

Monografía. Implementación de Metodologías Ágiles en una Afianzadora de la  
Cooperativa Cootradeacun.

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la  
Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradeacun"

Opción De Grado Monografía

Bertha Piedad Pérez Poveda ID: 468460

Camilo Benedetti Jurado ID: 1029610

Diego Iván Villa Montealegre ID: 376713

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2025

Monografía. Implementación de Metodologías Ágiles en una Afianzadora de la Cooperativa Cootradecun.

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

Bertha Piedad Pérez Poveda ID: 468460

Camilo Benedetti Jurado ID: 1029610

Diego Iván Villa Montealegre ID: 376713

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez

Ingeniera industrial

Especialista en finanzas

Magister en administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

junio de 2025

## Contenido

Contenido .....	3
Lista de tablas.....	5
Lista de anexos.....	6
Resumen .....	7
Abstract.....	8
Introducción .....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1. Descripción del problema.....	12
1.2. La pregunta de investigación .....	14
1.3. Los objetivos de investigación.....	14
1.3.1. Objetivo general .....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.3.3. Justificación de la investigación.....	15
2. MARCO DE REFERENCIA.....	17
2.1. Marco de Antecedentes .....	17
2.2. Marco Teórico.....	19
2.3. Marco normativo .....	22
3. METODOLOGÍA .....	25
3.1. Enfoque y alcance de la investigación .....	25
3.2. Población y muestra .....	25
3.2.1. Definición de la población.....	26
3.3. Instrumento(s).....	27
3.3.1. Entrevistas de Profundidad.....	27
3.3.2. Focus Group con Directivos.....	28
3.4. Descripción del procedimiento .....	28
3.5. Análisis de información .....	30
3.6. Consideraciones éticas .....	31

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

4. RESULTADOS.....	34
4.1. Estado del entorno.....	34
4.2. Revisión documental para la implementación de metodologías ágiles .....	39
4.3. Diseño de la ruta para la implementación de la metodología SCRUM .....	43
CONCLUSIONES .....	57
Referencias.....	60
Anexos.....	65

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

**Lista de tablas**

Tabla 1 Análisis PESTEL .....	34
Tabla 2 Matriz DOFA .....	38
Tabla 3 Cuadro Comparativo Metodologías Ágiles consultadas.....	41
Tabla 4 Articulación entre la ruta Scrum y los entregables del proyecto.....	45
Tabla 5 Matriz RACI del proyecto .....	48
Tabla 6 Matriz de Responsabilidades .....	49
Tabla 7 Cronograma Fases /Actividades del proyecto .....	53
Tabla 8 Modelo de Gobernanza Ágil Para la Afianzadora .....	56

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

**Lista de anexos**

Anexo 1 Entrevista de Profundidad semiestructurada.....	65
Anexo 2 Transcripción Focus Group.....	84
Anexo 3 Informe de códigos Altas Ti.....	94
Anexo 4 Realización, organización y codificación entrevistas y Focus Group.....	101
Anexo 5 Codificación inductiva y deductiva.....	102
Anexo 6 Anexo 6 Codificación inductiva y deductiva.....	103
Anexo 7 Triangulación de fuentes entrevistas.....	104
Anexo 8 Análisis respuesta entrevistados.....	105
Anexo 9 Análisis respuesta Focus Group.....	114
Anexo 10 Métodos estadísticos aplicados.....	117
Anexo 11 Factores de impacto Matriz PESTEL Cootradecun.....	118
Anexo 12 Análisis Matriz DOFA Cootradecun.....	124
Anexo 13 Diagrama de Gantt Proyecto Afianzadora Cootradecun.....	131

