



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración

Área terminal Alta Dirección

“Gobernabilidad en las SOCAP´s: Retos y Estrategias para una Gestión Inclusiva”
Caso CPFRQ.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Marcela De la Torre Dionisio

Dirigido por:

DRA. CLAUDIA CINTYA PEÑA ESTRADA

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

junio de 2025

México

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

“Gobernabilidad en las SOCAP's: Retos y Estrategias para una Gestión Inclusiva” Caso
CPFRQ.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Marcela De la Torre Dionisio

Dirigido por:

Dra. Claudia Cintya Peña Estrada

Co-dirigido por:

Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

Dra. Claudia Cintya Peña Estrada

Presidente

Mtro. Vicente Cervantes Álvarez

Secretario

Dra. Janet Juvera Avalos

Vocal

Mtra. Sandra G. Morales Olivas

Suplente

Mtro. Alfonso G. Nieto Irigoyen

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Junio 2025

México

RESUMEN

Este estudio analiza los desafíos de gobernabilidad que enfrenta la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro (CPFRQ), una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo (SOCAP). El objetivo es sugerir estrategias que fortalezcan una gestión más inclusiva, democrática y eficiente. Para ello, se utilizó una metodología de enfoque mixto: por un lado, se aplicaron encuestas a los socios para obtener datos cuantitativos, y por otro, se realizaron entrevistas con integrantes de los consejos de administración y vigilancia, así como con personal operativo, con el fin de recabar información cualitativa.

El estudio muestra que, a pesar de que tiene una estructura democrática y ha logrado avances en cuanto a la participación de mujeres y la transparencia institucional, quedan muchos desafíos por enfrentar. Algunos de estos son el bajo nivel de participación de los jóvenes, la ausencia de mecanismos formales para garantizar la equidad y que los órganos de gobierno se profesionalicen sin perder el carácter participativo que distingue a este tipo de organizaciones.

A partir de estos resultados, se concluye que mejorar la gobernabilidad dentro de la CPFRQ requiere adoptar políticas de inclusión, mayores oportunidades de capacitación para los socios, establecer evaluaciones formales del desempeño y un liderazgo más diverso. Estas medidas no solo ayudarían a fortalecer la legitimidad de la cooperativa, sino que también aportarían a su sostenibilidad y relevancia social a largo plazo.

Palabras clave: cooperativa, gestión, gobernabilidad, inclusión, sostenibilidad.

ABSTRACT

This study analyzes the governance challenges faced by Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro (CPFRQ), a savings and loan cooperative society (SOCAP). The objective is to suggest strategies that strengthen more inclusive, democratic, and efficient management. To this end, a mixed-method approach was used: on the one hand, surveys were administered to members to obtain quantitative data, and on the other, interviews were conducted with members of the administrative and supervisory boards, as well as with operational staff, in order to gather qualitative information.

The study shows that, despite its democratic structure and progress in terms of women's participation and institutional transparency, many challenges remain. Some of these are the low level of youth participation, the absence of formal mechanisms to guarantee equity, and the need for governing bodies to become more professional without losing the participatory nature that distinguishes this type of organization.

Based on these results, it is concluded that improving governance within the CPFRQ requires adopting inclusion policies, greater training opportunities for members, establishing formal performance evaluations, and more diverse leadership. These measures would not only help strengthen the cooperative's legitimacy, but also contribute to its long-term sustainability and social relevance.

Key words: Cooperative, management, governance, inclusion, sustainability.

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a la memoria de mi madre, María del Carmen Dionisio Trejo, quien sigue siendo la persona más importante en mi vida, siempre fue y sigue siendo una guía constante, en todo momento está a mi lado impulsándome para seguir luchando por mis sueños. Su ejemplo de fortaleza, generosidad y compromiso dejó una huella imborrable en mi camino. Esta meta es también suya.

A mi padre Nicolás De la Torre Escobedo, hermanas y hermanos que son mi mayor inspiración y motivo para seguir creciendo; gracias por su paciencia, amor y comprensión incondicional.

A mis verdaderos amigos, por su apoyo silencioso y oportuno, y por estar presentes cuando más lo necesité.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a la Universidad Autónoma de Querétaro y a la Facultad de Contaduría y Administración por brindarme el espacio académico y formativo para la realización de este trabajo de investigación.

Mi más sincero reconocimiento a la Dra. Claudia Cintya Peña Estrada, directora de esta tesis, por su acompañamiento cercano, sus valiosas observaciones y su constante impulso académico.

Agradezco también a las y los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y del equipo operativo de la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, S.C. de A.P. de R.L de C.V. quienes compartieron su experiencia y conocimiento con generosidad y compromiso.

Extiendo mi gratitud al programa *¡Titúlate Ya! 2025*, por su apoyo institucional y operativo que hizo posible la conclusión oportuna de este proyecto académico.

Finalmente, a mi amiga Laura Susana Montiel Saldaña, a mi familia, y a todas las personas que me acompañaron en este camino con su paciencia, aliento y confianza incondicional. Este logro también es suyo.

ÍNDICE

RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
DEDICATORIAS.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2. Justificación de la Investigación	3
1.3 Pregunta de investigación	5
1.4 Objetivo	5
1.5 Hipótesis:.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Antecedentes históricos del cooperativismo en México	7
2.2 Marco legal de las sociedades cooperativas en México	8
2.3 Cooperativas de ahorro y crédito: función e impacto en México.....	9
2.4 Toma de decisiones.....	10
2.5 Participación democrática.....	12
2.6 Modelos de Gobernabilidad.....	14
2.7 Gestión inclusiva: enfoque desde la equidad, participación y diversidad	17
3. METODOLOGÍA	19
3.1 Metodología de la investigación	19
3.2 Diseño de la investigación.....	19
3.3 Instrumentos a trabajar	20
3.4 Población	20
3.5 Muestra: Subconjunto de la población	20
4. RESULTADOS	21
4.1 Encuestas a Socios.....	21

CONCLUSIONES	30
a) Se cumple la hipótesis (sí, no, porqué)	31
b) Responde a los objetivos/pregunta de investigación (sí, no, porqué).....	31
REFERENCIAS	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Composición de la membresía	27
Tabla 2	Participación en Asambleas	28
Tabla 3	Integración por genero de los consejos de Administración y Vigilancia.....	29

1. INTRODUCCIÓN

Las SOCAP's o las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, como instituciones que desempeñan diversas funciones estratégicas, se encuentran dentro del sistema financiero mexicano, esto es clave porque a partir de ello es como están constituidas como entidades dentro de la economía social y su principal objetivo u orientación es la de incluir financieramente al desarrollo comunitario y como fin último contribuir al bienestar común y colectivo.

Los principios de gestión democrática, la participación activa de los socios y la solidaridad es como están regidas estas sociedades cooperativas, lo que las distingue de cualquier modelo tradicional de empresa que se basan en las ganancias corporativas, capital, dividendos, ganancias y el lucro.

Cuando se trata de estudiar a las cooperativas, tanto el marco normativo y el marco filosófico, enfrentan resistencias entre su identidad democrática y la necesidad de operar con altos niveles de eficiencia, profesionalización y sostenibilidad. Es así que la vigilancia en la operatividad de estas cooperativas se centra en evitar que se concentre el poder en unos cuantos y el extremo de ver poco control entre los socios para la toma de decisiones. Con ello se ve amenazada la legitimidad institucional y minimiza el sentido de pertenecer a esta figura social.

