025). Evaluating Managerial Skills in Cooperatives: A Study of Self-Assessment and Employee Perspectives. *International Multidisciplinary Research Journal*, 1(4), 55–68. <https://doi.org/10.63941/DIT.ADSimrj.2025.1.4.74>
- Bitencourt Jorge, C. F., Rossetto, A. C., da Silva Ortega, A. C., & Siqueira Cardoso, F. M. (2021). Inteligência financeira organizacional: estratégia competitiva no contexto gerencial da ACIM. *Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 26, 01–37. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2021.E77513>
- Bravo Martinez, A. O., & Sánchez Gómez, J. E. (2022). Capital intelectual para el desempeño organizacional y la competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 150–166. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.27.7.11>
- Calvo Carrillo, A. M., Llanos Ayola, J. R., Rodríguez Barrero, M. S., & Brunal Altamiranda, F. A. (2021). Incidencia económica y social de las cooperativas con actividad financiera: Análisis desde sus atributos determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1241–1257. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.26.96.15>

Congreso de la República de Colombia. (1931). *Ley 134 de 1931. Sobre sociedades cooperativas.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=169026>

Congreso de la República de Colombia. (1988). *Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa.* Diario Oficial No. 38.648 de Enero 10 de 1989.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>

Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones.* Diario Oficial No. 52.986 - 31 de Diciembre de 2024.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297>

Congreso de la República de Colombia. (1998). *Ley 454 de 1998. “Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones”.* Diario Oficial No. 43.357, 6 de agosto de 1998.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.* Diario Oficial 48587 de

octubre 18 de 2012.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de la República de Colombia. (2023). *Ley 2294 de 2023. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”*. Diario Oficial No. 52.400 de 19 de mayo de 2023.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=209510>

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2021). *CONPES 4051. Política Pública para el Desarrollo de la Economía Solidaria*. Departamento Nacional de Planeación.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4051.pdf>

Coronado Muñoz, M. V., & Atuesta Ibarguen, M. D. (2022). *Enfoques y metodologías de medición de impacto de la Economía Solidaria: una revisión sistemática* [Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/2be87e3d-db0c-4fb7-8c66-eca1050951eb>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *¿Cuántos somos? Población total 2025*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Escobar Castillo, A., Velandia Pacheco, G., & Navarro Manotas, E. (2018). Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito. *Revista de Estudios Cooperativos*, 127, 90–115. <https://doi.org/10.5209/REVE.59769>

Escobar Castillo, A., Velandia Pacheco, G., & Navarro Manotas, E. (2020). Contabilidad de gestión: efecto en los factores clave del éxito competitivo en el sector cooperativo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (99), 119–146. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14087>

- Furuzawa, S., Kiminami, L., & Kiminami, A. (2022). Formation Factors and Effects of Inter-Organization Networks of Social Enterprises: Analysis of Two Regions under the Early Diffusion Phase in Japan. *Studies in Regional Science*, 52(1), 21–40.
<https://doi.org/10.2457/srs.52.21>
- Galvis Macias, I. H. (2024). Cooperativismo financiero: Análisis comparativo de la estructura regulatoria de las Organizaciones de Economía Social del sector financiero cooperativo en Colombia y España. *Cooperativismo E economía social*, (46), 43–86.
<https://doi.org/10.35869/CES.V0I46.5862>
- García Pérez, A. M., Yanes Estévez, V., Román Cervantes, C., & González Dávila, E. (2024). The strategic behaviour of cooperatives: their adaptive cycle. *Revista de Estudios Cooperativos*, 146, 1–18. <https://doi.org/10.5209/REVE.93672>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8a ed.). Cengage Learning EMEA.
https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill Education.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Jongick, J. (2025). The Performance and Challenges of Korean Cooperatives after the Enactment of the Framework Act on Cooperatives. *Korean Society for Cooperative Studies*, 43(3), 1–25. http://www.kcoops.or.kr/eng/html/sub04_01.asp
- Mendoza Arce, C. G., Camacho Gavilanes, J. A., Mendoza Haro, E. Í., & Mendoza Arce, E. X. (2024). El rol de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en la mejora de

- la competitividad organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 3439–3454. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I6.15102
- Moskovich, Y. (2020). Business Sustainability Strategy in a Cooperative Kibbutz Industry. *Sustainability*, 12(21), 1–23. <https://doi.org/10.3390/SU12219172>
- Observatorio del Sector Solidario. (2025). *Distribución de las Organizaciones del Sector Solidario en Ocaña y la Provincia*. Centro de Investigación para el Desarrollo Regional. https://cider.ufpso.edu.co/?page_id=6159
- Oliveira Junior, O. de P., & Wander, A. E. (2025). Evaluation of the competitiveness of agro-industrial cooperatives: a case study in Goiás state, Brazil. *Revista de Administração da UFSM*, 18(3). <https://doi.org/10.5902/1983465992358>
- Pomares Corredor, C. L. (2023). *Revisión sistemática sobre las tendencias en la medición de impacto de la economía social solidaria* [Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/62449b56-1de3-491f-ac41-16f28bc31c52>
- Presidencia de la República de Colombia. (1989). *Decreto 1333 de 1989. Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas*. Diario Oficial 38.867 del 21 de Junio de 1989. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5991>
- Presidencia de la República de Colombia. (2006). *Decreto 4588 de 2006. Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado*. Diario Oficial 46494 de diciembre 27 de 2006. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22659>

- Presidencia de la República de Colombia. (2011). *Decreto Ley 4122 de 2011. Por el cual se transforma el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, Dansocial, en una Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, se fija su objetivo y estructura*. Diario Oficial 48241 de noviembre 2 de 2011.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44624>
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide Seventh Edition*. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
- Ramírez Velásquez, J. C., Andrade Cordero, C. F., Andrade Maldonado, M. A., & Sumba Bueno, J. M. (2024). Sostenibilidad financiera en Ecuador: Un enfoque desde la economía solidaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(12), 958–972.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.6>
- Ramos, A., & Ellitan, L. (2021). The Role of Strategic Leadership in Building Organizational Competitiveness. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 5(5), 481–484. www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd43846.pdf
- Romero-Suárez, D., Pertuz, V., & Orozco-Acosta, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 31(5), 21–32. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Rueda Galvis, J. F., Garavito Hernández, Y., & Calderón Campos, J. A. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(2), 119–134. <https://doi.org/10.33304/REVINV.V15N2-2020011>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9a ed.).