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

## **Resumen**

El proyecto propone implementar metodologías ágiles para crear una Afianzadora en Cootradecun, ampliando el acceso al crédito mediante garantía solidaria. Con enfoque cualitativo y herramientas como entrevistas y análisis documental, se adopta Scrum como marco de gestión colaborativa. La elección de enfoques ágiles busca entregar valor incremental, adaptarse al entorno financiero solidario y fomentar la participación de actores diversos. Se identifican barreras como la falta de codeudores y limitaciones por historial financiero, retos que la Afianzadora enfrenta mediante procesos eficientes y principios cooperativos. La propuesta incluye una ruta ágil de implementación con recomendaciones en gobernanza, sostenibilidad y pertinencia del servicio. Así, Cootradecun se consolida como líder en innovación financiera en el sector solidario colombiano, reafirmando su compromiso ético, inclusivo y transformador con el bienestar de sus asociados.

*Palabras clave:* Metodologías ágiles, Scrum, Kanban, gestión adaptativa, Afianzadora.

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

### **Abstract**

The project proposes implementing agile methodologies to create a surety company at Cootradecun, expanding access to credit through joint guarantees. Using a qualitative approach and tools such as interviews and document analysis, Scrum is adopted as a collaborative management framework. The choice of agile approaches seeks to deliver incremental value, adapt to the solidarity financial environment, and encourage the participation of diverse stakeholders. Barriers such as the lack of co-signers and limitations due to financial history are identified, challenges that the surety company addresses through efficient processes and cooperative principles. The proposal includes an agile implementation path with recommendations on governance, sustainability, and service relevance. Thus, Cootradecun consolidates its position as a leader in financial innovation in the Colombian solidarity sector, reaffirming its ethical, inclusive, and transformative commitment to the well-being of its members.

*Keywords:* Agile methodologies: Scrum, Kanban, adaptive management, Strengthening.

## Introducción

La gestión de proyectos en organizaciones del sector solidario enfrenta desafíos crecientes frente a los cambios sociales, tecnológicos y normativos que redefinen la inclusión financiera y la eficiencia institucional. En este contexto, la Cooperativa de Trabajadores de la Educación de Cundinamarca Cootradecun, comprometida con el bienestar de sus asociados, ha identificado la necesidad de diseñar e implementar una Afianzadora cooperativa como instrumento para ampliar el acceso al crédito solidario. La propuesta responde a una realidad identificada entre los asociados: muchos de ellos enfrentan dificultades para acceder a créditos por falta de codeudores, historial crediticio desfavorable o procesos lentos y poco transparentes. Esta situación no solo limita el desarrollo personal y profesional de los asociados, sino que también debilita la capacidad de la cooperativa para responder con agilidad a las necesidades de su comunidad.

En consecuencia, el problema de investigación se plantea de la siguiente manera: ¿cómo puede la implementación del marco de trabajo Scrum, como metodología ágil, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la inclusión financiera en la creación de una Afianzadora dentro de Cootradecun? Esta pregunta orienta el desarrollo de una propuesta que integra metodologías ágiles en un entorno cooperativo, valorando la participación, la transparencia y la adaptabilidad como pilares fundamentales de la gestión organizacional. El objetivo general de este estudio es proponer un modelo de implementación ágil para la creación de la Afianzadora, alineado con los principios del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2001), que permita generar valor incremental, gestionar de forma iterativa el desarrollo del proyecto y adaptar los procesos a los cambios del entorno. Entre los objetivos específicos se encuentran: (1) diagnosticar las necesidades operativas y estratégicas del servicio de afianzamiento, (2) diseñar una ruta de implementación del marco Scrum y (3) establecer indicadores clave que permitan evaluar el impacto del proyecto.

Por ello, la justificación del estudio radica en la oportunidad de articular herramientas contemporáneas de gestión con los valores del cooperativismo. El uso de metodologías ágiles, tradicionalmente vinculadas al desarrollo de software y la innovación empresarial, se proyecta aquí como un mecanismo para transformar los procesos internos de una organización solidaria. Esta convergencia entre agilidad y cooperación puede marcar un precedente en el sector, al demostrar que los principios de autogestión, colaboración y orientación al cliente son plenamente compatibles con los valores de solidaridad, equidad y participación.

