



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**“IMPACTO DE LOS VALORES  
COOPERATIVISTAS EN LA GESTIÓN DE LAS  
COOPERATIVAS EN AMÉRICA LATINA.”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado de Licenciado en Administración de  
Empresas.**

**Autor:**

César Andrés Ortiz Quito

**Director:**

Econ. Paul Vanegas Manzano D.B.A.

**Cuenca – Ecuador**

**Año**

2023

## DEDICATORIA

Este artículo académico de revisión bibliográfica está dedicado a mis padres, quienes han sido mi mayor inspiración y apoyo durante mi trayectoria universitaria.

A mi madre, cuyo amor incondicional y constante aliento me han motivado a superar desafíos y perseguir mis sueños académicos. Su dedicación y sacrificio han sido la base sólida sobre la cual he construido mi educación.

A mi padre, cuya sabiduría y orientación han sido fundamentales en mi desarrollo como estudiante.

Sus consejos perspicaces y su ejemplo de perseverancia me han inspirado a ser disciplinado y comprometido con mis estudios.

A mis profesores y mentores, cuya dedicación a la enseñanza y al crecimiento intelectual ha dejado una huella profunda en mí. Sus conocimientos expertos y su apoyo han moldeado mi forma de pensar y han ampliado mi comprensión en mi campo de estudio.

A mis compañeros de clase, quienes han compartido conmigo largas horas de estudio, debates apasionados y momentos de camaradería. Nuestra colaboración y apoyo mutuo han hecho que el viaje académico sea más gratificante y enriquecedor.

Esta dedicación es un tributo sincero a todas las personas mencionadas anteriormente, quienes han sido fundamentales en mi camino universitario. Vuestra influencia y apoyo incondicional han dejado una marca duradera en mi vida y en mi formación académica. A todos ustedes, ¡les agradezco de todo corazón!

## AGRADECIMIENTO

Me gustaría expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a la realización de este artículo de revisión bibliográfica. Su apoyo, conocimientos y orientación han sido invaluable para el desarrollo de este trabajo. A continuación, deseo reconocer a las siguientes personas e instituciones:

Me gustaría agradecer especialmente a mis tutores y asesores académicos, cuya orientación y asesoramiento fueron cruciales en todo el proceso de investigación. Su experiencia y conocimientos me guiaron en la dirección correcta, me brindaron valiosas perspectivas y me ayudaron a superar los desafíos encontrados durante el desarrollo del artículo. Estoy sinceramente agradecido por su paciencia, apoyo y dedicación.

Además, deseo expresar mi agradecimiento a los autores y académicos cuyos trabajos y publicaciones revisé en este artículo. Sus contribuciones previas en el campo de estudio han sentado las bases sobre las cuales construí mi investigación. Su labor académica me inspiró y me proporcionó una amplia variedad de fuentes y enfoques para analizar y discutir en este artículo.

Por último, pero no menos importante, deseo expresar mi profundo agradecimiento a mi familia y seres queridos, cuyo apoyo incondicional y comprensión me brindaron la fortaleza emocional necesaria para completar este trabajo. Sus palabras de aliento, paciencia y amor fueron fundamentales en cada etapa del proceso de investigación.

A todos los mencionados y a aquellos que han contribuido de alguna manera en la realización de este artículo, les estoy sinceramente agradecido. Sus aportes han sido invaluable y han contribuido en gran medida a la calidad y rigurosidad de este trabajo.

Sin embargo, cualquier error u omisión que pueda persistir es responsabilidad exclusiva del autor.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	ii
Índice de Contenidos .....	iii
Índice de Figuras .....	iv
Resumen y Abstract .....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS .....	7
MÉTODOS .....	7
RESULTADOS .....	8
DISCUSIÓN .....	11
CONCLUSIÓN .....	14
REFERENCIAS .....	15

## Índice de Figuras

Figura 1 Estructura organizacional tradicional .....	4
Figura 2 Estructura organizacional en las cooperativas .....	4

## RESUMEN

Este artículo de revisión bibliográfica analiza el impacto de los valores cooperativistas en la gestión de las cooperativas de América Latina. El objetivo general fue describir dicho impacto, centrándose en la participación y la transparencia en los procesos administrativos de planificación y control. Los resultados destacan que la participación de los miembros en la planificación estratégica tiene un efecto significativo en el funcionamiento y desarrollo de las cooperativas, además la transparencia en la planificación contribuye a decisiones informadas y participación activa. El control y la participación son aspectos fundamentales en el funcionamiento efectivo de las cooperativas, donde la transparencia fortalece la confianza y el buen gobierno corporativo. Los hallazgos resaltan la importancia de fomentar una cultura de participación continua y fortalecer los mecanismos de control y transparencia en las cooperativas de América Latina.

**Palabras clave:** Cooperativa, América Latina, participación, transparencia, planificación, control.

## ABSTRACT

This bibliographic review article examines the impact of cooperative values on the management of Latin American cooperatives. The overarching objective was to describe such impact, with a focus on participation and transparency in the administrative processes of planning and control. Findings highlight that members' involvement in strategic planning significantly affects the functioning and development of cooperatives. Additionally, transparency in planning contributes to informed decision-making and active participation. Control and participation are fundamental aspects for the effective operation of cooperatives, where transparency strengthens trust and good corporate governance. The findings underscore the importance of fostering a culture of ongoing participation and reinforcing mechanisms of control and transparency in Latin American cooperatives.

**Keywords:** Cooperative, Latin America, participation, transparency, planning, control.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

## 1. Introducción

Las cooperativas han sido un modelo de organización económica y social de gran importancia en América Latina. A lo largo de las últimas décadas, estas entidades han desempeñado un papel fundamental en la promoción del desarrollo sostenible, la generación de empleo y la mejora de las condiciones de vida de sus miembros. Sin embargo, el éxito y la eficiencia de las cooperativas no pueden atribuirse únicamente a factores económicos o estructurales; también dependen en gran medida de los valores y principios que guían su gestión.

Este artículo de revisión bibliográfica analiza el impacto de los valores cooperativistas en la gestión de las cooperativas de América Latina. Los valores cooperativistas, como la solidaridad, la equidad, la democracia participativa o la transparencia, constituyen los pilares fundamentales sobre los cuales se sustentan estas organizaciones. Estos valores influyen en la toma de decisiones, las relaciones internas y externas, así como en los resultados y el desempeño general de las cooperativas.

La gestión basada en los valores cooperativistas busca fomentar la cooperación y la igualdad entre los miembros de la cooperativa, promoviendo la participación activa de todos en la toma de decisiones y en la distribución equitativa de los beneficios. Estos valores también se traducen en la adopción de prácticas empresariales responsables, respetando los derechos laborales, el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo de las comunidades en las que operan.

A través de una revisión organizada de la literatura académica con los estudios de caso más relevantes, se examinarán las diversas dimensiones del impacto de los valores cooperativistas en la gestión de las cooperativas en América Latina. Se explorarán tanto los beneficios y fortalezas como los desafíos y limitaciones asociados con la aplicación de estos valores en la práctica, además se identificarán las mejores prácticas y las lecciones aprendidas que pueden servir como referencia para fortalecer la gestión cooperativista en la región.

El objetivo final de este artículo es proporcionar una visión integral y actualizada sobre la importancia de los valores cooperativistas en la gestión de las cooperativas de América Latina. Se espera que los resultados de esta revisión contribuyan a un mayor entendimiento de cómo los valores cooperativistas pueden influir en la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto social de estas organizaciones. Asimismo, se espera que esta investigación inspire nuevas investigaciones y prácticas en el campo de la gestión cooperativa, impulsando el desarrollo y fortalecimiento del sector cooperativo en América Latina.

Para facilitar la comprensión se conceptualizan los siguientes términos:

La Economía Social se refiere a un sistema que integra instituciones, valores y prácticas para organizar y coordinar procesos económicos en comunidades, grupos o sociedades (Coraggio et al., 2013). Este sistema consta de cinco momentos principales:

Producción planificada de bienes y servicios, dirigida a través de diversas formas de organizaciones, como unidades domésticas, emprendimientos y cooperativas. Se enfoca en el principio de división del trabajo complementario, fomentando la cooperación autónoma y autogestora entre los colaboradores, facilitando el acceso a los medios productivos y a la educación, y manteniendo una conciencia ambiental. Dentro de las diferentes formas de propiedad, se busca mantener concordancia con las capacidades humanas de trabajo, dando como resultado una economía de trabajo que reproduce la vida.

Distribución de los nuevos beneficios generados y del patrimonio acumulado. Los beneficios y el patrimonio se entienden como valores de uso útiles para satisfacer las necesidades de todos. La forma de mercancía está presente en el sistema, lo cual puede generar contradicciones con el valor de uso.

Intercambio justo entre personas, sectores o regiones, manteniendo la reciprocidad como predominante, con áreas de autarquía en distintos niveles.

Modelos de consumo responsable entre la naturaleza y la convivencia social. Se busca garantizar la libertad de generación de proyectos de vida digna de forma individual o colectiva, en convivencia comunitaria y con la naturaleza, haciendo referencia al concepto del "Buen vivir".