- Setyorini, R., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Sultan, M. A. (2025). El papel estratégico de la medición del desempeño de la cadena de suministro en la mejora de la competitividad organizacional: una revisión integradora. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 3177-3192–3177 – 3192. <https://doi.org/10.62754/JOE.V4I1.6134>
- Shah, B., Sah, R. K., & Sah, K. K. (2024). Exploring the Role and Impact of Strategic Management Accounting Tools: A Comprehensive Literature Review. *International Journal of Humanities, Education, and Social Sciences*, 2(3), 324–336. <https://doi.org/10.58578/ijhess.v2i3.3614>
- Shaqiri, D., Havolli, R., Krasniqi, E., & Krasniqi, D. (2024). How education and experience shape managerial excellence: Creating strategy context from Kosovo SMEs. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(5), 1–10. <https://doi.org/10.31893/MULTISCIENCE.2025202>
- Silva, A. M., Santa, R., Fajardo, M., Cruz, M., Estrada, M., Ferreira, D., & Gómez, D. (2024). Knowledge Management and its impact on Social Performance in Solidarity Organizations: The role of Absorptive Capacity and Organizational Learning. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (110), 291–319. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.110.26025>
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2024). *Grupo Analítica de Datos*. Resolución No. 2024100000305 de 15 de enero de 2024. <https://www.fecolfin.coop/wp-content/uploads/2024/03/Superintendencia-de-la-Economia-Solidaria.pdf>
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2025, diciembre). *Radiografía Sector Solidario Colombiano*. Boletín Grupo Analítica de Datos. https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/gad_2025/20251229_boletin_61.pdf

Tamayo Cruz, S. M. (2025). Desarrollo del circuito asociativo solidario, su potencial productivo y económico, para el impulso de redes y cadenas productivas. En *Sello Editorial UNAD*.

Sello Editorial UNAD.

https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/book/428?utm_source=BDB&utm_medium=referral

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2017a). *ABC del Sector Solidario*.

https://drive.google.com/file/d/1QR5a4zBRFnCkZjGSa2BwQ0KqlhB2_z3s/view?usp=sharing

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2017b). *Curso Básico de Economía Solidaria*.

https://drive.google.com/file/d/1uuS0fcfE6HQZvcWWFN3SrySCq_VwK2DA/view?usp=sharing

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2023). *Asociatividad solidaria: Economías solidarias, populares, comunitarias y sociales en todos los territorios de*

Colombia. <https://drive.google.com/file/d/1QXQXPmBjYil0kXCPxCDRTbh-g2n7k2ge/view?usp=sharing>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2024). *Informe de Gestión Unidad Solidaria 2023-2024*.

<https://www.unidadsolidaria.gov.co/sites/default/files/archivos/Informe%20de%20gestion%20Unidad%20Solidaria%202023-2024%20%20vf.pdf>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2025). *La economía solidaria le aporta 4% al PIB, un poco más de lo que contribuye el café*.

<https://www.unidadsolidaria.gov.co/Prensa/Noticias-%22La-econom%C3%ADa-solidaria-le-aporta-4%25-al-PIB%2C-un-poco-m%C3%A1s-de-lo-que-contribuye-el-caf%C3%A9%22>

Unidad Solidaria. (2024). *Misión, Visión y Deberes*. <https://www.unidadsolidaria.gov.co/la-entidad/quienes-somos/mision-visi%C3%B3n-y-deberes>

Vorwerk Marren, I., Davis, A., & Williamson, C. M. (2024). Strategizing for survival – enablers of South African not-for-profit organization sustainability. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323775>

Yoo, H. (2025). Cooperation and Solidarity among Cooperatives: The Bases of Collaboration, Operating Conditions, and Institutionalization Processes. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, *43*(3), 51–80. <https://doi.org/10.35412/KJCS.2025.43.3.003>

Apéndice

Apéndice A

Cuestionario Dirigido a los Gerentes de las Cooperativas en Ocaña

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI
Maestría en Gerencia de Proyectos

Objetivo de la encuesta. Recopilar información sobre las estrategias gerenciales implementadas en las cooperativas de Ocaña, a partir de indicadores de desempeño, con el propósito de diagnosticar su nivel de desarrollo y sistematizar las prácticas de gestión que inciden en la competitividad organizacional.

Responsable de la encuesta. Gabriel David Camacho Murillo (estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos)

Contacto. gdcamachom@unadvirtual.edu.co - 3116362429

Autorización del uso de la información suministrada. Declaro que he sido informado/a sobre el propósito de la presente encuesta y autorizo de forma libre y voluntaria el uso de la información aquí suministrada con fines exclusivamente académicos e investigativos, en el marco del proyecto “**Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la competitividad organizacional de las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, en el periodo 2024-2025**”.

Entiendo que los datos serán tratados de forma confidencial y sin fines comerciales, y que puedo abstenerme de responder en cualquier momento si así lo considero necesario. Por lo anterior, autorizo el uso de la información suministrada:

Sí ___ No ___

Sección 1. Información general del encuestado

Nombre de la cooperativa: _____

Nombre del gerente: _____

Género: ___ Masculino; ___ Femenino

Rango de edad: ___ 18 a 25 años; ___ 26 a 35 años; ___ 36 a 45 años; ___ 46 a 55 años; ___ 56 a 65 años; ___ 66 o más años

Nivel de formación académica:

___ Bachiller ___ Técnico ___ Tecnólogo ___ Profesional ___ Especialización

___ Maestría ___ Doctorado

Área profesional de formación: _____

Antigüedad en el cargo como gerente:

- Menos de 1 año 7 a 10 años
 1 a 3 años Más de 10 años
 4 a 6 años

Tiempo de funcionamiento de la cooperativa:

- Menos de 3 años Entre 6 y 10 años
 Entre 3 y 5 años Más de 10 años

Número aproximado de asociados de la cooperativa: _____

Sección 2. Diagnóstico de las estrategias gerenciales por dimensiones

A continuación, se presenta una serie de preguntas organizadas según las cinco dimensiones fundamentales de las organizaciones de economía solidaria: económica, social, política, cultural y ambiental. Cada una de estas preguntas tiene como propósito identificar y valorar las estrategias gerenciales implementadas en su cooperativa, con el fin de diagnosticar su nivel de desarrollo y desempeño organizacional, como parte del proceso de fortalecimiento de la competitividad.

Para cada afirmación, se solicita que indique con qué frecuencia ocurre la práctica descrita en su organización, según su conocimiento y experiencia como gerente. Por favor, **seleccione una única opción de respuesta en cada ítem**, de acuerdo con la siguiente escala: 1: Nunca – 2: Rara vez – 3: A veces – 4: Casi siempre – 5: Siempre.