Es así que esta investigación busca analizar los principales retos en materia de gobernabilidad en la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro (CPFRQ), con especial énfasis en la participación democrática, la inclusión de mujeres y jóvenes en los órganos de gobierno, y las estrategias que puedan servir como indicadores para una gestión más inclusiva y eficiente. A través de una metodología mixta, que combina el análisis documental, encuestas a socios y entrevistas a la alta dirección, se identifican tanto buenas prácticas como áreas de mejora que requieren atención institucional.

Si se observa la manera de fortalecer estructuras de gobierno participativo y representativo en las cooperativas, que integren los modelos normativos para integrar y así ampliar la participación de sus integrantes. Se podrá reflexionar sobre

los nuevos liderazgos para ampliar las políticas en materia de equidad que impacten en la sostenibilidad organizacional para fortalecer el vínculo entre la cooperativa y sus socios.

Este trabajo se inscribe dentro de la línea de investigación en alta dirección y busca aportar al debate sobre cómo las cooperativas pueden modernizar sus estructuras sin perder su esencia democrática. Además, se alinea con los esfuerzos globales por consolidar modelos de gobernanza más justos, transparentes y adaptados a los nuevos retos sociales, económicos y generacionales.

Finalmente, esta tesis fue realizada en el marco del programa *¡Titúlate Ya!* de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, cuyo acompañamiento fue fundamental para el desarrollo de este trabajo académico.

1.1 Planteamiento del Problema

Las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP's) son empresas sociales, que se dedican a la prestación de servicios financieros entre sus socios, de acuerdo con el reporte anual de inclusión financiera 2024 representan un papel importante para la inclusión financiera en sectores de la población de nuestro país, que no tienen acceso a los mismos (ENIF, 2024).

De acuerdo con la definición de cooperativa establecida por la Alianza Cooperativa Internacional, estas sociedades se administran de manera democrática y por ende la toma de decisiones es de manera colegiada, con la finalidad de una gestión más justa y solidaria (ACI, 2024).

Las cooperativas dependen de la participación activa de sus socios en la gobernanza y la toma de decisiones. Sin embargo, en muchas cooperativas, la participación de los socios es baja, especialmente en asambleas generales y procesos electorales. Esto puede llevar a que un pequeño grupo de personas

controle las decisiones, reduciendo la representación democrática y el sentido de pertenencia entre los miembros. En AVANCOOP (2005) se analiza la falta de participación, que también puede generar conflictos internos y afectar la cohesión de la cooperativa, así como limitar su capacidad para responder de manera eficaz a los cambios en el entorno económico o las necesidades de sus socios.

La estructura democrática de la que se señala anteriormente, implica que las decisiones deberían tomarse de forma participativa, para con ello poder garantizar la inclusión de los socios, sin que se tenga que relacionar con el género, la ideología política o bien las creencias religiosas. Es imperativo, evitar la concentración del poder en un solo socio o grupo de socios, y así promover una gestión todavía más amplia, equitativa y que sea representativa.

Es así que se espera analizar los desafíos y las estrategias que se requieren para la toma de decisiones en las SOCAP's, y que se logre a través de la gestión asegurar la sostenibilidad, sin comprometer de ninguna manera la identidad cooperativa. En este contexto, el presente estudio se enfoca en la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. (CPFRQ) para identificar las principales problemáticas en la toma de decisiones y proponer estrategias que contribuyan a fortalecer su estructura organizativa y propicie una mayor participación de los socios.

1.2. Justificación de la Investigación

Las SOCAP's al tener importantes diferencias con respecto a las empresas tradicionales, cumplen un papel trascendental con respecto a la inclusión financiera de los sectores que han sido afectados por la exclusión, discriminación y marginación de la población que no puede acceder a diversos productos y servicios financieros en la rama de la formalidad, entonces ofrecen opciones que se ajustan a las diversas necesidades que van desde lo social, económico, entre otros (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2024). En este contexto, las

cooperativas como la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro (CPFRQ) no sólo tienen una función económica, sino también social, al promover el desarrollo comunitario y la equidad.

La Alianza Cooperativa Internacional, destaca que las cooperativas deben atender los principios de gestión democrática y también de la participación activa de los miembros cuando se trata de la toma de decisiones (ACI, 2024). Sin embargo, en la realidad o en la práctica, la gran mayoría de las SOCAP's se enfrentan a diversos retos a la hora de aplicar los principios. Ello se debe a la baja participación de los socios en los procesos de toma de decisiones, la propia gobernanza y la participación, de lo que puede entenderse como una significativa concentración del poder y tener como resultado una débil representatividad y por lo tanto poca legitimidad en las decisiones tomadas (AVANCOOP, 2025).

La falta de involucramiento de los socios no sólo afecta la estructura democrática de la cooperativa, sino también su capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno económico cambiante, comprometiendo su sostenibilidad y cohesión interna (AVANCOOP, 2025). Por ello, es necesario fortalecer los mecanismos de participación y representación que garanticen una gestión equitativa, inclusiva y representativa, en línea con los valores cooperativos de solidaridad, equidad y democracia (ACI, 2024).

Analizar la toma de decisiones críticamente es parte de lo que se plantea en esta investigación y forma parte de la justificación para poder realizarla en la CPFRQ, para identificar las problemáticas que limitan la participación efectiva de los socios y proponiendo estrategias que robustezcan la estructura organizativa. Mejorar la participación, la gobernabilidad, etc. no sólo contribuirá al cumplimiento de su misión social, sino que permitirá consolidar su identidad cooperativa, asegurar su sostenibilidad a largo plazo y fomentar una cultura organizacional basada en la corresponsabilidad y la inclusión.

1.3 Pregunta de investigación

Una vez que se ha puesto en contexto lo que pretende la presente investigación, es como se busca responder a la siguiente pregunta central: ¿Cuáles son los principales desafíos de gobernabilidad en la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. (CPFRQ) y qué estrategias pueden implementarse para una gestión más inclusiva y eficiente?

1.4 Objetivo

Analizar los principales desafíos en la gestión de la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. y proponer estrategias para lograr una administración inclusiva, eficiente, que fortalezca la toma de decisiones, fomente la participación activa de los socios y asegure el cumplimiento de los principios cooperativos, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible de la organización.

Objetivos Específicos:

- Identificar los procesos de toma de decisiones en todos los niveles de la estructura organizacional de la CPFRQ, con el fin de detectar áreas de mejora y promover una gestión más transparente y participativa.
- Desarrollar políticas y mecanismos que fortalezcan la participación democrática de los socios, garantizando la equidad, la representatividad y el respeto a los principios cooperativos en la gobernanza de la organización.

- Diseñar un modelo de gestión inclusiva y eficiente, orientado a fomentar la participación activa de los socios, mejorar la toma de decisiones colectivas y contribuir a la sostenibilidad institucional de la CPFRQ.

1.5 Hipótesis:

Si la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. (CPFRQ) implementa estrategias de gobernabilidad relacionadas con la participación de socios, transparencia en la toma de decisiones y una gestión equitativa e inclusiva **entonces** se elevará la eficiencia operativa, fortaleciendo la estabilidad institucional y con ello garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

2. MARCO TEÓRICO

Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en México tienen sus orígenes en los movimientos sociales y económicos del siglo XX, especialmente en el contexto de la búsqueda de alternativas al sistema financiero tradicional, que no atendía a sectores populares y rurales.