Coordinación consciente y democrática del grupo de procesos económicos. Se busca realizar una unión entre la toma de decisiones colectiva y métodos como el mercado regulado.

Por otro lado, la Economía Popular (EP) se caracteriza por ser una economía centrada en los trabajadores y sus comunidades, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida en lugar de acumular riqueza. A diferencia del "sector informal" y del "sector formal" basado en la orientación del capital, la EP se distingue por:

Las unidades básicas de organización no son los emprendimientos o cooperativas, sino las unidades domésticas (UD), formadas por familias o comunidades.

Se busca una combinación de producción para el consumo propio y para la venta en los mercados. Los micro emprendedores populares comparten los mismos principios que las UD, buscando mejorar las condiciones de vida de sus colaboradores sin buscar la acumulación excesiva de bienes.

En cuanto a las cooperativas, se definen como asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes. A diferencia de las organizaciones de capital, en las cooperativas todos los asociados tienen derecho a votar, decidir y gestionar de forma igualitaria, independientemente de la cantidad de capital o aportes que hayan realizado. El objetivo fundamental de las cooperativas es satisfacer necesidades económicas, sociales o culturales sin perseguir el lucro, participando en el mercado con parámetros de eficiencia, eficacia y competitividad, pero diferenciándose de otras organizaciones por su naturaleza social (Ressel et al., 2013).

En el ámbito de las cooperativas, los valores cooperativistas son fundamentales y se derivan de su filosofía. Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995), los valores que rigen el comportamiento de las cooperativas son la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, así como los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Ressel et al. (2013) destacan que los valores orientan el comportamiento y las acciones en las cooperativas. Se pueden identificar dos dimensiones de valores: los valores sociales, que incluyen la ayuda mutua, democracia, responsabilidad, igualdad, equidad y solidaridad, y los valores empresariales, basados en la honestidad, transparencia y responsabilidad social. Estos valores deben ser fomentados y cumplidos diariamente para evitar que solo queden como deseos.

Martínez (1995) define los valores fundamentales de las cooperativas, que incluyen la democracia, unidad de los socios, igualdad, equidad y solidaridad. La democracia se refleja en la gestión democrática por parte de los socios y en el fomento de una cultura democrática en la sociedad en general. La unidad de los socios es la base de la cooperativa, con el derecho a participar, estar informados e involucrarse en las decisiones de manera igualitaria. La igualdad implica que todos los socios tienen los mismos derechos y oportunidades para participar e involucrarse en la toma de decisiones. La equidad consiste en tratar a los socios de manera justa, basando la compensación y la distribución de ganancias en la contribución, no en la especulación. Finalmente, la solidaridad es fundamental para que la cooperativa atienda el interés general y la justicia en el trato a los socios, empleados y personas relacionadas. También es la base del movimiento cooperativo y la cooperación entre cooperativas.

La participación activa de los ciudadanos es fundamental para el mantenimiento y mejoramiento del sistema democrático, independientemente de la distinción entre democracia formal y participativa, según Bonaparte (1991). Los ciudadanos deben involucrarse en la toma de decisiones gubernamentales, incluso intermitentemente y a través de canales mediados.

Este punto de vista se asemeja al funcionamiento de las cooperativas, tal como lo afirmó Holyoake (1867), donde los miembros tienen acceso a diversas formas de participación, como asambleas, elecciones y reuniones regulares, para expresar su opinión y tener voz en las decisiones. Sin embargo, la experiencia demuestra que la participación en las cooperativas suele disminuir con el tiempo, ya que los miembros delegan responsabilidades en los líderes y se desentienden de las decisiones importantes, según Holyoake (1867).

En este sentido, Bonaparte (1991) sostiene que la participación en las cooperativas suele ser alta en momentos coyunturales, pero desaparece cuando el evento que la motivó ya no está presente. Una vez que las emociones se calman y se resuelve la cuestión, la euforia se desvanece y todo vuelve a la normalidad. La alta participación circunstancial es reemplazada por una baja participación habitual que nadie se encarga de fomentar: ni los líderes, que gozan de tranquilidad; ni los miembros, que prefieren confiar y delegar, como indica Bonaparte (1991).

Además, es importante especificar a qué situación se refiere la participación, ya que, de lo contrario, el análisis pierde validez al no tener un referente claro, menciona Bonaparte (1991). El alcance del concepto de participación puede variar según diferentes factores, como el tipo de cooperativa. En cooperativas donde la asociación es automática, como en el caso de una cooperativa eléctrica de un pueblo, la participación tiende a ser escasa, ya que los miembros no tienen opción de elegir si quieren pertenecer o no. En cambio, en cooperativas agrarias donde los agricultores eligen vender su producción a la cooperativa, la participación puede ser distinta y más voluntaria. Sin embargo, aún en estos casos, el sentido de pertenencia y la participación varían entre los miembros.

En las cooperativas de trabajo, la participación suele ser más intensa y permanente debido a que los miembros dependen de la cooperativa para su medio de vida y permanecen en su ámbito laboral durante toda la jornada, lo que contribuye a un mayor lazo y dedicación hacia la organización. En resumen, la participación en las cooperativas varía según el tipo de cooperativa y el sentido de pertenencia de los miembros, tal como indicó Bonaparte (1991).

La transparencia es ampliamente utilizada en el ámbito político-público y privado y se ha abordado como un concepto abstracto que se refiere a la apertura de normas, comportamientos y a quienes éstas se aplican, incluyendo ciudadanos, gobiernos y organizaciones. La transparencia responde a diversas necesidades de difusión o compartición de información, ya sea sobre procesos, documentos, datos, acciones, decisiones, proyectos, entre otros (Bencomo & Fernández, 2018).

En el contexto organizacional, la transparencia implica el uso de estándares éticos en el manejo de información, de manera que los criterios seguidos en la toma de decisiones puedan presentarse claramente a quienes tienen derecho a conocerlos (Villanueva, 2011). Además, se relaciona con una actitud y disponibilidad para informar, así como con la garantía de acceso, apertura y visibilidad de la información que permita prácticas de certidumbre entre las organizaciones y sus entidades internas y externas (Marcuello & Bellostas, 2007). Estos procesos de transparencia pueden ser evaluados y certificados por entidades externas para mostrar evidencia de cómo opera una empresa (Chávez & Patraca, 2011).

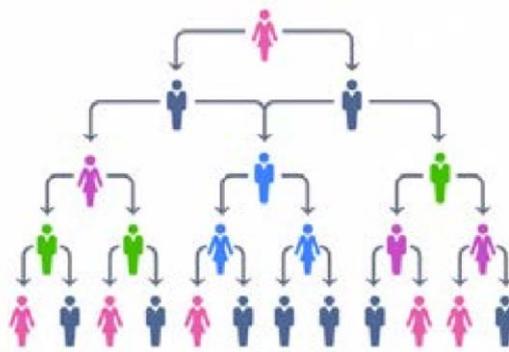
La transparencia también implica la participación activa de los interesados en la creación, distribución y obtención de la información, considerando las necesidades del colectivo receptor como punto de partida para la emisión de información (Cotorreo, 2000). En este sentido, se considera una práctica relevante en el entorno organizacional para establecer la confianza y la legitimidad entre los diferentes actores involucrados.

Para que la transparencia sea efectiva, es necesario medirla siempre desde la perspectiva de los grupos de interés. Implica poner a disposición del colectivo toda la información que pueda ser liberada, tanto la de carácter positivo como la de carácter negativo, y que sea concreta, adecuada, equilibrada y limpia (Rawlins, 2008). Esta información mejorará la capacidad de razonamiento del público y ayudará a comprender las prácticas, políticas y actuaciones de la organización responsable.

En cuanto a la estructura organizacional, se refiere al conjunto de relaciones estables y establecidas entre los diferentes componentes o partes que la conforman (Kast & Rosenzweig, 1974). A diferencia de los sistemas biológicos o mecánicos, la estructura de una organización no es visible a simple vista, sino que debe ser inferida a partir de las operaciones y comportamientos reales que se dan en la empresa. En este sentido, es fundamental comprender que la estructura de una organización no solo se refiere a la disposición de sus elementos y componentes, sino que también engloba las relaciones interpersonales, jerárquicas y flujos de información que se establecen entre ellos. La estructura organizacional es un factor clave que influye en su funcionamiento y en la consecución de sus objetivos, y su análisis cuidadoso permite comprender de manera integral su dinámica y modo de operar.

En el ámbito empresarial, la organización es un proceso fundamental que permite alcanzar los objetivos y metas propuestos. Según Chiavenato (2006), las organizaciones son muy heterogéneas en cuanto a su tamaño, estructura y objetivos, lo que da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Por ello, es importante que los administradores y empresarios tengan un amplio conocimiento de ellos al estructurar o reestructurar una organización.