En ese orden de ideas, la revisión de la literatura se apoya en autores fundamentales como Schwaber y Sutherland (2017), quienes describen el marco Scrum como un sistema ligero, adaptable y centrado en la entrega continua de valor. Asimismo, se consideran los aportes de Kaplan y Norton (2001) sobre la gestión estratégica basada en indicadores balanceados, lo cual permite integrar la visión institucional con las operaciones diarias. Adicionalmente, se consultan investigaciones nacionales sobre inclusión financiera, normativas del sector solidario en Colombia, y experiencias previas de implementación de modelos ágiles en contextos no tecnológicos. Ahora bien, la metodología que se adopta en este estudio es de carácter cualitativo, de tipo descriptivo y participativo, con uso de análisis documental, entrevistas semiestructuradas a directivos y técnicos de la cooperativa, así como grupos focales con asociados potenciales usuarios de la Afianzadora. Esta estrategia metodológica permite captar de forma integral las percepciones, necesidades y expectativas de los actores clave, asegurando un diseño coherente con la identidad institucional de Cootradecun.

En consecuencia, los resultados incluyen una ruta estructurada de implementación del marco Scrum, un conjunto de indicadores estratégicos vinculados al Cuadro de Mando Integral, y una propuesta de modelo de gobernanza ágil que garantice la transparencia, participación y sostenibilidad del proyecto. Finalmente, se concluye que la integración de enfoques ágiles en entornos solidarios no solo es viable, sino necesaria, en tanto permite responder con mayor eficacia a las necesidades de los asociados, fortalecer el vínculo institucional y consolidar la

posición de Cootradecun como una organización pionera en la innovación financiera del sector cooperativo colombiano.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El acceso al crédito en el sector cooperativo colombiano representaba un desafío estructural persistente, especialmente para los asociados de la Cooperativa de Trabajadores de la Educación de Cundinamarca (Cootradecun). A pesar de pertenecer a una organización solidaria, muchos enfrentaban barreras como la falta de codeudores, reportes negativos en centrales de riesgo y procedimientos administrativos poco flexibles (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2022). Esta situación limitaba la capacidad de la cooperativa para atender de manera efectiva las necesidades económicas de su base social, conformada principalmente por docentes activos y pensionados, afectando su calidad de vida y el cumplimiento de la misión institucional de inclusión financiera (Lizarazo M., 2020).

Según el Informe de Gestión de Cootradecun (2023), la cooperativa enfrentaba restricciones en el crecimiento de la colocación de créditos, ya que una proporción significativa de sus asociados no contaba con un deudor solidario que respaldara sus obligaciones. Como consecuencia, muchos se veían obligados a recurrir a mecanismos informales como el préstamo gota a gota, exponiéndose a tasas de usura que deterioraban su capacidad de pago. Esta situación también afectaba a la organización, que, debido a sus políticas internas de garantía, limitaba su capacidad para ofrecer soluciones financieras inclusivas y sostenibles (Cootradecun, 2023).

En este contexto, surgía la necesidad de diseñar un mecanismo alternativo de garantía una Afianzadora cooperativa que ofreciera respaldo solidario a los asociados excluidos del sistema crediticio tradicional. No obstante, la ausencia de un modelo operativo que integrara herramientas modernas de gestión con los principios del cooperativismo generaba un vacío

estratégico. En particular, se identificaba la oportunidad de incorporar metodologías ágiles como Scrum, Kanban, que permitieran gestionar el desarrollo del servicio de forma iterativa, colaborativa y centrada en la entrega de valor (Schwaber, 2017).

La población de estudio estuvo compuesta por los asociados de Cootradecun ubicados en Cundinamarca y Bogotá D.C., especialmente aquellos con historial crediticio limitado o sin acceso a garantías tradicionales. El acceso al crédito en el sector cooperativo colombiano representaba un reto estructural persistente, particularmente para los asociados de la Cooperativa de Trabajadores de la Educación de Cundinamarca (Cootradecun). Aunque formaban parte de una organización solidaria, muchos de ellos enfrentaban barreras como la ausencia de codeudores, reportes negativos en centrales de riesgo o procedimientos administrativos complejos y poco eficientes (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2022).