La primera sociedad cooperativa de ahorro y préstamo reconocida en México fue la Caja Popular León XIII, fundada en 1951 en la ciudad de México, bajo la guía del padre Pedro Velázquez Hernández. Inspirado en el modelo alemán de Raiffeisen y en la doctrina social de la Iglesia Católica, Velázquez promovió una organización financiera basada en la ayuda mutua, la solidaridad y el ahorro como herramienta de desarrollo comunitario (Nava Bolaños & Vázquez Juárez, 2013).

Durante las décadas de 1960 y 1970, el movimiento de cajas populares se expandió considerablemente con el apoyo de la Iglesia católica. Sin embargo, no fue sino hasta los años noventa que el Estado comenzó a regular de manera más formal a estas instituciones.

En 2001, se promulgó la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), con el objetivo de regular a las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo y asegurar la protección del ahorro de sus socios. Esta ley marcó un hito al establecer requisitos de operación, supervisión y auditoría, fortaleciendo la confianza en el sector (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2020).

A partir de esa legislación, muchas cooperativas pequeñas no pudieron cumplir con los requisitos regulatorios y desaparecieron, mientras que otras se consolidaron, formando federaciones como Alianza Cooperativista Nacional (ALCONA) y Federación Mexicana de Cajas Populares (FEMECAC). En años recientes, se ha buscado un equilibrio entre la inclusión financiera y la sostenibilidad del sector, con un fuerte impulso hacia la educación financiera y la transformación digital.

2.1 Antecedentes históricos del cooperativismo en México

El movimiento cooperativo en México se remonta a finales del siglo XIX, aunque adquirió fuerza y estructura formal durante el siglo XX. Las cooperativas surgieron como una respuesta popular a la desigualdad social, a la concentración de la riqueza y a las limitadas oportunidades de acceso a bienes y servicios. Estas formas asociativas fueron impulsadas tanto por actores sociales como religiosos y políticos, siendo promovidas inicialmente en entornos rurales, con una lógica de ayuda mutua y autogestión (López & González, 2017).

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 reconoció explícitamente a las cooperativas como formas legítimas de organización del trabajo. El Artículo 25 establece que el Estado fomentará las empresas de participación social, entre ellas las cooperativas, como parte de la economía mixta. Posteriormente, durante el gobierno posrevolucionario, se promovió el cooperativismo como una herramienta para la reconstrucción económica y social del país.

Durante los años 60 y 70, el cooperativismo mexicano se institucionalizó bajo programas gubernamentales, pero también enfrentó procesos de clientelismo y dependencia estatal. Fue hasta finales del siglo XX que se renovaron los esfuerzos por consolidar un modelo cooperativo autónomo y sostenible, en el marco de la economía social y solidaria (Martínez & Pérez, 2015).

2.2 Marco legal de las sociedades cooperativas en México

El marco normativo que regula a las sociedades cooperativas en México se compone de diversas leyes y disposiciones, entre las cuales destacan:

a) Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC)

Publicada en 1994 y reformada en diversas ocasiones, esta ley establece los lineamientos generales para la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las sociedades cooperativas. Reconoce tres tipos de cooperativas:

- Cooperativas de consumidores.
- Cooperativas de productores.
- Cooperativas de ahorro y préstamo.

La LGSC también incorpora los principios cooperativos de la ACI y reconoce la estructura democrática como base para la toma de decisiones. Establece que cada socio tiene derecho a un voto, sin importar el monto de su aportación económica.

b) Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP)

Promulgada en 2009, esta ley regula específicamente a las cooperativas que operan con funciones financieras. Define a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo como entidades con actividades financieras del sector social que

requieren autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para operar, dependiendo del nivel de activos y riesgos.

Esta ley busca proteger los ahorros de los socios mediante:

- Supervisión financiera.
- Requisitos de capitalización.
- Integración a sistemas de protección como el FOCOOP.

c) Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS)

Fue promulgada en 2012, tiene como objetivo fomentar y regular la organización de la economía social. Reconoce a las cooperativas como actores estratégicos en la generación de desarrollo local, equidad social e inclusión financiera. Esta ley crea el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) como organismo responsable de diseñar políticas públicas para el fortalecimiento del sector.

2.3 Cooperativas de ahorro y préstamo: función e impacto en México

Las SOCAP's son las organizaciones más representativas de la actividad financiera popular en nuestro país. Operan bajo principios de ayuda mutua y solidaridad, ofreciendo productos financieros como cuentas de ahorro, inversión, préstamos personales, microcréditos y financiamiento para proyectos productivos.

Importancia social y económica:

- Inclusión financiera: Las SOCAP's permiten el acceso a servicios financieros en comunidades marginadas donde no existe presencia bancaria formal.
- Educación financiera: Promueven hábitos de ahorro responsable y ofrecen formación para el uso consciente del crédito.

- Desarrollo local: Reinvierte los excedentes en actividades comunitarias o productivas, fortaleciendo la economía de base.

En 2023, según datos de la CNBV, existían 155 SOCAP's autorizadas y en operación, con más de 7 millones de socios, distribuidas principalmente en zonas rurales y semiurbanas. Su penetración ha sido clave para reducir la exclusión financiera en estados como Oaxaca, Chiapas, Guerrero y Michoacán (CNBV, 2023).

Retos actuales:

- Cumplimiento normativo y supervisión financiera.
- Profesionalización del personal y consejos de administración.
- Digitalización y adaptación tecnológica.
- Pérdida de identidad cooperativa ante modelos más bancarizados.

Estos desafíos exigen una revalorización del modelo cooperativo, sin abandonar sus principios democráticos y solidarios, pero incorporando prácticas de gestión eficientes, sostenibles y adaptadas al entorno regulatorio actual (Gutiérrez, 2014).

2.4 Toma de decisiones

Tomar decisiones es un proceso central en cualquier organización, pues permite definir el rumbo frente a los problemas, las oportunidades o incluso en situaciones de incertidumbre.

Algunos autores, como Taylor (1911) y Fayol (1949), propusieron un modelo de toma de decisiones donde se identifica el problema, se evalúan las alternativas y se elige la mejor opción. Sin embargo, este modelo ha sido criticado porque se basa en la suposición de que toda la información necesaria está disponible en todo

momento y que las personas actúan de manera perfectamente racional (March y Simon, 1958), lo cual rara vez ocurre en la realidad.

Reconociendo estas limitaciones, Herbert A. Simon (1997) teorizó sobre el concepto de racionalidad limitada, postulando que los miembros de una organización no se comportan de manera perfectamente racional en parte porque no tienen acceso a toda la información, son incapaces de procesar toda la información disponible o están influenciados por sus propias limitaciones cognitivas y por el entorno de la organización a la que pertenecen. Por lo tanto, las decisiones son satisfactorias en lugar de óptimas.

Al mismo tiempo, Weick (1995) afirma que las decisiones no solo satisfacen objetivos funcionales, sino que también construyen significados, identidades y valores en la organización, especialmente en organizaciones caracterizadas por fuertes elementos sociales o comunitarios.

En las cooperativas de ahorro y crédito, la toma de decisiones es diferente a la de los bancos porque las primeras actúan basadas en la democracia, la solidaridad y la participación y no con fines de lucro (Birchall, 2005). Todas las decisiones se toman sobre la base del principio democrático de "un miembro, un voto", independientemente del capital aportado. Esto define un modelo de toma de decisiones colectiva, donde la Asamblea General de Socios es el órgano máximo de decisión (Spear, 2004).