Ítems	Ítem (pregunta)	Escala de respuesta (Likert)				
		1	2	3	4	5
Dimensión Económica						
1	¿La cooperativa realiza procesos de planificación financiera participativa con los asociados?					
2	¿La cooperativa cuenta con mecanismos formales de control interno para el manejo de los recursos económicos?					
3	¿La cooperativa reinvierte excedentes en proyectos colectivos o comunitarios definidos institucionalmente?					
4	¿La cooperativa desarrolla acciones para diversificar sus fuentes de ingreso desde un enfoque solidario?					
5	¿La cooperativa realiza seguimiento periódico a los indicadores financieros?					
Dimensión Social						
6	¿La cooperativa desarrolla actividades de formación continua para los asociados en temas solidarios y de gestión?					
7	¿La cooperativa dispone de espacios regulares de diálogo y construcción colectiva con los asociados?					
8	¿La cooperativa ejecuta acciones o programas orientados al bienestar social de los asociados y sus familias?					
9	¿Los asociados participan activamente en las decisiones importantes de la organización?					
10	¿La cooperativa desarrolla programas o acciones con enfoque de inclusión social?					
Dimensión Política						
11	¿La toma de decisiones en la cooperativa se realiza de forma democrática y participativa?					
12	¿La cooperativa implementa mecanismos para garantizar el control social interno?					
13	¿Los órganos de administración rinden cuentas de su gestión a los asociados de manera periódica?					

Ítems	Ítem (pregunta)	Escala de respuesta (Likert)				
		1	2	3	4	5
14	¿La cooperativa garantiza representación equitativa de los asociados en los órganos de decisión?					
15	¿La cooperativa cuenta con estatutos o reglamentos actualizados y socializados con los asociados?					
Dimensión Cultural						
16	¿La cooperativa desarrolla actividades institucionales orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia de los asociados?					
17	¿La cooperativa incorpora y fortalece los valores del cooperativismo en sus actividades institucionales?					
18	¿La cooperativa realiza actividades culturales que fortalecen la identidad solidaria de la organización?					
19	¿Los nuevos asociados reciben procesos de inducción sobre los principios de la economía solidaria?					
Dimensión Ambiental						
20	¿La cooperativa implementa prácticas orientadas al uso responsable de los recursos naturales?					
21	¿La cooperativa cuenta con políticas o prácticas institucionales orientadas a la sostenibilidad ambiental?					
22	¿La cooperativa realiza campañas internas de sensibilización sobre el cuidado del entorno?					
23	¿La cooperativa aplica criterios ambientales en sus procesos administrativos y productivos?					

Sección 3. Percepciones y análisis estratégico del gerente

En esta sección se presentan una serie de afirmaciones orientadas a conocer su percepción sobre las estrategias gerenciales implementadas en su cooperativa y su impacto en la competitividad organizacional. Las preguntas buscan identificar cómo interpreta, valora y analiza el desempeño estratégico de su organización desde su experiencia como gerente.

Por favor, marque la opción que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación, utilizando la siguiente escala: 1: Nunca – 2: Rara vez – 3: A veces – 4: Casi siempre – 5: Siempre.

Ítems	Ítem (pregunta)	Escala de respuesta (Likert)				
		1	2	3	4	5
Percepciones y análisis estratégico del gerente						
1	¿Las estrategias actuales de su cooperativa responden a las necesidades del entorno en el que opera?					
2	¿Las estrategias gerenciales implementadas han contribuido al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional?					
3	¿La cooperativa evalúa periódicamente los resultados de las estrategias implementadas?					
4	¿La cooperativa utiliza los resultados de esas evaluaciones para realizar mejoras o ajustes estratégicos?					
5	¿La cooperativa cuenta con espacios formales para discutir iniciativas de mejora continua?					
6	¿La cooperativa ha desarrollado atributos diferenciadores que fortalecen su posicionamiento frente a organizaciones similares?					

Sección 4. Indicadores de desempeño para la sistematización de las estrategias gerenciales

En esta sección se busca conocer el nivel de desempeño organizacional de su cooperativa en diferentes áreas de gestión según las dimensiones de una organización de economía solidaria:

económica, social, política, cultural y ambiental. Cada pregunta corresponde a un indicador de desempeño, formulado en términos de prácticas o resultados observables dentro de la cooperativa. Lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione la opción que mejor refleje la situación actual de su organización. Las opciones están organizadas por niveles o rangos de cumplimiento, de manera que su elección permitirá medir y comparar el desempeño en cada dimensión.

Dimensión	Pregunta	Opción de respuesta
Económica (E)	1. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual planificado ha sido efectivamente ejecutado a la fecha?	1=Menos del 50% 2=Entre 50% y 69% 3=Entre 70% y 84% 4=Entre 85% y 94% 5=95% o más
	2. ¿Qué proporción de los excedentes generados se destina a programas sociales o comunitarios?	1=Ninguno 2=Menos del 25% 3=Entre 25% y 49% 4=Entre 50% y 74% 5=75% o más
	3. En términos de ingresos operacionales, ¿cómo se comporta su cooperativa frente al año anterior?	1=Disminuyeron significativamente (más del 10%) 2=Disminuyeron levemente (entre 1% y 10%) 3=Se mantuvieron estables (sin variación significativa) 4=Aumentaron moderadamente (hasta un 10%) 5=Aumentaron significativamente (más del 10%)
	4. ¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores financieros y de gestión económica?	1=Nunca 2=Anualmente 3=Semestralmente 4=Trimestralmente 5=Mensualmente
Social (S)	1. ¿Qué porcentaje de los asociados participa regularmente en las asambleas o reuniones generales?	1=Menos del 40% 2=Entre 40% y 59% 3=Entre 60% y 74% 4=Entre 75% y 89% 5=90% o más
	2. ¿Con qué frecuencia la cooperativa realiza actividades de capacitación o bienestar social para los asociados?	1=Nunca 2=Anualmente 3=Semestralmente 4=Trimestralmente 5=Mensualmente
	3. ¿Cuál considera que es el nivel general de satisfacción de los asociados con los servicios que presta la cooperativa?	1=Muy bajo 2=Bajo 3=Moderado 4=Alto 5=Muy alto
	4. ¿Qué tanto se promueve la equidad y la participación en la toma de decisiones dentro de la cooperativa?	1=Nunca 2=Rara vez 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre
Política (P)	1. ¿Qué porcentaje de reuniones del consejo de administración o juntas de vigilancia se cumple según lo planificado?	1=Menos del 50% 2=Entre 50% y 69% 3=Entre 70% y 84% 4=Entre 85% y 94% 5=95% o más