**Figura 1**  
Estructura organizacional tradicional.



Fuente: <https://bit.ly/2dfn4rr>, (2018)

La organización tradicional comprende diversos elementos fundamentales, entre ellos la estructura, que establece la disposición y correlación de funciones, jerarquías y actividades para alcanzar los objetivos de la empresa o institución (Figura 1). La sistematización, por su parte, permite coordinar de manera racional todas las actividades y recursos de la empresa con el fin de mejorar la eficiencia. La agrupación y asignación de actividades y responsabilidades promueven la especialización y simplificación de funciones. La jerarquía define los niveles de autoridad y responsabilidad, mientras que la simplificación de funciones busca establecer métodos más sencillos para lograr un desempeño óptimo. En resumen, la organización es un proceso complejo que requiere un análisis y diseño cuidadosos para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

En cuanto a la estructura directiva de una cooperativa (Figura 2), ésta se define como la organización y distribución de las áreas operativas y empresariales según las necesidades específicas de la cooperativa. Según INFOCOOP (2017), la Asamblea General es el órgano máximo de decisión de la cooperativa, mientras que el Consejo de Administración es responsable de llevar a cabo las decisiones y acuerdos adoptados por la Asamblea General. Existen otros órganos directivos, como el Comité de Educación y Bienestar Social, el Comité de Vigilancia y el Comité de Auditoría Interna. Éstos tienen la responsabilidad de brindar educación e información a la cooperativa, supervisar minuciosamente las cuentas y transacciones, y ejecutar las decisiones adoptadas por el Consejo de Administración.

**Figura 2**  
Estructura organizacional en las cooperativas.



Fuente: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. 2017, *Estructura y funciones de las cooperativas* 3a ed, (p.9)

El Área de producción y el Área de mercadeo y ventas son importantes para garantizar un proceso de producción eficiente y rentable, así como para competir estratégicamente en el mercado. Es necesario

establecer mecanismos de control y seguimiento en la producción y trabajar en conjunto con el área de Contabilidad y Finanzas de la cooperativa para lograr una gestión adecuada de los inventarios. El Área de mercadeo y ventas debe diseñar estrategias para aumentar la visibilidad y competitividad de la cooperativa, y colaborar con el Área de producción para mantener la calidad de los productos o servicios y con el Área de contabilidad y finanzas para garantizar una gestión adecuada de los recursos financieros.

En cuanto a la gestión administrativa, es el proceso de dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de obtener los mejores resultados (Quiroga, 2020). Según Fayol (1916), el proceso de administrar se compone de cinco elementos clave: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos implican la previsión del futuro, la creación de la estructura de la empresa, la guía y orientación del personal, la conexión y armonización de los actos colectivos y el aseguramiento de que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y órdenes dadas. Por su parte, Luther Gufick (2010), experto en la Teoría Clásica de la Administración, propone siete elementos que conforman las principales funciones del administrador: planeación, organización, asesoría, dirección, coordinación, información y presupuestación. Estos elementos son esenciales para la administración efectiva de una empresa.

En cuanto a la planificación empresarial, se refiere a un proceso técnico, económico y organizativo que permite a las empresas dirigir sus acciones hacia la consecución de objetivos a corto y mediano plazo (Pozo et al., 2014). Este proceso debe ser visto a través de un enfoque temporal denominado "horizonte de planificación", que se deriva de la necesidad de asegurar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro y las características del presente (Pozo et al., 2014).

La planificación empresarial consiste en la elaboración del sistema de planes económicos de la empresa, asegurando los niveles más altos de actividad con la utilización eficiente de los recursos disponibles (Pozo et al., 2014). Es un medio para lograr la eficiencia y la eficacia de la entidad, permitiendo la compatibilidad y uso racional de los recursos, así como el desarrollo de los productos y servicios demandados por la sociedad (Pozo et al., 2014).

La planificación empresarial es un proceso clave en la elaboración del plan de la empresa. Según Pozo et al. (2014), este proceso sigue la lógica de entradas-transformaciones-salidas. Las "entradas" corresponden a la información proporcionada por las áreas de la empresa, como la comercial, producción, logística, recursos humanos y finanzas, para que el área económica pueda elaborar una propuesta de plan fundamentada. La "transformación" se refiere a la aplicación de técnicas y análisis necesarios para la elaboración del plan, y la "salida" es el documento lógico, ordenado y estructurado conocido como el plan de la empresa.

Para que el proceso de planificación sea efectivo, Pozo et al. (2014) proponen que debe ser continuo, integrador, participativo, flexible, reflexivo, dinámico y de mejora continua. Debe ser continuo para organizar por etapas los estudios de demanda y capacidad desde los primeros meses del año anterior al que se planifica para conformar el plan del siguiente año. Debe ser integrador, de tal forma que el área económica integre la información que recibe de las demás áreas funcionales de la organización en el proceso de elaboración del plan, además el proceso debe ser participativo, lo que implica la activa participación de los directivos de las áreas funcionales, del personal técnico de estas áreas y de todos los trabajadores que laboran en la organización.

Por otro lado, el proceso debe ser flexible para incorporar cambios en los precios, costos de los insumos o la demanda no prevista. También debe ser reflexivo, permitiendo el análisis y debate científico con la participación de todos. Por último, el proceso debe ser de mejora continua, lo que implica que la metodología y la lógica que se siguen para elaborar el plan deben estar respaldadas por un proceso de mejora continua, que implica el perfeccionamiento del procedimiento utilizado para conformar el plan de la organización (Pozo et al., 2014).

Sin embargo, para las cooperativas, el proceso de planificación estratégica plantea cinco etapas que incluyen: formulación de un plan de acción y planificación estratégica, definición de una estructura organizativa, fortalecimiento de la toma de decisiones, ejecución del plan y supervisión y evaluación de los resultados (Taípe, 2015).

En la fase filosófica de la planificación estratégica, se define la misión y visión de la organización, así como las políticas que guían su comportamiento con base en valores y recursos estratégicos. Es fundamental que la visión sea compartida y que la misión responda a preguntas clave sobre la dirección de los esfuerzos, la

singularidad de la cooperativa y su justificación como factor de desarrollo en el país, además, es necesario generar políticas basadas en los valores cooperativistas y el bienestar de los socios para orientar las acciones y decisiones de la organización.

En la fase analítica de la planificación estratégica, se realiza un análisis situacional para determinar la situación actual de la cooperativa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis FODA desempeña un papel crucial en este proceso, ya que permite identificar los parámetros y factores que ayudan a la cooperativa a comprender su problema central, sus causas y efectos. Posteriormente, se elaboran proyecciones que permiten formular alternativas de solución y propuestas de proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

En la fase estratégica, las cooperativas deben responder al entorno y definir objetivos basados en su misión y políticas. Es fundamental establecer una estrategia de acción y objetivos que abarquen el crecimiento, mantenimiento y disminución en áreas estratégicas, con el fin de mejorar la posición de la cooperativa en el sector económico. Las metas cooperativistas deben ser cuantificables y medibles en términos de cantidad, calidad y oportunidad, para asegurar la eficiencia en su consecución.

La fase operativa de la planificación estratégica en cooperativas implica la elaboración de planes y programas que incluyen la definición de objetivos, asignación de recursos, métodos de organización, políticas y estrategias de acción, así como medidas de tiempo y calidad. Estos planes deben desarrollarse con la participación de todos los niveles de la organización, incluyendo a los consejos y ejecutivos. Si bien los miembros superiores tienen la responsabilidad principal de la planificación y programación, la participación de los niveles inferiores es esencial para establecer objetivos adecuados. Es necesario evaluar la factibilidad, el costo y los cambios que implicaría la implementación de los planes.

La fase decisoria en la planificación estratégica de las cooperativas implica proporcionar información técnica y administrativa para planificar, organizar e implementar la estrategia cooperativista, teniendo en cuenta los factores que afectan el crecimiento y desarrollo de la organización. Para justificar cualquier propuesta organizacional, se requiere realizar una evaluación de costo-beneficio, y es esencial tener en cuenta las disposiciones legales y normativas del sector cooperativo al implementar la planificación estratégica. Las cooperativas pueden desarrollar proyectos como planes de marketing, contingencia o mejoramiento continuo para lograr sus objetivos, y la asignación adecuada de recursos se convierte en un factor fundamental para el éxito de estos proyectos.

Por último, la fase evaluativa en la planificación estratégica de las cooperativas se encarga de realizar un seguimiento, control y evaluación de los resultados obtenidos, con el fin de detectar desviaciones y debilidades en los procesos. Es de suma importancia involucrar a la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia en esta fase, ya que su participación activa permite definir acciones correctivas, establecer nuevas estrategias y llevar a cabo cambios organizacionales y de procesos necesarios para el mejoramiento continuo de la cooperativa.

El control de gestión es esencial en las organizaciones para garantizar el uso eficaz y eficiente de los recursos en la consecución de los objetivos establecidos. Se centra en gobernar la implementación de las estrategias y el logro de metas, identificando y controlando los factores clave de éxito, además requiere la aplicación de procedimientos, métodos e instrumentos integrados en un sistema formal que influya positivamente en la actuación de los responsables en la organización (Pérez, 2013).