Investigaciones han demostrado que, aunque existen mecanismos de participación, la implementación real varía en términos de tamaño, cultura organizacional y profesionalismo de la cooperativa (Cuevas & Fischer, 2006). En muchas cooperativas de ahorro y crédito, la toma de decisiones tiende a concentrarse en el Consejo de Administración y el Gerente General, lo que lleva a una tensión entre lo normativo y lo práctico (ACI, 2022).

Con la expansión de las cooperativas y su oferta de productos financieros, la toma de decisiones ha requerido experiencia en gestión financiera, cumplimiento regulatorio, gestión de riesgos y digitalización (Jamaluddin et al., 2023). Esto ha

introducido un dilema: cómo equilibrar la participación democrática con la eficacia técnica, sin disminuir el control de los socios.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), señala, que en contextos complejos mantener una participación democrática, exige el desarrollo de estructuras formales, como la separación de poderes, elecciones periódicas, y mecanismos de control, que permitan sostener la participación activa de los socios sin comprometer la eficiencia operativa (ACI, 2015a).

En las cooperativas, la toma de decisiones no es solo un asunto técnico; también implica un compromiso ético. Esto quiere decir que, además de buscar la rentabilidad, deben considerarse principios como la equidad, la solidaridad y el compromiso con la comunidad, de tal forma que cada decisión esté guiada tanto por criterios económicos como por su impacto social (Fraser, 2008; ACI, 2015b).

2.5 Participación democrática

De forma amplia, un sistema democrático se caracteriza por garantizar que todos sus integrantes puedan participar de manera igualitaria y activa en las decisiones colectivas que les afectan (Dahl, 1989). Desde un enfoque normativo, la democracia trasciende el ámbito político y se concibe como un valor ético que eleva la dignidad, refuerza la autonomía individual y fomenta el reconocimiento mutuo dentro de la comunidad.

La democracia, entendida como principio organizativo, se ha extendido a diversos ámbitos sociales y económicos, como asociaciones, sindicatos y, de manera especial, las cooperativas. Esto se debe a que, además de ser un sistema político, constituye una forma de organización y gestión que busca evitar la concentración del poder, promover la responsabilidad compartida y comprometer a las personas con el cuidado de su interés común. En esencia, procura que las decisiones reflejen las necesidades e intereses de la mayoría y no solo de unos pocos (Held, 2006).

En el caso de las cooperativas de ahorro y préstamo, en particular, la democracia es un componente fundamental del modelo cooperativo y proporciona un punto de distinción único respecto a las empresas capitalistas. Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995), el control democrático, basado en el principio de "un miembro un voto", es uno de los pilares que sostiene la identidad de las cooperativas y garantiza su credibilidad, donde los socios no solo son inversionistas, sino que también participan en decidir el rumbo de la organización (Chaves, 2004).

En las cooperativas de ahorro y préstamo, la participación democrática se materializa en la Asamblea General, donde los socios establecen su soberanía a través de votos iguales y eligen a sus representantes en los Consejos de Administración y Vigilancia. Estos órganos no solo son responsables de la dirección estratégica, sino también de fomentar de los valores cooperativos, además de ser responsables ante los socios (Spear, 2004). Sin embargo, existen obstáculos que limitan la participación, como la baja asistencia, la indiferencia de los socios, y desequilibrios en la base de poder en las asambleas, particularmente a medida que las cooperativas crecen más y se vuelven más complejas (Chaves, 2004; Romero Ramírez, 2006).

La cultura organizacional es crítica para la efectividad de tales políticas democráticas participativas que proporcionan una gestión eficiente. Hay investigaciones empíricas, como la de Romero Ramírez (2006), que muestran que, desarrollar una cultura organizacional que valore la información transparente, la educación cooperativa y la participación en los procesos de toma de decisiones puede mejorar el nivel de participación en la organización y fortalecerá la consistencia entre sus miembros. Por el contrario, en aquellas cooperativas donde predomina una cultura autoritaria o poco abierta, suele relegarse a quienes cuentan con menor nivel educativo o acceso limitado a la información. Esto genera dinámicas de exclusión que debilitan la participación y afectan directamente la calidad de la vida democrática dentro de la organización.

El crecimiento económico y la profesionalización de las cooperativas también presentan grandes desafíos: la incorporación de directivos asalariados,

necesaria para mantener la competitividad y eficiencia operativa, puede llevar a procesos de concentración de poder y pérdida de control por parte de los socios si no se establecen métodos efectivos para el control democrático de la organización (Chaves, 2004).

2.6 Modelos de Gobernabilidad

El término “gobernabilidad” empezó a ganar importancia a comienzos de la década de 1970 dentro de la ciencia política y la administración pública. Desde entonces, su desarrollo ha estado vinculado al análisis de la capacidad de los gobiernos y las organizaciones para ejercer autoridad, tomar decisiones eficaces y garantizar la estabilidad junto con el bienestar social (Kooiman, 1993). Con el paso del tiempo, el concepto se ha ampliado y adaptado a diferentes contextos, entre ellos el económico y el organizacional (Rhodes, 1996).

En el mundo empresarial tradicional, la idea de gobernabilidad corporativa cobró fuerza como respuesta a diversos escándalos financieros que pusieron en entredicho la ética y la transparencia de las empresas de capital (Serna & Rubio-Rodríguez, 2016). Este enfoque busca establecer mecanismos de supervisión y control que salvaguarden los intereses de los accionistas, dando prioridad a la rentabilidad y a la mitigación de riesgos. En el caso de las cooperativas, la gobernabilidad adopta una lógica distinta: los socios son, al mismo tiempo, propietarios y usuarios, lo que exige diseñar estructuras capaces de equilibrar la gestión democrática con la eficiencia operativa (Spear, 2004).

Según Aguilar-Villanueva (2020), en un contexto democrático la gobernabilidad no solo se evalúa por su legitimidad legal, sino también por la capacidad y disposición para atender las demandas de la ciudadanía. Este planteamiento resulta especialmente pertinente para el cooperativismo, donde la dirección de las organizaciones debe ser representativa, actuar con transparencia y rendir cuentas de manera responsable a sus socios.

Como resultado, Mariño y Naranjo (2014) describen tres modelos de gobernabilidad que pueden estar presentes en las cooperativas:

- Participativo, basado en la intervención directa de los socios en Asambleas.
- Deliberativo, que promueve el diálogo plural antes de la toma de decisiones.
- Autogestionario, que enfatiza la autonomía organizativa en manos de sus miembros.

Estos modelos tienen en común una serie de principios básicos, incluyendo transparencia, rendición de cuentas, eficiencia operativa y equidad (Cuevas & Fischer, 2006).

Según su estudio, Carreño (2014) sostiene que la elección entre estos modelos depende de factores como el tamaño de la cooperativa, el grado de madurez organizacional y la formación de los socios.

La transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia y la equidad son los valores de la buena gobernabilidad en las cooperativas.

Según Cuevas y Fischer (2006), la transparencia: se refiere a compartir información libremente y a tiempo con los socios para que puedan tomar decisiones sabias; Rendición de cuentas: implica que las decisiones o acciones se expliquen y justifiquen adecuadamente a los socios; Eficiencia: conceptualizada como asegurar que se obtengan los máximos resultados (objetivos) con los menores recursos posibles; Equidad: que todos los miembros participen en una distribución justa de decisiones y beneficios.