	2. ¿Qué tan transparentes y accesibles son los mecanismos de rendición de cuentas hacia los asociados en su cooperativa?	1=Solo se presenta el informe anual. 2=Informe anual con información limitada. 3=Informe anual con acceso a copias o resumen. 4=Informe anual con socialización interna. 5=Informes periódicos y acceso continuo a la información.
	3. ¿Qué nivel de participación mantiene su cooperativa en redes o alianzas del sector solidario?	1=Ninguna participación 2=Participación mínima o inactiva 3=Participación moderada 4=Participación activa en una red 5=Participación activa en varias redes
Cultural (C)	1. ¿Cuántas horas de formación o capacitación ha recibido el gerente en el último año?	1=Ninguna 2=Entre 1 y 39 horas 3=Entre 40 y 79 horas 4=Entre 80 y 119 horas 5=120 horas o más
	2. ¿Qué tanto fomenta la cooperativa la innovación en sus procesos o servicios?	1=No se fomenta 2=Se fomenta ocasionalmente 3=Se fomenta parcialmente 4=Se fomenta regularmente 5=Se fomenta institucionalmente
	3. ¿La cooperativa cuenta con un plan o política formal de capacitación para su personal y asociados?	1=No existe 2=En diseño 3=En aplicación parcial 4=En implementación casi consolidada 5=En implementación consolidada
Ambiental (A)	1. ¿La cooperativa tiene programas o políticas ambientales activas?	1=No existen acciones ambientales. 2=Existen ideas o propuestas iniciales sin implementación. 3=Se desarrollan actividades ambientales ocasionales. 4=Se ejecutan programas ambientales permanentes. 5=Se cuenta con políticas ambientales institucionalizadas
	2. ¿Qué tanto se promueve la reducción del consumo de agua y energía en las operaciones internas?	1=No se aplica 2=Se aplica ocasionalmente 3=Se aplica parcialmente 4=Se aplica regularmente 5=Se aplica institucionalmente
	3. ¿Qué nivel de aprovechamiento o reciclaje tiene la cooperativa sobre los residuos que genera?	1=Menos del 25% 2=Entre 25% y 49% 3=Entre 50% y 74% 4=Entre 75% y 89% 5=90% o más
	4. ¿La cooperativa participa o lidera campañas de educación ambiental en la comunidad?	1=Nunca 2=Rara vez 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre

Cuestionario virtual: <https://forms.gle/e1f2TCuDhGwyDBw9A>

¡Muchas gracias por su participación!

Apéndice B

Tabla de Revisión Analítica Especializada de Fuentes Científicas (2020–2025)