El control en las organizaciones se refiere a la supervisión y evaluación sistemática del desempeño empresarial, con el fin de alcanzar los objetivos y corregir las desviaciones. Para ello, es necesario implementar un sistema de control con una estructura organizativa congruente con los objetivos, y un sistema de información que facilite la toma de decisiones. La estructura de control debe adaptarse a las características de la empresa y las responsabilidades delegadas en los centros de responsabilidad, asegurando la compatibilidad de los objetivos de cada centro con los de la empresa en su conjunto. La evaluación de cada centro debe basarse en criterios objetivos y controlables. El control en las organizaciones es un proceso dinámico que requiere adaptación y rediseño ante tensiones y conflictos entre sus componentes (Pérez, 2013).

En el caso de las cooperativas, el control es fundamental para asegurar su correcto funcionamiento y transparencia en las operaciones. El Consejo de Vigilancia, según Mahon (1990), tiene la responsabilidad de supervisar la gestión de la cooperativa y garantizar transacciones precisas y honestas, en línea con los

estatutos y las leyes del país. El Comité de Vigilancia, integrado por individuos independientes del Consejo y otros comités principales, realiza auditorías regulares y está atento a posibles problemas. Es esencial que los miembros del comité cuenten con capacitación o experiencia en auditoría o contabilidad, comprendan sus funciones y las cumplan eficientemente.

Además, el Comité de Vigilancia debe velar por el descanso y la alerta de los empleados que manejan dinero. Puede realizar preguntas a los responsables, como al Presidente y al Gerente, sobre préstamos morosos y compras. Se recomienda que se reúnan con ellos si es necesario, pero sus acciones no deben alterar el contenido del informe del Comité de Vigilancia al Consejo. En cuanto a las directrices generales, se debe enfatizar en los puntos principales y generales, evitando la verificación o revisión de cuentas específicas.

La auditoría interna, según Mahon (1990), es una herramienta fundamental para el control y supervisión de la gestión en las cooperativas. Los auditores, tanto internos como externos, deben ser contadores competentes y se encargan de verificar el efectivo, realizar conciliaciones bancarias y comprobar inversiones. Las auditorías que demuestran el buen orden apoyan al personal y brindan tranquilidad a los socios.

### **1.1 Objetivos**

El objetivo de esta investigación de revisión bibliográfica es analizar y describir el impacto de los valores cooperativistas en la gestión de las organizaciones. A través de una exhaustiva revisión de la literatura académica pertinente, se busca comprender cómo los valores cooperativistas, como la participación democrática y la transparencia, influyen en la toma de decisiones, la estructura organizativa, las relaciones laborales y la sostenibilidad y el control de las cooperativas, además se examinarán las prácticas de gestión específicas que se derivan de estos valores, con el fin de identificar las ventajas y desafíos asociados con la implementación efectiva de los principios cooperativos en diferentes contextos cooperativos. Mediante este análisis, se espera contribuir al cuerpo de conocimiento existente sobre la gestión cooperativa y proporcionar información para fortalecer el impacto positivo de los valores cooperativistas en las organizaciones.

### **2. Métodos**

La presente revisión bibliográfica se basó en una búsqueda planificada, utilizando un análisis pertinente y completo de estudios académicos, libros académicos, publicaciones especializadas y documentos relacionados con el impacto de los valores cooperativistas en la gestión de las cooperativas en América Latina.

En la primera etapa, se llevó a cabo una selección sistemática en bases de datos académicos, como Scielo, Dialnet, DOAJ, Scopus, Redalyc y Google Académico, utilizando términos clave como "cooperativas", "gestión cooperativa", "valores cooperativistas", "transparencia", "participación democrática" "planificación", "control" y "América Latina". Se establecieron criterios de inclusión que consideraron la relevancia del contenido, la calidad metodológica y la pertinencia geográfica.

Se identificaron un total de 50 estudios que cumplían con los criterios de inclusión y se procedió a realizar una lectura crítica y análisis minucioso de cada uno de ellos. Se extrajeron datos relevantes, como el año de publicación, el contexto geográfico, los métodos de investigación utilizados y los hallazgos relacionados con el impacto de los valores cooperativistas en la gestión.

En la segunda etapa, se recurrió a la búsqueda manual en bibliotecas digitales y repositorios especializados en estudios latinoamericanos, con el objetivo de obtener información adicional y complementaria. Se consultaron también documentos de organizaciones cooperativas en la región, con el fin de tener una perspectiva más amplia y actualizada sobre el tema.

El análisis de los estudios se realizó mediante la técnica de síntesis narrativa, que permitió identificar patrones y tendencias en los hallazgos. Se agruparon los resultados de acuerdo con temas relevantes, como la influencia de la transparencia y participación de los socios, en la gestión administrativa como lo es la planificación y el control cooperativo.

Finalmente, se redactó un informe detallado que presenta los principales hallazgos y conclusiones de la revisión bibliográfica, con el objetivo de contribuir al conocimiento existente sobre el impacto de los valores cooperativistas en la gestión de las cooperativas en América Latina.

### 3. Resultados

Al analizar el impacto de la participación en la planificación en las cooperativas, se encuentran estudios que respaldan dicha relación. Un estudio realizado por Suset et al (2010) en Cuba observó tres cooperativas de producción de ganado para examinar el impacto de la capacitación y la participación en su transformación socioeconómica y técnica. Se concluyó que la metodología participativa y la dinámica interactiva utilizadas en el proyecto permitieron mejoras significativas en aspectos como la productividad, las condiciones laborales, los ingresos y las relaciones interpersonales. La implementación de la Planificación Estratégica Participativa generó una visión de transformación y desarrollo a mediano y largo plazo, reflejada en las aspiraciones de los miembros de la cooperativa. La participación activa de los cooperativistas en el proyecto y en la planificación estratégica contribuyó al logro de los objetivos propuestos y a la mejora de la organización.

En otro estudio, Piñeiro (2009) examinó el papel de las cooperativas en el modelo socioeconómico de Venezuela, centrándose en la participación y la planificación. Se planteó la pregunta de si la democracia en el lugar de trabajo era suficiente para que los trabajadores adoptaran las necesidades de las comunidades e internalizaran los intereses colectivos, además se abordaron los desafíos que enfrentan las cooperativas al equilibrar metas económicas con responsabilidad social, proponiendo la planificación democrática como solución para crear una sociedad más humana y solidaria. Se concluyó que la planificación democrática permitía a los trabajadores estar conscientes de los problemas realmente importantes en las comunidades, una vez que se habían satisfecho las necesidades básicas y visibles. La planificación democrática ayudaba a las cooperativas a abordar desafíos difíciles que ponían en peligro su sostenibilidad y podían llevar a la corrupción y la conversión en empresas capitalistas. También se enfatizó que la planificación democrática fortalecía la solidaridad y reducía los efectos del egoísmo, al aumentar la coordinación entre empresas y comunidades.

En un estudio realizado por Salazar (2010) en Colombia, se evaluó el nivel de participación, el cumplimiento de la filosofía cooperativa y los aspectos legales en las cooperativas de Villavicencio. También se analizó el desempeño de los órganos de gobierno y control, así como los mecanismos de participación y gestión implementados por los miembros en estas organizaciones. Se concluyó que la participación activa de los asociados en las actividades de las cooperativas era fundamental para garantizar la gobernanza democrática y el cumplimiento de los deberes establecidos en los principios cooperativos y en la planificación. Sin embargo, se observó una falta de interés por parte de los asociados en participar en los órganos de gobierno y control, lo que afectaba el funcionamiento eficiente de la organización. Esto se relacionaba con la preferencia de algunos miembros de los órganos de gobierno por mantener el control de la organización, limitando la participación de otros asociados, y con la comodidad de algunos asociados al dejar que otros tomen decisiones y se encarguen de la gestión de la cooperativa. Se destacó la necesidad de promover una mayor participación en asambleas y procesos de capacitación para fortalecer la gobernabilidad y el desarrollo sostenible.

Otro estudio, de Hernández et al (2020) en Cuba, analizó la participación juvenil en las cooperativas agrarias de Villa Clara y se propusieron medidas para aumentarla. Se examinó el papel de los jóvenes en la toma de decisiones, sus compromisos y obligaciones con las cooperativas, la socialización de la cultura organizacional y las acciones para el desarrollo rural. Se concluyó que la participación juvenil en la planificación y gestión de las cooperativas era importante. Se utilizaron índices para medir la participación juvenil y se propusieron estrategias de mejora para impulsar su intervención en el desarrollo rural. Se resaltó la importancia de la conexión entre el cooperativismo y la participación juvenil para estimular un desarrollo rural sostenible, inclusivo y participativo. Se planteó el desafío de promover un mayor protagonismo de los jóvenes y fomentar su asunción gradual de responsabilidades directivas en las cooperativas agrarias.