La investigación se desarrolló entre los años 2024 y 2025, coincidiendo con la fase de diseño e implementación del proyecto de Afianzadora. El marco geográfico se circunscribió a la zona de influencia institucional de Cootradecun, conforme a las disposiciones vigentes de la economía solidaria en Colombia.

### **1.1. Descripción del problema**

El acceso al crédito representó una limitación estructural para numerosos asociados de cooperativas en Colombia, especialmente en el caso de la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun). Aunque vinculados a una organización solidaria, muchos afiliados enfrentaron obstáculos como la falta de codeudores, reportes en centrales de riesgo y procedimientos administrativos poco flexibles, lo que restringió su inclusión financiera y redujo sus oportunidades de desarrollo económico (Superintendencia de Economía Solidaria, 2022).

Según el Informe de Gestión de Cootradecun (2023), la cooperativa experimentó dificultades para aumentar la colocación de créditos, ya que una porción significativa de sus asociados no contaba con respaldo solidario. Esta situación llevó a algunos miembros a recurrir a prácticas informales como el “gota a gota”, exponiéndose a tasas de interés abusivas que comprometieron su estabilidad financiera y calidad de vida (Cooperativa de Maestro de Cundinamarca Cootradecun, 2023). Como alternativa, se propuso la creación de una Afianzadora cooperativa que ofreciera garantías institucionales para respaldar los créditos de los asociados. No obstante, el diseño operativo de dicho modelo presentó vacíos estratégicos, ya que no integró métodos de gestión adaptativa ni lineamientos claros para su implementación dentro del marco de los valores cooperativos (García, 2020).

A pesar de los beneficios potenciales de una Afianzadora, se identificaron dificultades en la planificación, coordinación y ejecución del proyecto dentro de la cooperativa. Los modelos tradicionales de gestión, centrados en jerarquías rígidas y planificación lineal, generaron limitaciones en términos de flexibilidad, comunicación entre equipos y capacidad de respuesta ante imprevistos (Fernández González, 2013). Asimismo, la falta de metodologías estructuradas para la gestión del proyecto generó obstáculos en la coordinación, el seguimiento de objetivos y la optimización de los tiempos de ejecución. La implementación de un esquema de garantías financieras dentro de una cooperativa requirió altos niveles de confianza y compromiso por parte de los stakeholders, incluyendo asociados, directivos y entidades externas. La ausencia de mecanismos eficientes para la integración y participación de los diferentes actores afectó la transparencia y sostenibilidad del proyecto (Krick et al., 2006).

Para abordar esta problemática, se consideró fundamental evaluar la implementación de enfoques ágiles como Scrum, Kanban y Trello, que permitieran mejorar la gestión del proyecto, fomentar la colaboración entre los actores involucrados y garantizar resultados efectivos. Estas metodologías ofrecieron un marco de “caos controlado” que permitió gestionar la incertidumbre,

responder a situaciones inesperadas y adaptarse al dinamismo del entorno (Fernández González, 2013).

## **1.2. La pregunta de investigación**

¿Cuáles son los elementos clave para la implementación y puesta en marcha de una Afianzadora en la Cooperativa Cootradecun, que permita ofrecer el servicio de afianzamiento de créditos a sus asociados a partir de metodologías ágiles?

## **1.3. Los objetivos de investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar a partir de una metodología ágil el proyecto de creación de una Afianzadora, para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun", con el fin de atender las necesidades de sus grupos de interés, garantizando un esquema financiero sostenible y eficiente.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Realizar un análisis integral del entorno, abarcando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos, con el propósito de identificar cambios, necesidades y oportunidades de mercado, y evaluar el estado actual de la Cooperativa Cootradecun.