TABLA DE REVISIÓN ACADÉMICA ESPECIALIZADA						
TÍTULO DE PUBLICACIÓN (LIBRO, ARTÍCULO, FÓRMULA)	AUTORES DE LA PUBLICACIÓN	AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PUBLICACIÓN	SITIO DE BÚSQUEDA	OBSERVACIONES
Artículo	Rafiq Setyoni, Agus Rahayu, Lili Adji Wibowo, Mahr, Adji Sultan.	2025	Strategic Role of Supply Chain Performance Measurement in Enhancing Organizational Competitiveness: An Integrative Review. [El papel estratégico de la medición del desempeño de la cadena de suministro en la mejora de la competitividad organizacional: una revisión integradora].	El artículo presenta una revisión bibliométrica de estudios sobre el desempeño de la cadena de suministro (supply chain performance) entre 2014 y 2022. El objetivo es identificar las principales temáticas, tendencias, factores disruptivos y oportunidades de mejora, destacando el papel estratégico de la medición del desempeño logístico en la competitividad organizacional, especialmente en contextos de cambio digital y sostenibilidad.	Setyoni, R., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Sultan, M. A. (2025). El papel estratégico de la medición del desempeño de la cadena de suministro en la mejora de la competitividad organizacional: una revisión integradora. <i>Journal of Management</i> , 48(3), 3177-3192-3177 - 3192. https://doi.org/10.67544/JCE.V48I304	1. Teorías utilizadas: Gestión de la cadena de suministro, resiliencia, sostenibilidad, innovación. 2. Metodología: Revisión bibliométrica (Biblioshiny en RStudio) de 1107 en Scopus (2014-2023). 3. Resultados clave: Temas centrales: integración de la cadena, medición sostenibilidad, colaboración y tecnología. Se identifican brechas entre implementación práctica de métricas de desempeño. 4. Conclusión: La medición estratégica del desempeño logístico mejora competitividad organizacional. 1. Teoría utilizada: Aprendizaje organizacional, liderazgo situacional, organización basada en capacidades internas. 2. Metodología: Cuantitativa, diseño transversal. Se aplicó una encuesta empírica de organizaciones públicas y privadas en Macedonia del Norte. 3. Resultados clave: Integración de TICs mejora productividad, comunicación, eficiencia operativa. Los principales desafíos son la resistencia al cambio de infraestructura. 4. Conclusión: Las TICs potencian la competitividad cuando se integran y mejoran la cultura organizacional. 1. Teoría utilizada: TICs como herramienta de competitividad. 2. Metodología: Cuantitativa, regresión múltiple con muestras de 338 Kosovo (2023). 3. Resultados clave: Educación, experiencia previa y habilidades gerenciales significativas y positiva sobre la creación y uso de estrategias (CLUS). La creación de nuevos productos no mostraron efectos significativos. 4. Conclusión: La combinación de formación académica y experiencia de capacidad de los gerentes para diseñar y aplicar estrategias efectivas. 1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento, capacidad de absorción organizacional, desarrollo social, triple bottom line (TBL). 2. Metodología: Cuantitativa, modelo SEM con encuestas aplicadas a 61 empleados del sector siderúrgico colombiano. 3. Resultados: La transferencia de conocimiento no tiene impacto directo en el desempeño social, pero sí tiene impacto positivo en el aprendizaje organizacional y el aprendizaje organizacional. 4. Conclusión: El conocimiento solo sirve si las organizaciones desarrollan habilidades para aplicarlo en acciones. Se evidencia un debilitamiento en la capacidad de absorción organizacional sobre los sociales. 1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento y sostenibilidad en empresas. 2. Metodología: Muestra encuestas y entrevistas en 30 empresas sociales.
Artículo	Denk Laon Aokan, Kristina Krstaska, Susek Kraso, Ivan Gorgievski, Viktor Mitrevski.	2024	An empirical study on the relationships and impacts of leadership styles, organizational learning, and organizational competitiveness: An empirical study on the relationships and impacts of leadership styles, organizational learning, and organizational competitiveness. [Un estudio empírico sobre las relaciones e impactos de los estilos de liderazgo, el aprendizaje organizacional y la competitividad organizacional].	El artículo explora empíricamente cómo los estilos de liderazgo y las prácticas de aprendizaje organizacional inciden en la competitividad organizacional. El estudio se desarrolló en la República de Macedonia del Norte y emplea un enfoque cuantitativo basado en encuestas estructuradas, analizadas mediante técnicas estadísticas como correlación de Pearson y regresiones múltiples.	Aokan, D., Krstaska, K., Kraso, S., Gorgievski, I., & Mitrevski, V. (2024). An empirical study on the relationships and impacts of leadership styles, organizational learning, and organizational competitiveness. <i>Journal of Infrastructure, Policy and Development</i> , 8(8), 1-8. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.6372	1. Teoría utilizada: TICs como herramienta de competitividad. 2. Metodología: Cuantitativa, regresión múltiple con muestra de 338 Kosovo (2023). 3. Resultados clave: Educación, experiencia previa y habilidades gerenciales significativas y positiva sobre la creación y uso de estrategias (CLUS). La creación de nuevos productos no mostraron efectos significativos. 4. Conclusión: La combinación de formación académica y experiencia de capacidad de los gerentes para diseñar y aplicar estrategias efectivas. 1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento, capacidad de absorción organizacional, desarrollo social, triple bottom line (TBL). 2. Metodología: Cuantitativa, modelo SEM con encuestas aplicadas a 61 empleados del sector siderúrgico colombiano. 3. Resultados: La transferencia de conocimiento no tiene impacto directo en el desempeño social, pero sí tiene impacto positivo en el aprendizaje organizacional y el aprendizaje organizacional. 4. Conclusión: El conocimiento solo sirve si las organizaciones desarrollan habilidades para aplicarlo en acciones. Se evidencia un debilitamiento en la capacidad de absorción organizacional sobre los sociales. 1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento y sostenibilidad en empresas. 2. Metodología: Muestra encuestas y entrevistas en 30 empresas sociales.
Artículo	Celis Guillermina Mendoza Arce, Jaime Andrés Camacho Gavilanes, Edgar Ivalo Mendoza Hara, Edgar Xener Mendoza Arce.	2024	El rol de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en la mejora de la competitividad organizacional.	El artículo analiza cómo la implementación estratégica de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) contribuye al fortalecimiento de la competitividad en las organizaciones. A través de un enfoque cualitativo, se identifican factores críticos, desafíos, beneficios y buenas prácticas que influyen en la adopción eficaz de TICs, con énfasis en su integración técnica, humana y cultural.	Mendoza Arce, C. G., Camacho Gavilanes, J. A., Mendoza Hara, E. I., & Mendoza Arce, E. X. (2024). El rol de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en la mejora de la competitividad organizacional. <i>Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar</i> , 3(8), 3438-3454. https://doi.org/10.37101/CL_FCH.V3I8.1032	1. Teoría utilizada: TICs como herramienta de competitividad. 2. Metodología: Cuantitativa, regresión múltiple con muestra de 338 Kosovo (2023). 3. Resultados clave: Educación, experiencia previa y habilidades gerenciales significativas y positiva sobre la creación y uso de estrategias (CLUS). La creación de nuevos productos no mostraron efectos significativos. 4. Conclusión: La combinación de formación académica y experiencia de capacidad de los gerentes para diseñar y aplicar estrategias efectivas. 1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento, capacidad de absorción organizacional, desarrollo social, triple bottom line (TBL). 2. Metodología: Cuantitativa, modelo SEM con encuestas aplicadas a 61 empleados del sector siderúrgico colombiano. 3. Resultados: La transferencia de conocimiento no tiene impacto directo en el desempeño social, pero sí tiene impacto positivo en el aprendizaje organizacional y el aprendizaje organizacional. 4. Conclusión: El conocimiento solo sirve si las organizaciones desarrollan habilidades para aplicarlo en acciones. Se evidencia un debilitamiento en la capacidad de absorción organizacional sobre los sociales. 1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento y sostenibilidad en empresas. 2. Metodología: Muestra encuestas y entrevistas en 30 empresas sociales.
Artículo	Deja Shagri, Bebi Kavali, Enver Krasniq, Dea Krasniq.	2024	How education and experience shape managerial excellence: Creating strategy context from Kosovo SMEs. [Cómo la educación y la experiencia moldean la excelencia gerencial: Creando un contexto estratégico a partir de las pymes de Kosovo].	El artículo analiza cómo la educación, la experiencia previa, las habilidades gerenciales y el desarrollo de productos influyen en la creación y uso de estrategias (CLUS) dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Kosovo. El estudio usa un enfoque cuantitativo con modelo de regresión múltiple, encuestando a 338 propietarios y gerentes de PYMES de distintos sectores.	Shagri, D., Kavali, B., Krasniq, E., & Krasniq, D. (2024). How education and experience shape managerial excellence: Creating strategy context from Kosovo SMEs. <i>Multidisciplinary Science Journal</i> , 7(5), 1-10. https://doi.org/10.37893/MJL.TISCIENCE.202502	1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento, capacidad de absorción organizacional, desarrollo social, triple bottom line (TBL). 2. Metodología: Cuantitativa, modelo SEM con encuestas aplicadas a 61 empleados del sector siderúrgico colombiano. 3. Resultados: La transferencia de conocimiento no tiene impacto directo en el desempeño social, pero sí tiene impacto positivo en el aprendizaje organizacional y el aprendizaje organizacional. 4. Conclusión: El conocimiento solo sirve si las organizaciones desarrollan habilidades para aplicarlo en acciones. Se evidencia un debilitamiento en la capacidad de absorción organizacional sobre los sociales. 1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento y sostenibilidad en empresas. 2. Metodología: Muestra encuestas y entrevistas en 30 empresas sociales.
Artículo	Ara Milena Silva, Ricardo Santa, Mercedes Fajardo, Martha Cruz, Magda Estrada, Duracides Ferreira, Daniel Gómez.	2024	Knowledge Management and its Impact on Social Performance in Solidarity Organizations: The role of Absorptive Capacity and Organizational Learning. [Estrategia de gestión del conocimiento y su impacto en el desempeño social en organizaciones solidarias: el papel de la capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional].	El artículo analiza cómo la transferencia de conocimiento, la capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional inciden en el desempeño social de las organizaciones solidarias en Colombia. Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con base en una encuesta aplicada a 347 miembros del sector solidario.	Silva, A. M., Santa, R., Fajardo, M., Cruz, M., Estrada, M., Ferreira, D., & Gómez, D. (2024). Knowledge Management and its Impact on Social Performance in Solidarity Organizations: The role of Absorptive Capacity and Organizational Learning. <i>CPRE-Ciencia, Política y Economía Pública: Social y Gerencial</i> , 10(1), 291-319. https://doi.org/10.22035/CPRE.CE.10.2625	1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento y sostenibilidad en empresas. 2. Metodología: Muestra encuestas y entrevistas en 30 empresas sociales.
	Natalia Manuélz-Grisales.		Knowledge Management Practices as an Opportunity for the Achievement of Sustainable Development in Social	Este artículo examina cómo las prácticas de gestión del conocimiento inciden en la sostenibilidad y el desarrollo organizacional de empresas sociales en	Manuélz-Grisales, N., Herrera-Pérez, J. J., & Uribe-Morán, M. L. (2024). Knowledge Management Practices as an	1. Teoría utilizada: Gestión del conocimiento y sostenibilidad en empresas. 2. Metodología: Muestra encuestas y entrevistas en 30 empresas sociales.