Es importante resaltar el impacto de la participación en el control, como se evidencia en el estudio realizado por Brandão y Breitenbach (2019) en Brasil. Este estudio se centra en los desafíos que enfrentan las cooperativas agrícolas, particularmente en cuanto a la participación y control ejercidos por los miembros. El objetivo es proporcionar insights y soluciones para mejorar la gestión y eficacia de estas cooperativas. Se concluye que las asambleas de las cooperativas agropecuarias ofrecen espacios de rendición de cuentas, donde se abordan temas como informes anuales, evaluación de actividades, programas futuros y asignación de recursos financieros; se discuten cuestiones operativas, inversiones, cuentas del ejercicio, comercialización, recepción de productos y elección de consejeros y directivos. Sin embargo, a pesar de los imprevistos que requieren acciones de emergencia, es fundamental que las cooperativas cumplan objetivos sociales y garanticen resultados económicos positivos. Lamentablemente, estas decisiones suelen ser centralizadas y tomadas sin la participación activa de los agricultores asociados. A pesar de que las

cooperativas deben gestionarse como empresas con fines de lucro, también deben respetar los principios de ayuda mutua y participación para promover su éxito como negocio y como institución de promoción social y humana.

En el estudio realizado por Barba y Gavilánez (2016) en Ecuador se analizan los desafíos que enfrentan las cooperativas en términos de participación y control social, así como las barreras que limitan el cumplimiento simultáneo de sus objetivos económicos y sociales. El estudio busca comprender el impacto del marco legal, la influencia de los dirigentes y socios, y el desconocimiento de metodologías que sistematicen prácticas sociales, económicas y ambientales en las cooperativas. También se pretende analizar la gestión financiera y la protección de activos, pasivos y patrimonio, así como la atención a los activos, pasivos y patrimonio sociales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones. En conclusión, se observa una disminución en la participación y compromiso de los dirigentes, administradores y socios en la consecución de metas equilibradas en los ámbitos social y económico, lo que refleja la importancia de acciones socialmente responsables y destaca el papel de la entidad en su entorno, además, se evidencia una falta de participación y control democrático por parte de los socios, especialmente aquellos que forman parte de los organismos de gobierno. Esta falta de participación y control puede llevar a situaciones que infringen la Constitución y la Ley, resultando en intervenciones y liquidaciones forzosas, como se ha observado en algunas cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en Ecuador. Para abordar esta problemática, es crucial fomentar una participación activa y fortalecer los mecanismos de control social en las cooperativas, promoviendo la conciencia, responsabilidad y transparencia, con el objetivo de garantizar un funcionamiento adecuado y en consonancia con los marcos legales establecidos, preservando así la estabilidad y viabilidad de las cooperativas y su función social.

Por otra parte, Blando et al. (2010) llevaron a cabo un estudio en Colombia con el objetivo de analizar y mejorar el control interno en las Cooperativas de Trabajo Asociado del sector salud. Aunque el control interno ha sido ampliamente estudiado en organizaciones con fines de lucro, su aplicación en entidades sin ánimo de lucro, como las cooperativas de trabajo asociado, ha recibido poca atención. El estudio busca involucrar la participación activa de los contadores públicos en el análisis de la mecánica del control interno, evaluar su adecuación en estas cooperativas y proponer estrategias para mejorarlo. Se espera que esta investigación abra nuevas puertas para comprender y fortalecer el control interno en el sector cooperativo, que está experimentando un crecimiento significativo en Colombia. En conclusión, las cooperativas cuentan con sistemas formales de control interno documentados que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, se observan algunas deficiencias, como la ausencia de manuales de ética o comportamiento y la falta de revisiones independientes regulares. Aunque se menciona la adopción de normas ISO, como el Sistema de Gestión de Calidad, los sistemas de control interno no se basan en modelos teóricos preestablecidos. Para mejorarlos, se requiere una mayor educación de los asociados sobre el control interno, para que puedan ser conscientes de su importancia y ejercerlo de manera efectiva. La cohesión entre el control social y el control interno puede potenciar la detección de deficiencias en la gestión administrativa. El modelo cooperativo, especialmente en las Cooperativas de Trabajo Asociado, ofrece una opción para generar empleo digno, y una comprensión adecuada de su filosofía puede conducir a organizaciones exitosas, beneficiando a los asociados y promoviendo el desarrollo de la cooperativa.

En relación al impacto de la transparencia en la planificación, se citan investigaciones relevantes. Por ejemplo, Sarango (2022) llevó a cabo un estudio en Ecuador con el objetivo de mejorar la competitividad y eficiencia de la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza. Esta investigación propuso una planificación estratégica transparente, que incluyera la definición de la misión, visión, valores, políticas y objetivos de la organización. De esta manera, se buscaba analizar en detalle la situación interna y externa de la cooperativa, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El enfoque en la transparencia a lo largo del proceso permitiría la participación activa de los socios y el personal administrativo. El estudio se estructuró en capítulos dedicados al marco teórico, metodología, resultados y recomendaciones. Se concluyó que la falta de transparencia en la planificación y gestión de la cooperativa era evidente. La ausencia de una misión y visión claras, así como la falta de definición de valores y políticas, dificultaba el cumplimiento de los objetivos. Unido a ello, la carencia de programas de capacitación y la falta de estrategias para retener y atraer clientes generaban deficiencias en los procesos internos y una disminución en la demanda de servicios. Se planteó la implementación de un plan estratégico transparente y bien estructurado, con el objetivo de fortalecer la cooperativa, mejorar su competitividad y lograr un crecimiento sostenible.

Brito y Rosa (2013), en su estudio realizado en Brasil, se enfocaron en las dificultades de la autogestión en una cooperativa agropecuaria en el estado de Roraima. El estudio destacó la importancia de la transparencia

y la planificación. Se examinó el perfil de los asociados, evaluando su nivel de participación y los motivos de su adhesión a la Cooperativa Coopercarne. Se concluyó que la participación activa de los socios en asambleas, reuniones y decisiones importantes estaba positivamente relacionada con los resultados en términos de comercialización y productividad en las propiedades rurales. Aquellos socios que participaban con mayor frecuencia y compromiso demostraban mayor interés en conocer y seguir las orientaciones del mercado, lo que se traducía en una mayor disposición a involucrarse en las actividades de la cooperativa. Sin embargo, también se identificaron dificultades, como la desactualización de la planificación estratégica. Se recomendó la realización de una nueva planificación, aunque se reconoció que representaría un sacrificio adicional debido a las múltiples reuniones necesarias para reflexionar y discutir las acciones y estrategias futuras.

En otro estudio, López (2011) examinó el proceso de diseño e implementación de la Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. en Ecuador. El objetivo fue analizar y mejorar el cumplimiento de los objetivos empresariales a través de un adecuado diseño, implementación y difusión de la planificación estratégica. El estudio también exploró las corrientes teóricas relacionadas con la planificación estratégica, definió el perfil de la cooperativa y evaluó el proceso de planificación estratégica anterior. Se elaboró un manual de políticas y procesos de planificación estratégica con el fin de proporcionar una herramienta de toma de decisiones para la administración de la cooperativa y otras instituciones financieras. Se concluye destacando la importancia de la planificación estratégica en una organización, ya que contribuye al cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos. Sin embargo, se evidenció la falta de transparencia y planificación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, lo cual afectaba el cumplimiento estratégico. Se recomendó la documentación y la implementación de mejoras, como la elaboración de un manual de políticas y procesos, para aumentar los niveles de cumplimiento estratégico.

Para analizar el impacto de la transparencia en el control, se utilizarán estudios como el de Bencomo Y. y Fernández D. (2019) realizado en Cuba. Su objetivo es analizar las limitaciones en la transparencia y rendición de cuentas de las cooperativas en la economía cubana, centrándose especialmente en las no agropecuarias. El estudio busca examinar los conceptos de transparencia y rendición de cuentas, así como las restricciones actuales que enfrentan las cooperativas. Se pretende proporcionar conclusiones y recomendaciones para mejorar la transparencia y rendición de cuentas en las cooperativas, con el fin de promover su impacto social y contribución al desarrollo y bienestar de los socios, empleados, comunidad y sociedad en general. En conclusión, la transparencia es un elemento crucial para lograr la efectiva participación de los socios en cualquier tipo de empresa, especialmente en las cooperativas. Esto implica la rendición de cuentas de manera responsable, con actitud y disposición a informar, así como garantizar acceso, apertura y visibilidad de la información. Todos los involucrados deben participar en la obtención y distribución de la información para lograr esta transparencia, además la transparencia, junto con el control y la rendición de cuentas, son herramientas clave para fortalecer la confianza de los socios y la reputación de la cooperativa en la sociedad. También ayuda a prevenir y detectar irregularidades, mantener la cohesión social y asegurar el compromiso y colaboración de los socios en la toma de decisiones y gestión de la cooperativa.