Rubio-Rodríguez et al. (2020) advierten que, sin dicha aplicación, las cooperativas no están exentas del riesgo de reproducir vínculos desiguales, prácticas poco transparentes o tendencias autoritarias, lo cual resulta contrario a los principios de participación democrática y autogestión que las sustenta. En este sentido, sería necesario que la cooperativa adopte códigos de buen gobierno para garantizar la confianza de los socios y la sostenibilidad de la organización.

Tal como señalan Spear (2004) y Birchall (2011), la gobernabilidad en las cooperativas debe ajustarse a sus particularidades. Esto implica, entre otros aspectos, que los consejos de administración mantengan una rendición de cuentas directa hacia los socios, que se impulsen programas de formación en educación cooperativa para fortalecer el liderazgo democrático y que se establezcan mecanismos de control interno capaces de prevenir posibles conflictos de interés.

Spear (2004) señala que la gobernabilidad en las cooperativas debe basarse en principios democráticos y contar con la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno en constante cambio. A ello se suman nuevos retos, como garantizar la participación de mujeres, jóvenes y minorías, promover el relevo generacional en los liderazgos y avanzar hacia la profesionalización, evitando que este proceso genere exclusión (Rubio-Rodríguez et al., 2020; ACI, 2021).

Este tipo de enfoque ha resultado fundamental para fortalecer la legitimidad de las decisiones y lograr que la cooperativa sea un reflejo real de la diversidad de sus socios. Incorporar una perspectiva de género en la gobernabilidad supone, además, derribar las barreras institucionales que limitan el acceso de las mujeres a cargos de liderazgo y garantizar que las políticas y acciones de la cooperativa consideren y atiendan las desigualdades de género existentes (Hernández Herrera et al., 2018).

Al mismo tiempo, la gobernabilidad responde a la necesidad de promover entre las nuevas generaciones el interés por formar parte en la gestión de cooperativas mediante programas de capacitación en el trabajo y la creación de comités conformado por jóvenes en los cuales les sean asignadas de forma gradual las responsabilidades en el ámbito de la gestión (ACI, 2021). Estos enfoques emergentes complementan el marco tradicional de modelos de gobernabilidad y lo adaptan a los nuevos requerimientos de la economía social.

Una de las controversias clave en el ámbito de la gobernabilidad cooperativa es el equilibrio entre la profesionalización y la inclusión democrática de los socios. Según Cuevas y Fischer (2006), la profesionalización, definida como la

incorporación de consejeros especializados, ayuda a que la cooperativa sea más eficaz y sostenible en términos financieros, no obstante, un enfoque excesivamente tecnocrático puede marginar a los socios y desincentivar su participación activa.

Mariño y Naranjo (2014) sugieren que, para lograr un equilibrio, es fundamental desarrollar programas de capacitación dirigidos a los consejos de administración y de vigilancia. De esta manera, quienes son elegidos para ocupar cargos de decisión pueden fortalecer sus competencias técnicas sin perder el contacto y la cercanía con la base social. Así, la profesionalización se integra con la práctica democrática, fortaleciendo la cooperación entre todos los miembros.

2.7 Gestión inclusiva: enfoque desde la equidad, participación y diversidad

Al ser organizaciones pertenecientes a la economía social y solidaria, las cooperativas se caracterizan por la promoción de la participación democrática de sus socios y el bienestar colectivo. Para que estos principios se conviertan en prácticas efectivas, es necesario desarrollar modelos de gestión inclusivos, es decir, el diseño de estructuras y procesos que aseguren una representación equitativa de toda la base social y reconozcan la diversidad de género, edad, cultura, condiciones socioeconómicas, entre otras (ACI, 2021; Birchall, 2011).

De acuerdo con Birchall (2011), las cooperativas como instituciones de propiedad colectiva permiten que en ellas se pueda implementar un modelo de gestión inclusivo que combina la eficiencia económica con la justicia social.

La equidad es más que la igualdad formal; implica realizar las acciones necesarias para eliminar los obstáculos que la limitan. Casos como la organización cooperativa T'anal O'tanil Junpajal, de mujeres tzeltales en Chiapas, ilustran cómo la preparación y la inclusión desde el liderazgo cambian las condiciones en la participación (Chico Samper, 2024).

De igual manera, la participación debe ser un factor que influya en las políticas más allá del mero simbolismo (Spear, 2004; Atxabal Rada, 2014). Una diversidad correctamente gestionada puede reforzar la creatividad y la coherencia, si hay un liderazgo que valore las diferencias (León Palacio, 2023).

En relación con la diversidad, Cooperativas de las Américas (2019) señalan que cuando se maneja adecuadamente, conduce a una mayor creatividad, innovación y flexibilidad organizativa.

No obstante, para que la diversidad se convierta realmente en una fortaleza, es necesario contar con un liderazgo inclusivo. Esto implica que quien lidera sea capaz de reconocer, apreciar y coordinar las distintas perspectivas de los miembros, creando un entorno de respeto en el que se valoren y escuchen múltiples puntos de vista.

Palacio (2023) destaca que, si no hay un liderazgo inclusivo, la diversidad puede derivar en conflictos, socavando la gobernabilidad y la cohesión interna.

De manera similar, Spear (2004) y Rhodes (1996) coinciden en que la gestión de la diversidad no guiada probablemente conduzca a la centralización del poder en grupos mayoritarios, marginando las perspectivas de las minorías y socavando la credibilidad de las decisiones.

La relación entre inclusión y gobernabilidad es un tema recurrente en los estudios cooperativos.

Los modelos de gobernabilidad que se basan en redes autoorganizadas, según Rhodes (1996), apoyarán la inclusión y la adaptación a contextos variados, pero también pueden crear fragmentación y complicar intentos de coordinarse en torno a propósitos compartidos.

León Palacio (2023), en contraste, argumenta que los principios cooperativos, cuando se aplican completamente, hacen posible diseñar formas de gobernabilidad que incorporen la autonomía de los miembros con la cohesión organizacional y garanticen la participación más amplia y responsable.

Este delicado equilibrio es importante en la creación de modelos de gobernabilidad capaces de integrar los intereses sociales y promover la inclusión como un mecanismo para una organización más sostenible de las cooperativas.

3. METODOLOGÍA

3.1 Metodología de la investigación

De acuerdo a Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010), los métodos mixtos se relacionan con el conjunto de procesos sistematizados, que son empíricos y que además son críticos en cualquier investigación desde la recogida de información, el análisis, la integración y la discusión de datos cuantitativos y también cualitativos, todo ello para comprender mejor el fenómeno de investigación que se está realizando.

Dado que se trata de un estudio de caso, se aplicará una metodología mixta. Esta combinará datos cuantitativos, que permitirán establecer un panorama general de la realidad de la Caja Popular Florencio Rosas, de Querétaro S.C. de A.P. de R.L. de C.V., (CPFRQ), con datos cualitativos, que facilitarán la construcción de juicios de valor en torno a la gobernabilidad y la inclusión dentro de este tipo de entidades.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, transversal, con elementos descriptivos y correlacionales, se busca observar y analizar sin manipular las variables, en un momento determinado.

3.3 Instrumentos a trabajar

Al ser una investigación mixta se realizaron entrevistas a la alta dirección de Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, que está integrada por los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, así como al Director General y sus colaboradores directos, para conocer la percepción que tienen de sobre la gobernabilidad y toma de decisiones en la cooperativa.

Se aplicó un cuestionario a una muestra de socios con la finalidad de conocer su percepción sobre la gobernabilidad y la toma de decisiones.