Nota. Para visualizar la revisión académica completa, dar clic en el siguiente enlace: [Tabla de revisión analítica](#)

Apéndice C

Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigido a los Gerentes Encuestados

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI
Maestría en Gerencia de Proyectos

Objetivo de la entrevista. Validar los hallazgos obtenidos en el diagnóstico y la evaluación, asegurando la pertinencia y aplicabilidad para las estrategias a diseñar para el fortalecimiento de la competitividad en las cooperativas de Ocaña, Norte de Santander.

Responsable de la entrevista. Gabriel David Camacho Murillo (estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos).

Contacto. gdcamachom@unadvirtual.edu.co - 3116362429

Cláusula de confidencialidad: La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos e investigativos, garantizando el anonimato de los participantes.

1. Datos generales del entrevistado

Nombre de la cooperativa: _____

Cargo del entrevistado: _____ Tiempo en el cargo: _____

Sector económico de la cooperativa: _____

2. Introducción al entrevistado

Estimado/a participante, esta entrevista busca contrastar y validar los hallazgos obtenidos en la investigación sobre estrategias gerenciales y competitividad organizacional en las cooperativas de Ocaña. Sus respuestas serán confidenciales y no existen respuestas correctas o incorrectas, solo su percepción y experiencia como gerente de la cooperativa.

3. Preguntas orientadoras de la entrevista

a) Estrategias gerenciales actuales

1. ¿Cómo percibe usted las estrategias gerenciales que actualmente implementa su cooperativa?

2. ¿Cuáles considera que han sido sus mayores fortalezas y limitaciones?

b) Validación de hallazgos del diagnóstico

3. De acuerdo con los resultados obtenidos en las dimensiones económica, social, política, cultural y ambiental, ¿en qué grado considera que estos hallazgos reflejan la realidad actual de su cooperativa?

4. ¿Hay algún aspecto en el que los hallazgos no reflejen la realidad de su cooperativa?

c) Pertinencia y aplicabilidad de las estrategias

5. ¿Qué aspectos considera que deberían tener las estrategias a formular para ajustarse a las necesidades de su organización?

6. ¿Cómo deberían alinearse estas estrategias con los hallazgos obtenidos en el diagnóstico y la evaluación teórica?

d) Condiciones para la futura implementación

7. ¿Qué recursos (humanos, técnicos, financieros) deberían contemplarse en las estrategias a formular para que resulten aplicables en su cooperativa?

8. ¿Qué factores internos o externos podrían dificultar en el futuro la implementación de dichas estrategias?

e) Propuestas y recomendaciones

9. Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones sugiere para que las estrategias en construcción sean más pertinentes y viables para la realidad de su cooperativa?

10. ¿Qué otras acciones consideran necesarias para fortalecer la competitividad en el marco de este proceso investigativo?

11. ¿Qué ajustes concretos propondría usted a las estrategias formuladas para que respondan mejor a las condiciones, capacidades y necesidades reales de su cooperativa?

4. Cierre de la entrevista

Muchas gracias por su tiempo y disposición. La información recolectada será de gran utilidad para validar y enriquecer las propuestas estratégicas del proyecto. En caso de requerir retroalimentación posterior, puede comunicarse con el investigador responsable a través de los datos de contacto suministrados.