Por otro lado, Nieto (2017) realizó una investigación en Perú con el objetivo de determinar si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba cumple con estándares de transparencia como práctica de buen gobierno corporativo. El estudio analiza si la cooperativa proporciona información financiera accesible y regular a sus socios y al público en general, y si requiere mecanismos adicionales para garantizar el cumplimiento de estos estándares. Se plantea la hipótesis de que la cooperativa no cumple con los estándares de transparencia. El trabajo consta de dos capítulos: uno teórico sobre cooperativas y buen gobierno corporativo, y otro que examina el cumplimiento de los estándares de transparencia en la cooperativa en cuestión, concluyendo con recomendaciones. En conclusión, se observa que la falta de cumplimiento de estándares de transparencia y prácticas adecuadas de buen gobierno corporativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba tiene un efecto negativo en la relación con sus socios y en el funcionamiento general de la cooperativa. Es evidente que la transparencia es clave para la participación real del socio y la legitimidad en la toma de decisiones. El no cumplimiento de este estándar se evidencia en la falta de comunicación regular y honesta con los socios y el público en general, así como en la falta de información financiera actualizada y difusión adecuada de las actividades de los órganos de gobierno. La rendición de cuentas responsable es fundamental para establecer las condiciones necesarias que permitan a los socios participar activamente en la toma de decisiones y asumir decisiones con la legitimidad necesaria. El incumplimiento de estos estándares de transparencia constituye un obstáculo importante para el correcto funcionamiento de la cooperativa y su relación con los socios.

Asimismo, Pinedo (2017) realizó un estudio en Perú con el objetivo de determinar las estrategias necesarias para mejorar la gobernabilidad y el control societario de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas. Los objetivos específicos incluyen conocer las características de los socios y dirigentes de la cooperativa, identificar las necesidades de información y control de los socios, y proponer estrategias para fortalecer la participación de los socios, dirigentes y fiscalizadores con el fin de mejorar la gobernabilidad y el control societario. La cooperativa ha enfrentado una crisis de gobernabilidad en los últimos años, con directivos que han manejado la cooperativa de manera informal, lo que ha resultado en pérdidas significativas para su patrimonio. En conclusión, se observa un problema de gobernabilidad y transparencia en la cooperativa analizada debido a la falta de información que reciben los socios sobre los aspectos principales de la vida institucional y a su escaso interés por participar. Esta situación ha permitido el aprovechamiento de los funcionarios, trabajadores y directivos de la cooperativa, generando pérdidas económicas constantes y afectando gravemente su situación financiera. La falta de transparencia y control han sido identificadas como la raíz de este problema, lo que ha llevado a una deficiente autorregulación y control por parte de los directivos y delegados, quienes carecen de la capacitación e idoneidad técnica necesaria para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades. Por lo tanto, se concluye que la rendición de cuentas, la transparencia y el control son elementos esenciales para lograr una gobernabilidad efectiva en la cooperativa y evitar crisis financieras en el futuro.

Del mismo modo, Villegas (2018) realizó un estudio en México con el objetivo de estudiar los factores que afectan la rendición de cuentas en las Sociedades Cooperativas de Producción del Estado de Tabasco y determinar su nivel de rendición de cuentas utilizando un modelo estructural específico. En conclusión, se examina la eficiencia de la rendición de cuentas en las sociedades cooperativas de producción y su relación con los factores organizacionales. Aunque los principios cooperativistas promueven la transparencia y la rendición de cuentas eficiente, se encontró que la rendición de cuentas en las sociedades cooperativas analizadas es deficiente, especialmente en cuanto a la falta de diálogo y el desconocimiento de los socios sobre el tema. También se identificaron deficiencias en la normatividad interna, los códigos de ética, las normas y políticas. Sin embargo, las sociedades cooperativas cumplen con sus obligaciones de rendición de cuentas externas ante el gobierno. Aunque la percepción de corrupción interna y falta de integridad es baja, el estudio concluye que debería ser nula en organizaciones que buscan el beneficio equilibrado de sus miembros. La rendición de cuentas eficiente debe involucrar a todos los interesados, tanto internos como externos.

#### **4. Discusión**

El presente estudio examinó la relación entre la participación en la planificación y el impacto en las cooperativas, a través del análisis de diversos estudios previos. Los resultados obtenidos respaldan la importancia de la participación activa de los miembros en la planificación estratégica de las cooperativas, ya que se observaron mejoras significativas en diversos aspectos socioeconómicos y técnicos.

Uno de los estudios analizados (Suset et al., 2010) evidenció que la metodología participativa y la dinámica interactiva utilizadas en un proyecto de transformación en cooperativas de producción de ganado en Cuba permitieron mejoras en aspectos como la productividad, las condiciones laborales, los ingresos y las relaciones interpersonales. La participación activa de los cooperativistas en la planificación estratégica generó una visión de transformación y desarrollo a mediano y largo plazo, lo que contribuyó al logro de los objetivos propuestos y a la mejora de la organización.

Por otro lado, Piñeiro (2009) destacó el papel de la participación y la planificación democrática en las cooperativas venezolanas. La planificación democrática permitió a los trabajadores estar conscientes de los problemas importantes en las comunidades y abordar desafíos que ponían en peligro la sostenibilidad de las cooperativas, además, se resaltó que esta forma de planificación fortalecía la solidaridad y reducía los efectos del egoísmo, al aumentar la coordinación entre empresas y comunidades.

En el contexto colombiano, Salazar (2010) evaluó el nivel de participación y el cumplimiento de los principios cooperativos en cooperativas de Villavicencio. Se observó que la participación activa de los asociados era fundamental para garantizar la gobernanza democrática y el cumplimiento de los deberes establecidos en la planificación. Sin embargo, se identificó una falta de interés por parte de los asociados en participar en los órganos de gobierno y control, lo que afectaba el funcionamiento eficiente de las cooperativas. Se resaltó la necesidad de promover una mayor participación en asambleas y procesos de capacitación para fortalecer la gobernabilidad y el desarrollo sostenible.

Similares conclusiones se presentan sobre la participación activa en la investigación de Hernández et al. (2020), la cual analiza inclusive la influencia juvenil en cooperativas agrarias en Cuba. Se concluyó que la participación de los jóvenes en la planificación y gestión de las cooperativas era importante para impulsar el desarrollo rural sostenible y participativo. Se propusieron medidas y estrategias para incrementar la participación juvenil y promover su asunción gradual de responsabilidades directivas en las cooperativas agrarias.

En conjunto, estos estudios destacan la relevancia de la participación activa de los miembros en la planificación estratégica de las cooperativas. La participación no solo contribuye a mejorar aspectos socioeconómicos y técnicos, sino que fortalece la gobernanza democrática, fomenta la solidaridad, aumenta la coordinación entre las cooperativas y las comunidades, y estimula un desarrollo rural sostenible e inclusivo. Sin embargo, también se identificaron desafíos relacionados con la falta de interés de algunos asociados en participar y la preferencia de algunos líderes por mantener el control y tomar decisiones de forma unilateral. Estos desafíos pueden obstaculizar el proceso de participación y limitar los beneficios que se pueden obtener de la planificación estratégica colaborativa en las cooperativas.

Para superar estos desafíos, es importante promover una cultura de participación y fomentar la conciencia de los beneficios que conlleva involucrar a todos los miembros en la toma de decisiones. Esto puede lograrse a través de la capacitación y sensibilización de los asociados sobre la importancia de su participación activa, así como mediante la promoción de espacios de diálogo y deliberación donde se valore y se escuchen las opiniones de todos.

Además, es fundamental establecer mecanismos efectivos de comunicación y retroalimentación entre los miembros y los órganos de gobierno de la cooperativa. Esto incluye la divulgación de información relevante sobre la planificación estratégica, la transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas por parte de los líderes.

En consecuencia, es necesario promover la formación y el desarrollo de habilidades de liderazgo participativo entre los miembros de las cooperativas. Esto implica empoderar a los asociados para que asuman roles de liderazgo y participen activamente en la gestión y dirección de la cooperativa. La formación en liderazgo cooperativo puede ayudar a crear una cultura de participación y a generar líderes capaces de facilitar procesos participativos y colaborativos.

La participación activa de los socios en el control de las cooperativas es un tema crucial para su funcionamiento eficaz y su viabilidad a largo plazo. El marco teórico proporcionado en este estudio resalta la importancia de la participación y destaca cómo varía según el tipo de cooperativa y el sentido de pertenencia de los miembros. Se ha observado que la participación tiende a disminuir con el tiempo, ya que los miembros a menudo delegan responsabilidades en los líderes y se desentienden de las decisiones importantes.

Los resultados presentados en este artículo respaldan las afirmaciones hechas en el marco teórico y proporcionan evidencia empírica de los desafíos que enfrentan las cooperativas en términos de participación y control. Los estudios realizados en Brasil, Ecuador y Colombia resaltan la importancia de la participación activa de los miembros en la toma de decisiones y en la supervisión de la gestión de las cooperativas.

El estudio realizado en Brasil por Brandão y Breitenbach (2019) destaca cómo las asambleas de las cooperativas agropecuarias ofrecen espacios para la rendición de cuentas y la discusión de diversos temas relacionados con la gestión y asignación de recursos financieros. Sin embargo, se observa una falta de participación activa de los agricultores asociados en la toma de decisiones, lo que puede comprometer el logro de objetivos económicos y sociales equilibrados. Es fundamental que las cooperativas cumplan sus objetivos sociales y garanticen resultados económicos positivos, pero esto debe lograrse a través de la participación activa de los miembros y evitando la centralización de decisiones.