3.4 Población

Socios, Consejeros y personal operativo de la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, S.C. de A.P. de R. L. de C.V.

Para calcular el tamaño de la muestra necesario para una población de 52,127 socios, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del $\pm 5\%$, dando un total de 382 encuestas.

3.5 Muestra: Subconjunto de la población

Socios: Muestreo aleatorio estratificado por edad, antigüedad, nivel de participación.

Consejeros y empleados: Muestreo intencional por su rol y experiencia dentro de la cooperativa.

4. RESULTADOS

Con relación a la estructura organizacional de Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, se clasifican los resultados de acuerdo con el nivel de participación en la toma de decisiones, por lo que se decide realizar una encuesta a socios de la Caja y el total de respuestas permitió el análisis de la información. De la cual se desprende el perfil de los socios que participaron, la propia percepción del funcionamiento de la Caja. Entrevistas a los altos mandos, de los cuales se obtuvo información para analizar el modelo de gobernabilidad, la participación de los socios, lo relacionado con la transparencia institucional, junto con los retos en la toma de decisiones. También se indagó sobre la equidad, la participación de los jóvenes, de las mujeres y de los llamado grupos minoritarios. Por otro lado, se obtuvo información sobre políticas de equidad institucional, eficiencia operativa, gobernabilidad, sostenibilidad y acceso a puestos directivos.

4.1 Encuestas a Socios

Con el objetivo de conocer las percepciones de los socios respecto al funcionamiento de la Cooperativa CPFRQ, se aplicó una encuesta que obtuvo un total de 382 respuestas. El análisis de los resultados permite identificar fortalezas institucionales, así como áreas de mejora para fortalecer la participación democrática, la transparencia y la calidad de los servicios.

Perfil de los participantes

- Género: El 71.6% de los encuestados se identificó como mujer, el 27.5% como hombre y el 0.8% como otro.
- Antigüedad como socios: El mayor grupo de participantes tiene entre 1 a 5 años de antigüedad (28.1%), seguido de los que tienen entre 6 a 15 años (26.2%) y entre 16 a 25 años (25.7%).

- Participación en asambleas: Aunque hay quienes han asistido a más de cinco asambleas, un 17.4% señaló no haber participado en ninguna, lo que indica una necesidad de fortalecer los mecanismos de inclusión.

Percepciones clave sobre el funcionamiento de la cooperativa

- Motivación para participar: El 45.9% se siente totalmente motivado/a a participar en las asambleas, mientras que un 30.5% está de acuerdo, lo que refleja una percepción mayormente positiva.
- Toma en cuenta de la voz del socio: Más del 52% considera que su voz es tomada en cuenta, aunque aún un 11.2% lo percibe en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.
- Transparencia financiera: El 53.5% considera que la información financiera es clara, aunque hay espacio para mejorar la comprensión de estos informes.
- Comunicación de decisiones importantes: El 56.1% opina que las decisiones se comunican oportunamente, sin embargo, se observa una oportunidad para mejorar la agilidad y alcance de estas comunicaciones.
- Confianza en la gestión: Un 57.8% manifiesta confianza en la administración de los recursos por parte del consejo.
- Agilidad en trámites y servicios: Aunque el 52.9% valora positivamente la agilidad, un 17.9% está en desacuerdo, lo que indica un área de atención prioritaria.
- Atención profesional: La atención del personal es bien valorada, con más del 50% de respuestas favorables.
- Resolución de problemas: El 59.4% considera que la cooperativa resuelve los problemas de forma eficiente.

- Inclusión y diversidad: Un 57.2% considera que se promueve la participación de jóvenes y mujeres en los órganos de gobierno, y el mismo porcentaje percibe diversidad de opiniones en los espacios de decisión.

Los resultados muestran un alto nivel de satisfacción en aspectos clave como la motivación, confianza en la gestión y atención al socio. No obstante, existen oportunidades importantes para fortalecer la participación efectiva, agilizar procesos administrativos y fomentar aún más la inclusión y diversidad. Este análisis constituye una herramienta valiosa para diseñar estrategias de mejora institucional en coherencia con los principios cooperativos.

4.2. Entrevistas Alta Dirección

Se realizaron entrevistas a los miembros del consejo de Administración y Vigilancia, al Director General y al personal directo de este último, en las que se consideraron cuatro temas relevantes:

- Gobernabilidad y toma de decisiones
- Transparencia y rendición de cuentas
- Inclusión y diversidad
- Eficiencia operativa y sostenibilidad

lo que permite realizar un análisis cualitativo arrojando los siguientes resultados:

Modelo de Gobernabilidad

La gobernabilidad de la Caja Popular Florencio Rosas es percibida por todos los entrevistados como un modelo democrático y colegiado, sustentado en los principios del cooperativismo. El Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia funcionan como órganos centrales de decisión, y se reconoce que sus integrantes actúan de manera coordinada, con atribuciones claras.

A pesar de esta estructura formal, varios participantes describen que el modelo aún está en proceso de consolidación, con áreas de mejora en la formación y profesionalización de sus integrantes.

Participación de los Socios

Se identifica a la Asamblea General como el principal mecanismo de participación democrática. La mayoría de los entrevistados coinciden en que todos los socios tienen voz y voto, pero se señala que la participación activa y consciente sigue siendo limitada.

Entre las estrategias utilizadas para fomentar la participación se mencionan:

- Boletines e informes financieros impresos en sucursales
- Redes sociales y medios digitales
- Buzones de sugerencias
- Talleres y cursos de formación cooperativa.

Aun así, se identifica una desigual distribución de interés y compromiso, lo cual representa un reto para el fortalecimiento de la gobernanza.

Transparencia Institucional

Existe un consenso general en cuanto a que la cooperativa mantiene altos niveles de transparencia en sus procesos internos. Los mecanismos señalados incluyen:

- Publicación mensual de estados financieros
- Balance social cooperativo
- Auditorías internas y externas
- Controles internos y áreas de contraloría

Varios entrevistados reconocen que la transparencia contribuye a generar confianza entre los socios, aunque algunos destacan que aún se puede fortalecer la rendición de cuentas más allá de las asambleas.

Retos en la Toma de Decisiones Colectivas

Los principales retos identificados son:

- Falta de formación y preparación técnica de algunos consejeros
- Desinterés o desconocimiento por parte de socios que acuden a las asambleas
- Poca participación juvenil
- Dificultades para llegar a consensos debido a la diversidad de perfiles

Si bien se reconoce que la diversidad puede enriquecer los procesos, también implica una necesidad de alineación en objetivos y conocimientos entre quienes toman decisiones.

Equidad y Participación de Mujeres, Jóvenes y Grupos Minoritarios

La mayoría de las entrevistas resaltan que las mujeres participan activamente en órganos de gobierno y que incluso, en algunos casos, son mayoría. Esto ha ocurrido de manera natural, sin necesidad de cuotas formales o políticas explícitas.

Respecto a los jóvenes, se reconoce una baja participación, atribuida a su etapa de vida laboral o profesional. Algunos esfuerzos institucionales están en marcha, como talleres de formación y la creación de grupos juveniles cooperativistas, aunque con resultados incipientes.

Los grupos minoritarios (por ejemplo, personas con discapacidad o identidades no hegemónicas) no han sido atendidos de forma específica, lo que se identifica como una oportunidad de mejora.

Políticas de Equidad Institucional

No existe una política de equidad escrita que establezca criterios de paridad o acciones afirmativas. Sin embargo, los entrevistados coinciden en que la equidad se practica de forma implícita, derivada de los valores cooperativos.