Efectuar una revisión bibliográfica para la implementación de metodologías ágiles en la creación de una afianzadora en la Cooperativa Cootradecun, identificando las mejores prácticas, optimizando procesos de desarrollo y estableciendo un marco estratégico basado en evidencia documental.

Diseñar una ruta de implementación a partir de la metodología ágil seleccionada, para la formulación del proyecto de Creación de una Afianzadora, en la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun".

### **1.3.3. Justificación de la investigación**

La Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun) enfrentó limitaciones estructurales en la colocación de créditos, debido a la exigencia de garantías financieras que restringieron el acceso de sus asociados al financiamiento formal (Cootradecun, 2023). Esta situación motivó el diseño del presente proyecto, cuyo objetivo general fue evaluar la viabilidad de implementar metodologías ágiles en la creación de una Afianzadora cooperativa, como mecanismo estratégico para ampliar la inclusión financiera.

El afianzamiento crediticio se consolidó como una alternativa eficaz para reducir riesgos financieros y facilitar el acceso al crédito sin necesidad de codeudores, mediante una garantía institucional respaldada solidariamente (Portafolio, 2020). A pesar de su crecimiento sostenido en Colombia, se evidenció un bajo nivel de conocimiento sobre su funcionamiento y beneficios, tanto en entidades cooperativas como entre los asociados potenciales (Coophumana, 2025).

Aunque en Colombia crece de manera sostenida la penetración de la figura financiera del afianzamiento con casos concretos como el de Coophumana, firma que registra cerca de 50.000 préstamos formales afianzados desde 2014, el mercado identifica un desconocimiento importante de su funcionamiento, alcances, forma de acceder, beneficios para las personas

que necesitan un crédito y el respaldo que ofrece para la empresa originadora del mismo (Coophumana, 2025).

Desde esta perspectiva, se consideró fundamental revisar las mejores prácticas en la implementación de metodologías ágiles dentro del marco de la gerencia de proyectos, para fortalecer la operatividad de la Afianzadora. Estas metodologías ofrecieron ventajas como la entrega incremental de valor, la adaptabilidad al cambio, la mejora continua y la participación activa de los actores clave (Navarro Cadavid, Fernández Martínez & Morales Vélez, 2013).

Asimismo, el proyecto permitió realizar un análisis integral del entorno de Cootradecun, abarcando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos, lo cual permitió identificar oportunidades, necesidades del mercado cooperativo y condiciones internas relevantes para el diseño del modelo de afianzamiento. A partir de esta evaluación se diseñó una ruta de implementación coherente con los objetivos institucionales, basada en el marco ágil más pertinente para garantizar una ejecución eficiente y sostenible.

Finalmente, la adopción de enfoques ágiles respondió a las limitaciones observadas en modelos tradicionales de gestión de proyectos, los cuales tienden a ser rígidos, secuenciales y poco adaptativos frente a entornos dinámicos. Estas limitaciones han dado origen a metodologías como Scrum, Kanban y Trello, que han demostrado su eficacia en contextos donde la colaboración, la iteración y la flexibilidad son esenciales (Quintero & Lotero, 2017). Por tanto, esta investigación resultó pertinente no solo por su aporte a la innovación organizacional, sino por su potencial para transformar positivamente las prácticas financieras de la cooperativa, fortaleciendo la confianza, la eficiencia y el impacto social.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. Marco de Antecedentes**

El establecimiento de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun) respondió a la necesidad de fortalecer el acceso al crédito para sus asociados y optimizar la gestión del riesgo financiero. Esta iniciativa contempló la incorporación de metodologías ágiles como estrategia para dinamizar los procesos de implementación, promover la adaptabilidad organizacional y garantizar una respuesta oportuna a las necesidades de los afiliados (Cootradecun, 2023).