El estudio realizado por Barba y Gavilánez (2016) en Ecuador resalta la falta de participación y control democrático por parte de los socios en las cooperativas, especialmente en aquellos que forman parte de los organismos de gobierno. Esta falta de participación y control puede llevar a situaciones que infringen la Constitución y la Ley, lo que resulta en intervenciones y liquidaciones forzosas. Para abordar esta problemática, se destaca la importancia de fortalecer los mecanismos de control social en las cooperativas y promover la conciencia, responsabilidad y transparencia de los miembros.

El estudio realizado por Blando et al. (2010) en Colombia analiza el control interno en las cooperativas de trabajo asociado del sector salud. Se observa que a pesar de que estas cooperativas cuentan con sistemas formales de control interno, existen deficiencias como la falta de manuales de ética o comportamiento y la ausencia de revisiones independientes regulares. Para mejorar el control interno, se sugiere una mayor educación de los asociados y una comprensión adecuada de su importancia.

En general, los resultados subrayan la importancia de la participación activa de los miembros en el control y gestión de las cooperativas. La participación efectiva contribuye a garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el logro de objetivos equilibrados tanto en los aspectos económicos como sociales de las cooperativas, además, se resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de control social y mejorar la educación de los asociados sobre el control interno.

Se ha analizado la relación entre el marco teórico relacionado con la transparencia y los resultados obtenidos en la planificación estratégica de las cooperativas. El marco teórico ha establecido que la transparencia implica la apertura y difusión de información en el ámbito político-público y privado, y en el contexto organizacional se relaciona con el uso de estándares éticos en el manejo de información, así como con la participación activa de los interesados y la garantía de acceso a la información, y se ha señalado que la transparencia puede ser evaluada y certificada por entidades externas.

En relación con los resultados obtenidos, se presentan tres estudios relevantes que abordan el impacto de la transparencia en la planificación estratégica de cooperativas en diferentes contextos. Estos estudios permiten comprender cómo la falta de transparencia puede afectar negativamente los procesos de planificación y, a su vez, cómo una planificación estratégica transparente puede mejorar la competitividad, eficiencia y cumplimiento de objetivos en las cooperativas.

El estudio realizado por Sarango (2022) en Ecuador destaca la importancia de una planificación estratégica transparente en una cooperativa de transportes. El autor propuso una planificación que incluyera la definición clara de la misión, visión, valores, políticas y objetivos de la organización, con el objetivo de analizar en detalle su situación interna y externa. Se encontró que la falta de transparencia dificultaba el cumplimiento de los objetivos, generando deficiencias en los procesos internos y una disminución en la demanda de servicios. La implementación de un plan estratégico transparente fue recomendada para fortalecer la cooperativa y lograr un crecimiento sostenible.

Brito y Rosa (2013), en su estudio realizado en Brasil, resaltan la importancia de la transparencia y la planificación en una cooperativa agropecuaria. Se encontró que la participación activa de los socios en las decisiones estaba relacionada positivamente con los resultados en términos de comercialización y productividad. Sin embargo, se identificaron dificultades, como la desactualización de la planificación estratégica. Se recomendó realizar una nueva planificación para mejorar la cooperativa.

López (2011) examinó el proceso de diseño e implementación de la planificación estratégica en una cooperativa de ahorro y crédito en Ecuador. Se concluyó que la planificación estratégica contribuye al cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos, pero se evidenció la falta de transparencia y planificación en la cooperativa estudiada, lo cual afectaba el cumplimiento estratégico. Se recomendó la documentación e implementación de mejoras, así como la elaboración de un manual de políticas y procesos, para aumentar los niveles de cumplimiento estratégico.

En general, estos estudios demuestran la importancia de la transparencia en la planificación estratégica de las cooperativas. La falta de transparencia puede generar deficiencias en los procesos internos, disminución en la demanda de servicios y dificultades en el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, una planificación estratégica transparente permite la participación activa de los socios y el personal administrativo, mejorando la competitividad, eficiencia y cumplimiento de objetivos en las cooperativas.

En este artículo de revisión bibliográfica, se ha abordado el tema de la transparencia en el ámbito organizacional, especialmente en el contexto de las cooperativas. El marco teórico proporciona una sólida base conceptual sobre el concepto de transparencia, destacando su importancia en la difusión de información, el uso de estándares éticos y la participación activa de los interesados, también se destaca que la transparencia puede ser evaluada y certificada por entidades externas, lo que refuerza su relevancia como práctica organizacional.

Los resultados presentados en el artículo se basan en estudios realizados en diferentes países, como Cuba, Perú y México, que exploran la relación entre la transparencia y el control en las cooperativas. Estos estudios muestran que la falta de transparencia puede tener consecuencias negativas en las cooperativas, afectando su funcionamiento, la relación con los socios y su reputación en la sociedad.

En el estudio realizado en Cuba por Bencomo y Fernández, se analizan las limitaciones en la transparencia y rendición de cuentas en las cooperativas no agropecuarias. El objetivo principal es mejorar la transparencia y rendición de cuentas en estas cooperativas, promoviendo su impacto social y contribución al desarrollo y bienestar de los socios y la comunidad. Este estudio resalta la importancia de la transparencia como elemento crucial para la efectiva implicación de los socios en cualquier tipo de empresa, especialmente en las cooperativas.

Por otro lado, el estudio realizado en Perú por Nieto se centra en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba, evaluando su cumplimiento de estándares de transparencia como práctica de buen gobierno corporativo. Se concluye que la falta de cumplimiento de estos estándares tiene un efecto negativo en la relación con los socios y en el funcionamiento general de la cooperativa. Se destaca la importancia de la transparencia para la participación real del socio y la legitimidad en la toma de decisiones.

Además, el estudio realizado por Pinedo en Perú analiza las estrategias necesarias para mejorar la gobernabilidad y el control societario en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas. Se concluye que la falta de transparencia y control ha generado pérdidas económicas y afectado gravemente la situación financiera de la cooperativa. Este estudio subraya la importancia de la rendición de cuentas, la transparencia y el control para lograr una gobernabilidad efectiva y prevenir crisis financieras.

Finalmente, el estudio realizado en México por Villegas examina la rendición de cuentas en las Sociedades Cooperativas de Producción en el estado de Tabasco. Se concluye que la rendición de cuentas en estas cooperativas es deficiente, especialmente en cuanto a la falta de diálogo y el desconocimiento de los socios sobre el tema. Se destaca la necesidad de mejorar la normativa interna y promover una mayor participación de todos los interesados en la rendición de cuentas.

En general, los resultados presentados en este artículo respaldan la idea de que la transparencia es un elemento fundamental para fortalecer la confianza de los socios, la legitimidad de las cooperativas y prevenir irregularidades. La transparencia, junto con el control y la rendición de cuentas, contribuyen a una gestión más eficiente y efectiva de las cooperativas, promoviendo su sostenibilidad y beneficios para los socios y la comunidad en general.

## **5. Conclusión**

Este artículo de revisión bibliográfica analizó el impacto de los valores cooperativistas de participación y transparencia en la planificación y control de las cooperativas. A través del análisis de diversos estudios previos, se encontró evidencia sólida que respalda la importancia de la participación activa de los miembros en la planificación estratégica de las cooperativas.

Los resultados obtenidos revelaron que la participación activa de los cooperativistas en la planificación estratégica conduce a mejoras significativas en diversos aspectos socioeconómicos y técnicos. Estos beneficios incluyen mejoras en la productividad, las condiciones laborales, los ingresos y las relaciones interpersonales, además, la participación fomenta la solidaridad, aumenta la coordinación entre empresas y comunidades, y estimula un desarrollo rural sostenible e inclusivo.

Sin embargo, también se identificaron desafíos en relación con la participación, el problema principal es la falta de interés de los asociados en participar en los órganos de gobierno y control. En consecuencia, algunos líderes tienden a mantener el control y tomar decisiones de forma unilateral. Estos desafíos pueden obstaculizar el proceso de participación y limitar los beneficios que se pueden obtener de la planificación estratégica colaborativa en las cooperativas.

Para superar estos desafíos, se sugiere promover una cultura de participación a través de la capacitación y sensibilización de los asociados sobre la importancia de su participación activa. Es fundamental establecer mecanismos efectivos de comunicación y retroalimentación entre los miembros y los órganos de gobierno, y promover la formación y desarrollo de habilidades de liderazgo participativo entre los miembros de las cooperativas.

En cuanto a la transparencia, se encontró que es un elemento crucial en la planificación estratégica de las cooperativas. La falta de transparencia puede generar deficiencias en los procesos internos, disminución en la demanda de servicios y dificultades en el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, una planificación estratégica transparente permite la participación activa de los socios y el personal administrativo, mejorando la competitividad, eficiencia y cumplimiento de objetivos en las cooperativas.

Se destacó la importancia de promover la transparencia en la difusión de información, el uso de estándares éticos y la participación activa de los interesados. También, se enfatizó la necesidad de fortalecer los mecanismos de control social y mejorar la educación de los asociados sobre el control interno.