La igualdad de oportunidades se respeta, pero no hay mecanismos institucionalizados que garanticen la equidad de manera sistemática o que midan sus resultados. Esto se traduce en una percepción de inclusión “natural” pero frágil ante cambios estructurales.

Indicadores de Eficiencia Operativa

Se utilizan múltiples herramientas para medir la eficiencia de la cooperativa:

- Indicadores financieros normativos: rentabilidad, liquidez, solvencia, cartera vencida.
- Balanced Scorecard y metas anuales institucionales.
- Evaluación del desempeño del personal, especialmente a nivel operativo.
- En el caso de los órganos de gobierno, algunos sugieren que aún falta un sistema formal de evaluación del desempeño de consejeros, lo cual podría fortalecer la rendición de cuentas.

Gobernabilidad y Sostenibilidad

Existe una percepción común de que una buena gobernabilidad es clave para lograr la sostenibilidad financiera y social de la cooperativa. Los entrevistados argumentan que:

- La eficiencia y transparencia en las decisiones atrae confianza.
- Los proyectos de impacto social fortalecen el compromiso del socio.
- Una estructura sólida de gobierno permite responder con resiliencia a contextos cambiantes.

Se valora que la gobernabilidad contribuya tanto a la viabilidad económica como a la permanencia del vínculo cooperativo con la comunidad.

Acceso a Puestos Directivos

Todos coinciden en que no hay barreras formales para que mujeres o jóvenes accedan a órganos de gobierno. Sin embargo:

- En el caso de las mujeres, se reconoce que la carga social y familiar puede limitar su disponibilidad.
- Para los jóvenes, el principal obstáculo identificado es la falta de interés y percepción de rentabilidad del cargo.

Se sugiere que fortalecer el reconocimiento simbólico y económico de los puestos directivos podría ayudar a atraer nuevos perfiles.

4.3 Información documental

Se revisaron los informes del Balance Social de Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, de los últimos 10 años, con la finalidad de conocer como ha sido la participación de hombres y mujeres en la cooperativa, así como su participación en los órganos de gobierno.

Tabla 1 *Composición de la membresía*

No. De Socios			
Año	Hombres	Mujeres	Total
2015	17,824	18,717	36,541
2016	17,468	20,817	38,285
2017	18,290	21,852	40,142
2018	19,085	22,825	41,910
2019	19,982	23,607	43,589
2020	20,660	24,299	44,959
2021	21,542	25,146	46,688
2022	22,370	25,990	48,360
2023	23,246	26,980	50,226
2024	24,157	27,907	52,064

Elaborada con Informes anuales del Balance Social de Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro

Las mujeres representan un 53.60% del total de la membresía en el 2024, podemos observar que la participación durante los años anteriores se encuentra en la misma proporción.

Tabla 2 *Participación en Asambleas*

Asistentes Asamblea			
Año	Participantes	Hombres	Mujeres
2015	553	210	343
2016	534	210	329
2017	489	185	304
2018	486	173	313
2019	467	165	302
2020	0	0	0
2021	215	84	131
2022	237	97	140
2023	516	196	320
2024	522	188	334

Elaborada con Informes anuales del Balance Social de Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro

La Asamblea General de Socios, es la máxima autoridad en las cooperativas, es el espacio en donde se toman las decisiones importantes, en donde se establecen las directrices al consejo de Administración, para el cumplimiento de su objeto social para consolidar su visión. Existe una participación más del 60% de participación de mujeres, lo que significa que las están tomando las decisiones importantes que dan rumbo a Caja Popular Florencio Rosas.

Tabla 3 Integración por género de los consejos de Administración y Vigilancia.

Año	Consejo De Administración		Consejo de Vigilancia	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2015	6	1	3	2
2016	5	2	3	2
2017	4	3	2	3
2018	5	2	2	3
2019	5	2	2	3
2020	4	2	1	3
2021	5	2	2	3
2022	4	3	2	3
2023	4	3	2	3
2024	4	3	2	3

Elaborada con Informes anuales del Balance Social de Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro

El Consejo de Administración está integrado por siete consejeros quienes ocupan los cargos de: presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario y tres vocales. Durante el periodo 2022–2024, tres de sus integrantes fueron mujeres; en 2025, la participación femenina aumentó a cuatro integrantes.

Desde su constitución, el Consejo de Administración ha estado conformado en su mayoría por hombres. No obstante, en la última década se ha evidenciado un incremento significativo en la participación de mujeres, tanto en la membresía general como en los cargos de mayor responsabilidad. Históricamente, los puestos de presidente y vicepresidente fueron ocupados exclusivamente por hombres, hasta que en 1991 una mujer fue designada como presidenta por primera vez, y después de más de tres décadas en el 2023 el cargo de presidente fue ocupado por una mujer, y en el 2024, tanto la presidencia como la vicepresidencia estuvieron a cargo de mujeres, marcando un avance importante hacia la equidad de género en la estructura directiva.

CONCLUSIONES

Al inicio de este ejercicio académico se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los principales desafíos de gobernabilidad en la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. (CPFRQ) y qué estrategias pueden implementarse para una gestión más inclusiva y eficiente?

Surgió porque se identificaron elementos de gobernabilidad que podrían afectar o mejorar la gestión en la CPFRQ. Y a partir de este ejercicio se planteó el objetivo general que implicó analizar los principales desafíos en la gestión de la CPFRQ y proponer estrategias para lograr una administración más inclusiva y eficiente, que fortalezca la toma de decisiones, fomente la participación activa de los socios y asegure el cumplimiento de los principios cooperativos, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible de la organización y potenciar su impacto en la comunidad.

En este sentido las estrategias fueron los indicadores para reconocer en los socios la toma de decisiones, en donde el porcentaje del más del cincuenta por ciento de los socios son tomados en cuenta para este ejercicio democrático. Esto tiene un impacto positivo al fomentar la participación por medio de redes sociodigitales, buzones de sugerencias, talleres y cursos en formación cooperativa.

Con respecto a potenciar el impacto en la comunidad, se indagó en el eje de inclusión y de diversidad, que señalaron ampliar la participación juvenil y de mujeres en los órganos de gobierno para generar mayores espacios de toma de decisiones participativos y diversos.

De tal forma que la hipótesis que se enunció: Si la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V. (CPFRQ) implementa estrategias de gobernabilidad relacionadas con la participación de socios, transparencia en la toma de decisiones y una gestión equitativa e inclusiva ENTONCES se elevará la eficiencia operativa, fortaleciendo la estabilidad institucional y con ello garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

a) Se cumple la hipótesis

La presente investigación permite concluir que **la hipótesis planteada se cumple**: la implementación de estrategias de gobernabilidad que promuevan la participación de los socios, la transparencia en la toma de decisiones y una gestión más equitativa e inclusiva contribuye significativamente a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la estabilidad institucional y avanzar hacia la sostenibilidad de la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro (CPFRQ).

b) Responde a los objetivos/pregunta de investigación

En relación con los objetivos y la pregunta de investigación, los hallazgos obtenidos a través del análisis documental, las encuestas a socios y las entrevistas a la alta dirección permiten afirmar que sí se respondió adecuadamente. Entre los retos más relevantes detectados en los procesos de toma de decisiones se encuentran la escasa participación de los jóvenes, la falta de mecanismos formales que garanticen la equidad, la necesidad de avanzar en la profesionalización de los consejos y algunas debilidades en los procedimientos de rendición de cuentas.