Apéndice D




















Base de Datos de las Organizaciones del Sector Solidario en Ocaña

RAZON SOCIAL	NIT	FEC-CONSTITUCION	DIR-COMERCIAL	BARRIO-COMERCIAL	MU
LA REBAJA DROGUERIA NO. 3 OCAÑA			CALLE 11 11-02 / 09		54498 - OCAÑA
COOMULDENORTE OCAÑA			CALLE 11 15-59 LOCAL 105 EDIFICIO CATALU7A	00021 - EL CENTRO	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE SANTANDER LIMITADA FINANCIERA COMULTRASAN O COMULTRASAN	8040097528		CARRERA 12 13-03	00019 - EL TAMACO	54498 - OCAÑA
FINCOMERCIO OCAÑA			CALLE 11 NRO. 7-36 LOCAL 2 Y 3	00012 - SAN FRANCISCO	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE RECICLADORES ESPECIALIZADOS EN SERVICIOS DE OCAÑA			CA 3 - 12 VIA CIRCUNVALAR LOS ARALES		54498 - OCAÑA
COOPERATIVA UNICA DE TRANSPORTADORES DE SERVICIO URBANO DE OCAÑA LTDA	8001122672	19970108	CALLE 11 25A-08	00181 - LAS LLANADAS	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA	8905011197	19970121	CALLE 7 NRO. 44-03	00132 - SANTA CLARA	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CATATUMBO	8905035862	19970121	CALLE 7 28-27	00181 - LAS LLANADAS	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO CREDISERVIR	8905052636	19970122	CR 12 10 04 08	00021 - EL CENTRO	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES HACARITAMA	8905054247	19970123	CALLE 7A 56 211 LA ONDINA VIA RIO DE ORO		54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE TRABAJADORES Y PENSIONADOS DE LA SALUD COOTRASALUD	8000906765	19970225	CALLE 11 15-94 OFICINA 201A EDIFICIO FERRER	00022 - SAN AGUSTIN	54498 - OCAÑA
ASOCIACION POPULAR COOPERATIVA INTEGRAL DE OTARE LIMITADA APCOOPINOT LTDA.	8905055166	19970304	KDX C3-260		54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE EXTRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE OCAÑA COOEXTRAMUNICIPALES LTDA	8070034409	19981030	CARRERA 11 10-43	00021 - EL CENTRO	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES SERVICIO PUBLICO INTEGRADO PARA EL BIEN DE LA COMUNIDAD COOTRASERPIC LTDA	8070034881	19981230	CALLE 12 NRO. 26 261 ALTOS DE SANTA ANA		54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA AGROECOLOGICA AGROVIDA LIMITADA- AGROVIDA.	8070056579	20010405	CRA 14 NO. 8A-06 EDIFICIO COMERCIAL CENTRO MERCADO	00015 - EL MERCADO	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LA PROVINCIA DE OCAÑA	8070085090	20030915	CARRERA 15 9-53 CALLE LAS COMPRA VENTAS	00021 - EL CENTRO	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO CALISERVICIOS	8070055936	20120507	CALLE 3 27 A 99	00110 - CAMILO TORRES	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA ESTUDIANTIL COLEGIO LA SALLE	9006753701	20121115	CL 5 A KR 46 64 LAT 8 SANTA CLARA	00132 - SANTA CLARA	54498 - OCAÑA
LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES DEL CATATUMBO COOMULPACA	9011388355	20171212	CORREGIMIENTO DE MESITAS		54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL CORREGIMIENTO DE AGUA DE LA VIRGEN	9011472963	20180110	ESCUELA SAMARITANA	00022 - SAN AGUSTIN	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE RECOLECTORES DE ACEITE RESIDUAL DE OCAÑA REACERCOOP	9011860956	20180601	AVENIDA CIRCUNVALAR 17B-61 LOCAL 1 LOTE 14	00191 - CIRCUNVALAR	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE DISTRIBUIDORES DE DERIVADOS DEL PETROLEO Y SIMILARES	9014986931	20210628	CRA 11 19-242	00191 - CIRCUNVALAR	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA GEA DEL CORREGIMIENTO LA ERMITA	9015278741	20211004	KDX 190-580 ERMITA		54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA POR EL DESARROLLO Y EMPENDIMIENTO DE LAS MUJERES RURALES DE BUENAVISTA	9015294558	20211008	KDX 177-143 BUENAVISTA		54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA RURAL DE BUENAVISTA SEMILLAS DE MUJER	9015329377	20211008	KDX 166-260		54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE DOMICILIARIOS TRAE ME DEL MUNICIPIO DE OCAÑA	9015329391	20211019	CARRERA 17 3-50	00043 - MODELO	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA OCAÑERA MULTIACTIVA DE CONFECCIONES	9015352714	20211027	KDX 338-200	00080 - EL MOLINO	54498 - OCAÑA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE MUJERES EMPRENDEDORAS Y ARTESANAS SOBREVIVIENTES DE LA VIOLENCIA DE GENERO	9015993161	20220531	CARRERA 25A NRO.13-28	00046 - EL RETIRO	54498 - OCAÑA

Nota. Para visualizar la base de datos completa, dar clic en el siguiente enlace: [Base de datos](#)

Apéndice E

Transcripción Individual de las Entrevistas (Sintetización)

Nombre 	Propietario
 Entrevista_Coagrocaña 	 yo
 Entrevista_Comultrasan 	 yo
 Entrevista_Coodem 	 yo
 Entrevista_Coomulconfec 	 yo
 Entrevista_Cootransunidos 	 yo
 Entrevista_Cootrasalud 	 yo

Nota. Para detallar la transcripción de las entrevistas, dar clic en el siguiente enlace:

[Transcripción de las entrevistas](#)

Apéndice F

Evidencia de la Aplicación de los Instrumentos de Recolección de Datos

The image displays three screenshots related to a survey invitation:

- Top Screenshot:** A Gmail email titled "Invitación a participar en el diagnóstico de estrategias gerenciales en las cooperativas de Ocaña, N.S." from Gabriel David Camacho Murillo. The email body includes:
 - Greeting: "Estimado/a gerente: Reciba un cordial saludo."
 - Introduction: "En el marco del proyecto de investigación titulado 'Estrategias gerenciales para la competitividad y mejora continua en las cooperativas de Ocaña, Norte de Santander', desarrollado por quien redacta este correo, Gabriel David Camacho Murillo, estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), me permito invitarle solidariamente a participar en el diagnóstico de estrategias gerenciales implementadas en la cooperativa donde usted cumple el rol de gerente."
 - Purpose: "El propósito de este diagnóstico es conocer las estrategias gerenciales que actualmente se aplican en las diferentes cooperativas de Ocaña, con el fin de analizarlas posteriormente bajo enfoques teóricos y prácticos, y así poder diseñar estrategias gerenciales basadas en la evaluación de la competitividad organizacional, orientadas al fortalecimiento de las cooperativas en el municipio de Ocaña."
 - Confidentiality: "Su participación no tomará más de cinco minutos y las respuestas serán tratadas de manera confidencial y exclusivamente con fines académicos, en el marco de este proyecto de grado."
 - QR Code: "Puede acceder a la encuesta escaneando el código QR adjunto o haciendo clic en el siguiente enlace: <https://forms.gle/e1T2CuDhGv9DBw9A>"
 - Gratitude: "Agradezco profundamente su colaboración, compromiso y contribución al fortalecimiento del sector cooperativo en nuestra región."
 - Important Note: "Nota importante: Esta encuesta está dirigida exclusivamente a las cooperativas del municipio de Ocaña que se encuentren actualmente activas y en funcionamiento. En caso de que su cooperativa no se encuentre activa en estos momentos, agradezco de antemano que pueda notificarlo respondiendo al siguiente correo electrónico: gdcamachom@unadvirtual.edu.co y/o gdcamachom@ufpsa.edu.co"
- Middle Screenshot:** Two WhatsApp messages. The first is from Carmenza Pacheco Coodem to Mónica Devia, expressing appreciation for the invitation and providing the survey link. The second is a reply from Mónica Devia, thanking Carmenza and providing the survey link.
- Bottom Screenshot:** A Gmail search results page showing a list of sent emails. The search criteria are "Cualquier fecha", "Contiene archivos adjuntos", "Para", and "Búsqueda avanzada". The results list several emails with the subject "Su opinión fortalece el futuro de las cooperativas de Ocaña - Estimado [Nombre]. Espero que se encuentre..." and a red envelope icon indicating they are attachments.

Nota. Para conocer las respuesta de los encuestas, dar clic aquí: [Respuestas del instrumento](#)

Apéndice G

Certificados de Participación en Ponencias Nacionales e Internacionales



Certifica que:

GABRIEL DAVID CAMACHO MURILLO
CC. 1003167393 de Curumani

Participó como ponente

XIV Encuentro Internacional de Investigación y Espíritu Empresarial

Tema: Estrategias generacionales para la competitividad y mejora continua en las cooperativas de Ocaña, Norte de Santander.