En conclusión, este artículo proporciona evidencia sólida sobre el impacto positivo de los valores cooperativistas de participación y transparencia en la planificación y control de las cooperativas. La participación activa de los miembros y la transparencia en la toma de decisiones contribuyen a la mejora socioeconómica y técnica de las cooperativas, fortalecen la gobernanza democrática, fomentan la solidaridad y promueven un desarrollo sostenible e inclusivo. Sin embargo, se deben abordar los desafíos relacionados con la falta de interés de algunos asociados en participar y la preferencia de algunos líderes por mantener el control unilateral. Para ello, se recomienda promover una cultura de participación, establecer mecanismos efectivos de comunicación y retroalimentación, y promover la formación y desarrollo de habilidades de liderazgo participativo.

Además, se resalta la importancia de promover la transparencia en las cooperativas. Esto implica difundir información de manera clara y accesible, utilizar estándares éticos en la toma de decisiones, y fomentar la participación activa de los interesados en el proceso de planificación estratégica. La transparencia fortalece la confianza entre los miembros de la cooperativa, mejora la eficiencia y competitividad, y facilita el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para promover la transparencia, es fundamental fortalecer los mecanismos de control social dentro de la cooperativa. Esto implica involucrar a los miembros en la supervisión y evaluación de las actividades, establecer mecanismos de rendición de cuentas claros y garantizar la divulgación de información relevante.

En términos de educación, se recomienda mejorar la formación de los asociados en temas de control interno. Esto les permitirá comprender la importancia de contar con sistemas de control eficientes y les proporcionará las herramientas necesarias para participar de manera informada en los procesos de planificación y control de la cooperativa.

En resumen, este artículo destaca el impacto positivo de los valores cooperativistas de participación y transparencia en la gestión de las cooperativas de América Latina. La participación activa de los miembros en la planificación estratégica conduce a mejoras socioeconómicas y técnicas, como la productividad, las condiciones laborales, los ingresos y las relaciones interpersonales, además fomenta la solidaridad, la coordinación entre empresas y comunidades, y promueve un desarrollo rural sostenible e inclusivo, sin embargo, existen desafíos relacionados con la falta de interés de algunos asociados en participar y la preferencia de algunos líderes por mantener el control unilateral. Para superar estos desafíos, se recomienda promover una cultura de participación, establecer mecanismos efectivos de comunicación y retroalimentación, y promover el desarrollo de habilidades de liderazgo participativo. En cuanto a la transparencia, se destaca su importancia en la planificación estratégica, ya que facilita la participación activa de los socios y el personal administrativo, mejora la competitividad, eficiencia y cumplimiento de objetivos. Se recomienda promover la transparencia a través de la difusión clara de información, el uso de estándares éticos y la participación activa de los interesados. Asimismo, es necesario fortalecer los mecanismos de control social y mejorar la educación de los asociados sobre el control interno para garantizar una gestión efectiva de las cooperativas.

## **6. Referencias**

Alonso, M. (2009). La transparencia de las empresas en internet para la confianza de los accionistas e inversoras: Un análisis empírico. Cuadernos de Administración, N° 38, Vol. 22, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

Alianza Cooperativa Internacional (1995). Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI. Intercoop Editora Coop. Ltda. Buenos Aires, Argentina.

- Barba, D. y Gavilánez, M. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. *Revista Ciencia Unemi*, vol. 9, núm. 19, 2016, Mayo-, pp. 30-38 Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. ISSN: 2528-7737
- Bencomo Y. y Fernández D. (2019). Transparencia y rendición de cuentas: exigencias de la Responsabilidad Social de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* ISSN: 1885-8031 <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62813>
- Blandon, L., Hurtado, J., y Monsalve, S.. (2010). Control interno en las Cooperativas de Trabajo Asociado del Sector Salud. Universidad de Antioquia. Colombia <https://hdl.handle.net/10495/21197>
- Bonaparte, H. (1991). La Participación Democrática y la Experiencia Cooperativa en la Argentina. Teoría y práctica de la cooperación. *Revista de Idelcoop - Año 1991 - Volumen 18 - N° 69*
- Brandão J.B., y Breitenbach R.. (2019). What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? *Land use policy: The International Journal Covering All Aspects of Land Use*, ISSN-e 1873-5754, ISSN 0264-8377, N°. 85, 2019, págs. 121-129
- Brito, J., y Rosa, J. (2013). Análise da autogestão em cooperativas agropecuárias: Um estudo de caso no Estado de Roraima. *Revista de Administração de Roraima – RARR*. <https://doi.org/10.18227/rarr.v3i1.1550>
- Brume, M. (2019). Estructura organizacional, Institucion Universitaria. ISBN 978-958-52221-1-3.
- Chávez, C. y Patraca, V. (2011). El comercio justo y la responsabilidad social empresarial. Reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma. *Argumentos*, N° 65, Vol. 24, Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco, Distrito Federal, México.
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana. ISBN 10:970-10-5500-4
- Coraggio, J. (2011): *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Alberto Acosta y Esperanza Martínez (Editores). FLACSO/Abya Yala. Quito, Ecuador. ISBN: 978-9978-22-999-6
- Coterrel, R. (2000). *Transparency, mass media, ideology and community*. Cultural Values.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle* [Industrial and General Administration: Forecasting, Organization, Command, Coordination, Control]. Paris: Dunod.
- Gufick, L. (1970). *The Elements of Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Heise, J.A. (1985) *Toward closing the confidence gap: An alternative approach to communication between public and government*. (196-217). *Public Affairs Quarterly*, N° 9, pp. 196-217.
- Hernández A., Gentile A. y Herrera I. (2020). Participación juvenil para el desarrollo rural: análisis de un caso cubano en cooperativas agrarias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* ISSN: 1885-8031 <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.73864>
- Holyoake, G. (1875). *The History Of Co-operation In England: The Constructive Period*

- INFOCOOP (2017) Estructura y funciones de las cooperativas. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. 3a ed. San José, Costa Rica, ISBN: 9968-859-03-6
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1970). *Organization and Management: A Systems Approach*. McGraw-Hill Book Co.
- López, L. (2011). Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/2769>
- Mahon, D. (1990). Organización y gestión de cooperativas de ahorro y crédito, Material para la capacitación en gestión de ahorro y crédito, Manual del instructor. International Labour Organisation, MATCOM pub. Ginebra, Suiza. ISBN: 9223061261
- Marcuello, C. y Bellostas, A., (2007). Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción. CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, N° 59, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa. Valencia, España.
- Martinez, A. (1995). Los valores y los principios cooperativos. REVESCO. revista de estudios cooperativos Núm. 61 Pág. 35-46. ISSN 1135-6618
- Nieto K. (2017). Cumplimiento de estándares de transparencia como práctica de buen gobierno corporativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito QUILLACOOOP-Sede Quillabamba. Pontificia universidad católica del Perú. Lima, Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8370>
- Pinedo W. (2017). Estrategias para la mejora de la gobernabilidad y control societario en la cooperativa san pedro de andahuaylas. Universidad Católica Sedes Sapientiae. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.14095/520>
- Piñeiro C. (2009). Workplace Democracy and Social Consciousness: A Study of Venezuelan Cooperatives. *Science & Society*, Vol. 73, No. 3, July 2009, 309–339. <https://doi.org/10.1521/isis.2009.73.3.309>
- Pérez, J. (2013). Control de la gestión empresarial 8a edición revisada y actualizada. ESIC EDITORIAL. ISBN: 978-84-7356-896-8
- Pozo, J., Xavierda, M., y Rodríguez, Z.. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Economía y Desarrollo*, vol. 152, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 122-137 Universidad de La Habana. La Habana, Cuba. ISSN: 0252-8584
- Quiroga, J. (2020). *Administración y Dirección de Empresas [Business Administration and Management]*. Editorial UOC.
- Rawlins, B. (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, N° 21.
- Ressel, A., Silva, N., Coppini, V., y Nievas, M. (2013). Manual teórico práctico de introducción al cooperativismo (1a ed.). La Plata, Argentina. ISBN 978-950-34-0953-4
- Salazar, L. (2010). ¿Cómo funciona el gobierno cooperativo en las cooperativas de Villavicencio? *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, vol. 18, núm. 97, pp. 126-138. ISSN 0120-7180
- Sarango, J. (2022). Planificación estratégica para mejorar la competitividad y eficiencia de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza del cantón Yantzaza provincia de Zamora

Chinchipe, periodo 2021-2025. Escuela superior politécnica de Chimborazo.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16526>

Suset, A., Machado, H., Miranda, T., Campos, M., Duquesne, P., Sánchez, T., Lamela, L., Mesa, A.R., Reyes, F., Nodarse F., y Sardiñas J.A.. (2010). Empoderamiento y cambio social a partir de la participación y el fomento de capacidades. Estudio de caso en tres cooperativas agropecuarias. *Pastos y Forrajes*, Vol. 33, No. 4, 2010. Cuba ISSN: 0864-0394.

Villegas S. (2018). La rendición de cuentas en las sociedades cooperativas de producción del estado de Tabasco. Universidad Juárez autónoma de Tabasco. Tabasco, México.  
<http://ri.ujat.mx/handle/20.500.12107/3553>

Villanueva, E. (2011) Aproximaciones conceptuales a la idea de transparencia. Ponencias. IFAI.

Taípe, J. (2015). Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando*, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304