Un hallazgo clave de esta investigación es que, aunque la Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro (CPFRQ) cuenta con una estructura que, en términos formales, es democrática, su fortalecimiento demanda avanzar de una inclusión implícita o “natural” hacia una inclusión gestionada de forma sistemática. Esto implica establecer políticas claras que impulsen la equidad de género, fomenten la participación de jóvenes y atiendan las necesidades de grupos minoritarios.

También se constató que la participación activa de los socios no solo refuerza la legitimidad de las decisiones, sino que además contribuye a generar mayor confianza en la institución, agilizar la operación y fortalecer el sentido de pertenencia. No obstante, para alcanzar estos beneficios es necesario contar con mecanismos más efectivos de comunicación, programas sólidos de formación cooperativa y procesos claros de evaluación del desempeño en los órganos de gobierno.

En materia de gobernabilidad, la CPFRQ dispone de una estructura organizacional que goza de reconocimiento interno; sin embargo, su crecimiento trae consigo ciertos retos. Entre ellos destacan el riesgo de que el poder se concentre en pocas manos, la heterogeneidad de perfiles entre los responsables de la toma de decisiones y la ausencia de indicadores concretos que permitan evaluar el desempeño de los consejos de administración y vigilancia.

En conclusión, se confirma que la buena gobernabilidad y la inclusión no son principios independientes, sino elementos que se fortalecen mutuamente y que, al integrarse de forma adecuada, contribuyen a consolidar una cooperativa más sostenible, democrática y capaz de adaptarse a los desafíos actuales. Para lograrlo, es preciso avanzar hacia modelos de gobernanza que sean deliberativos, participativos y con capacidad de autogestión, sustentados en una visión estratégica que combine la eficiencia con la justicia social.

REFERENCIAS

Aguilar-Villanueva, L. F. (2020). Democracia, gobernabilidad y gobernanza. Instituto Nacional Electoral.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995). Declaración sobre la identidad cooperativa.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2015a). Guía de gobernanza cooperativa adecuada para construir resiliencia frente a la complejidad.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2015b). Notas de orientación sobre los principios cooperativos.

Alianza Cooperativa Internacional (ICA). (2015c). Guía para una buena gobernanza en las cooperativas.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2021). Juventud y cooperativas: La pareja perfecta. ACI.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2022). Principios cooperativos.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2024). Principios y valores cooperativos.

Atxabal Rada, A. (2014). Democracia y jóvenes, una aproximación desde las cooperativas. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 116, 57–76.

Atxabal Rada, A. (2015). La democracia como valor identitario de la cooperativa. CES Cooperativismo y Economía Social, 37, 89–114.

AVANCOOP. (2025). Participación democrática y gobernanza en las cooperativas de ahorro y préstamo en México. Observatorio de Cooperativas Financieras.

Birchall, J. (1997). The International Co-operative Movement. Manchester University Press.

Birchall, J. (2004). Cooperatives and the Millennium Development Goals. International Labour Organization.

Birchall, J. (2005). Co-operative principles ten years on. International Co-operative Alliance Review, 98(1), 45–63.

Birchall, J. (2011). A member-owned business approach to the classification of co-operatives and mutuals. Journal of Co-operative Studies, 44(2), 4–15.

Carreño, D. V. (2014). Administración estratégica y gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Portoviejo. Revista ECA Sinergia, 5(5), 1–6.

Chaves, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 48, 11–42.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2020). Informe anual de supervisión del sector de ahorro y crédito popular.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). (2023). Informe Anual del Sector de Ahorro y Crédito Popular.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). (2024). Reporte anual de inclusión financiera 2024.

Cooperativas de las Américas. (2019). Juventud y cooperativismo en América: Casos de integración juvenil en el sector cooperativo. Cooperativas de las Américas.

Cuevas, C. E., & Fischer, K. P. (2006). Cooperative financial institutions: Issues in governance, regulation, and supervision. World Bank.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall.

Dahl, R. A. (1989). Democracy and its critics. Yale University Press.

Deolinda, M., & Ramos, M. E. (2023). Democratic governance and modernity in 21st century co-operatives in Portugal: Frontiers and balances. *Journal of Co-operative Organization and Management*.

Fayol, H. (1949). *Administración general e industrial*. Dunod editeur.

Fraser, N. (2008). *Escalas de justicia*. Herder.

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75.

Gómez Chico Spamer, A., Marín Aboytes, L. M., & Guerra Sánchez, A. (2024). Empoderamiento y liderazgo en una cooperativa de mujeres indígenas en Chiapas. *Revista de Economía*, 41(102), 64–96.

Gutiérrez, E. (2014). Gobernanza y sostenibilidad en las cooperativas financieras. *Revista de Economía Social y Solidaria*, 6(1), 45–61.

Held, D. (2006). *Models of democracy* (3rd ed.). Polity Press.

Hernández Herrera, C. A., Sánchez Rodríguez, S., & Díaz Fragoso, O. (2018). Empoderamiento y cooperativismo femenino: Tres estudios de caso en la Ciudad de México. *Acta Universitaria*, 28(5), 72–83.

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.

Hofmann, E., & Mertens, S. (2021). Inclusion in cooperatives: A comparative perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92(4), 739–763.

Jamaluddin, N. A., Zulkifli, S. N. A., & Abd Wahab, N. (2023). Cooperative governance and cooperative performance: A systematic literature review. *International Journal of Social Economics*.

Kooiman, J. (1993). *Modern governance: New government–society interactions*. SAGE Publications.

León Palacio, R. E. (2023). Cumplimiento del buen gobierno en cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres de la provincia de Tungurahua [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

Ley de la Economía Social y Solidaria, Fomento a la Organización y al Desarrollo de las Empresas Sociales, Diario Oficial de la Federación (23 de mayo de 2012).

Ley General de Sociedades Cooperativas, Diario Oficial de la Federación (3 de agosto de 1994, última reforma 2022).

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Mariño, M., & Naranjo, C. A. (2014). Apuntes sobre el buen gobierno cooperativo. En *Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria*. SEPS.

Mintzberg, H. (2001). *El proceso estratégico*. Prentice Hall.

Nava Bolaños, I., & Vázquez Juárez, J. (2013). *El cooperativismo de ahorro y préstamo en México: un estudio histórico-social*. Universidad Autónoma del Estado de México.

ONU Mujeres. (2020). *Las cooperativas como espacios de empoderamiento económico de las mujeres*.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Ortmann, G. F., & King, R. P. (2007). Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. *Agrekon*, 46(1), 40–68.

Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.

Restakis, J. (2010). *Humanizing the Economy: Co-operatives in the Age of Capital*. New Society Publishers.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.

Rojas Hernández, J. M. (2017). Cooperativas de ahorro y préstamo en México: Historia, legislación y perspectivas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 12(4), 45–60.

Romero Ramírez, A. J. (2006). Democracia y cultura organizacional en las cooperativas: El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, 97–127.

Rubio-Rodríguez, G. A., Blandón López, A., & Pedraza Vega, G. (2020). Gobernabilidad del sector cooperativo colombiano: Influencia en poblaciones desmovilizadas y víctimas del conflicto armado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 26–36.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.

Serna Gómez, H., & Rubio-Rodríguez, G. A. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 48, 239–256.

Simon, H. A. (1997). *El comportamiento administrativo* (4th ed.). Free Press.

Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33–59.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.