Dado en Ocaña, a los 28, 29 y 30 de octubre del 2025

DORALBA CORONEL CORONEL
Coordinadora del CIDER

ADRIANA MOSQUERA CARRASCAL
Decana FCAE



Apéndice H

Socialización de las Estrategias Gerenciales Diseñadas

Socialización de resultados del proyecto de investigación y guía de estrategias gerenciales ▾



Gabriel David Camacho Murillo <gdcamachom@ufpso.edu.co>

12:20 (hace 8 minutos) ☆ ↶ ⋮

para bcc: ocana, bcc: ocana, bcc: gerencia, bcc: info, bcc: crediservir, bcc: cootranshacaritama, bcc: cootrasaludoca, bcc: triduga, bcc: coextramunicipales23, bcc: cootranserpic, ▾

Cordial saludo, estimados gerentes. Reciban un atento y sincero saludo.

En primer lugar, deseo expresar un agradecimiento especial a las cooperativas que participaron activamente en el desarrollo del proyecto de investigación "*Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la competitividad organizacional de las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, en el periodo 2024-2025*". Su disposición y compromiso fueron fundamentales para la construcción de los resultados obtenidos.

De igual manera, extendiendo este saludo a aquellas cooperativas que, por distintas razones, no lograron participar directamente en el proceso, pero a quienes se les comparten igualmente los resultados, con la convicción de que pueden resultar de interés y utilidad para su gestión organizacional.

Como resultado del proyecto, se comparte un boletín informativo que sintetiza los principales hallazgos del diagnóstico, la evaluación teórica, la validación con actores clave y la formulación de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento de la competitividad organizacional. A través del código QR incluido en el boletín, podrán acceder a la Guía metodológica aplicable a las cooperativas, en la cual se presentan las estrategias propuestas y una ruta de orientación para su análisis y posible adopción.

Es importante resaltar que esta guía no se concibe como un instrumento rígido o prescriptivo, sino como un mapa de referencia y reflexión, pensado para ser revisado, adaptado y contextualizado según la realidad, capacidades y necesidades de cada cooperativa, respetando siempre su autonomía organizacional.

Finalmente, si consideran pertinente compartir alguna apreciación, comentario o agradecimientos sobre la utilidad de los resultados o de la guía en el contexto de su cooperativa, será muy valioso para este proceso investigativo. Sus aportes contribuirán a enriquecer el análisis y a fortalecer el impacto del proyecto en el sector cooperativo del municipio.

Apéndice I

Boletín Informativo



Escanea el código QR y conoce la guía con las estrategias gerenciales

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ESTRATEGIAS GERENCIALES

Para el fortalecimiento de la competitividad organizacional de las cooperativas activas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, en el periodo 2024-2025



Panorama actual de las cooperativas

El diagnóstico efectuado a las cooperativas del municipio de Ocaña evidenció que el 87% presenta una ejecución presupuestal superior al 90%, reflejando una gestión financiera responsable. Sin embargo, solo el 22% cuenta con programas ambientales permanentes y apenas el 17% hace públicos sus informes anuales de gestión, lo que evidencia oportunidades para fortalecer la transparencia institucional.

¿Qué nos reveló el diagnóstico organizacional?

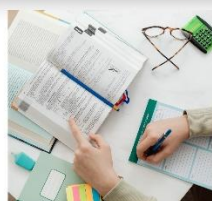
Los resultados mostraron que las cooperativas presentan niveles diferenciados de desarrollo organizacional, condicionados por su sector económico, trayectoria institucional y número de asociados. Esta heterogeneidad permitió identificar fortalezas claras en algunas dimensiones y oportunidades de mejora prioritarias en otras, **descartando** la aplicación de soluciones estandarizadas.



 MSc © Gabriel David Camacho Murillo

 gdcamachom@unadvirtual.edu.co

 Maestría en Gerencia de Proyecto - UNAD



Lo que dice la teoría frente a la realidad

La literatura científica coincide en que la planificación financiera, el control organizacional y la gestión democrática fortalecen la competitividad organizacional en las cooperativas; sin embargo, la teoría resalta como desafío persistente la formación continua de quienes dirigen las organizaciones solidarias y la integración real de los principios y valores solidarios en la gestión cotidiana.



Lo que dicen los gerentes

La validación con actores clave confirmó los resultados del diagnóstico, pero también evidenció que los indicadores no siempre reflejan el esfuerzo interno y cotidiano que realizan muchas cooperativas para mantener su funcionamiento y permanencia organizacional.

Estrategias por dimensiones

Como resultado del proceso de investigación, se formularon 29 estrategias gerenciales, distribuidas por dimensiones organizacionales así: económica (7), social (5), política (5), cultural (6) y ambiental (6), ajustadas a las oportunidades de mejora identificadas en las cooperativas del municipio de Ocaña.

Una mirada global a las dimensiones

Las cooperativas muestran mejor desempeño en las dimensiones económica y política, avances intermedios en la social y retos estratégicos en las dimensiones cultural y ambiental, claves para el fortalecimiento integral de la competitividad organizacional.

Apéndice J

Productos o Entregables Derivados del Proyecto de Investigación

Nombre 	Propietario	Fecha de modificación	Tamaño de a	≡ Ordenar
 001. Base de datos organizada y sistematizada	 yo	24 dic 2025 yo	—	⋮
 002. Informe de evaluación de estrategias gerenciales	 yo	24 dic 2025 yo	—	⋮
 003. Informe de validación y evidencias de talleres	 yo	24 dic 2025 yo	—	⋮
 004. Guía metodológica aplicable a las cooperativas	 yo	24 dic 2025 yo	—	⋮
 005. Artículo científico y ponencias en eventos	 yo	24 dic 2025 yo	—	⋮



Nota. Acceder a través del siguiente enlace: [Productos del proyecto de investigación](#)

Apéndice K

Validación por Juicio de Expertos

... > Productos del proyect... > 006. Validación de los in... ▾ 🗨

Tipo ▾ Personas ▾ Modificado ▾ Fuente ▾

Nombre 	Propietario	Fecha de modificación	Tamaño de a
 Formato de evaluación de los instrumentos - Docent... 	 yo	15:29 yo	250 kB
 Formato de evaluación de los instrumentos - Docent... 	 yo	15:33 yo	250 kB
 Formato de evaluación de los instrumentos - Docent... 	 yo	15:30 yo	234 kB

Nota. Acceder a través del siguiente enlace: [Validación de los instrumentos por juicio de expertos](#)