En Estados Unidos, las afianzadoras desempeñaron un papel clave dentro del sector cooperativo, especialmente en la provisión de garantías para préstamos. Las cooperativas de crédito establecieron alianzas estratégicas con aseguradoras y entidades de afianzamiento para respaldar los créditos otorgados a sus socios, facilitando el acceso a financiamiento para personas con historial crediticio limitado o considerado de alto riesgo (Consolidated Credit, 2024).

Las fianzas funcionaron como un mecanismo de respaldo para el beneficiario de un servicio o contrato, asegurando que, en caso de incumplimiento por parte del fiado, un tercero asumiera las consecuencias económicas. Esta garantía cubrió total o parcialmente las afectaciones financieras, dependiendo del grado de cumplimiento del acuerdo (Cámara de Comercio de Ciudad de México, 2023).

En Colombia, el afianzamiento mostró un crecimiento sostenido, respaldado por entidades como el Fondo Nacional de Garantías, Coophumana, Afiancol y Fianzas de Colombia. Estas organizaciones ofrecieron soluciones tanto para individuos como para empresas originadoras, fortaleciendo la estabilidad del proceso crediticio (Coophumana, 2025).

Es por ello, que el negocio de afianzamiento en el país tuvo raíces históricas en la necesidad de garantizar el cumplimiento de obligaciones financieras y comerciales. A través de la figura de la fianza, se buscó asegurar el pago de deudas o el cumplimiento de contratos, proporcionando una garantía adicional mediante una entidad afianzadora (Fondo Nacional de Garantías, 2024).

Según Brigard Urrutia (2021), en Colombia operaban 24 compañías de afianzamiento de créditos dentro del sector financiero, además de cuatro cooperativas que ofrecían este servicio en el ámbito solidario. En la última década, este segmento creció un 12,3 %, con una penetración de primas sobre el PIB del 2,79 %. Rodríguez (2020) señaló que las empresas de afianzamiento representaron, en promedio, el 4,2 % del PIB entre 2012 y 2018.

Casos exitosos como el de Coophumana evidenciaron el potencial del afianzamiento. Esta entidad, con ocho años de experiencia, afianzó una cartera superior a los 450.000 millones de pesos, dinamizando el crédito en cooperativas de ahorro y crédito. Su modelo permitió mitigar riesgos y facilitar la recuperación de cartera, consolidándose como una herramienta clave para el desarrollo económico (Coophumana, 2025).

Soto Cortés, Bermúdez Roa y Velásquez Castañeda (2020) indicaron que el sector financiero colombiano enfrentó desafíos significativos, lo que impulsó la necesidad de acelerar procesos de inclusión y bancarización digital. En este contexto, se volvió fundamental el desarrollo de productos financieros adaptados a las nuevas demandas, incorporando Tras la

pandemia por COVID-19, las organizaciones enfrentaron el reto de adaptarse a nuevas realidades. Para ello, resultó esencial formular proyectos bajo marcos de trabajo ágiles que facilitaran la toma de decisiones eficiente (Terrazas, 2009). Aunque inicialmente aplicadas al desarrollo de software, las metodologías ágiles se expandieron a diversos sectores por su capacidad de generar valor continuo (Rodríguez Bello & Rodríguez Moscoso, 2023).

Este marco de antecedentes ofreció una base sólida para la estructuración del proyecto, asegurando que la Afianzadora de Cootradecun se diseñara bajo un modelo eficiente y alineado con las mejores prácticas del sector financiero cooperativo.

## **2.2. Marco Teórico**

El afianzamiento ofrecido por el sector cooperativo dinamizó el mercado de crédito en las cooperativas, especialmente en aquellas donde la falta de garantías como el codeudor limitó el acceso a préstamos. Esta situación fue común en fondos de empleados, donde las políticas internas exigieron un garante para el desembolso de créditos. En este contexto, el afianzamiento se consolidó como un servicio necesario tanto para los asociados como para las entidades que buscaban realizar colocaciones con mayor seguridad (Coophumana, 2025).

Para cooperativas, fondos de empleados y entidades privadas, el negocio del afianzamiento se convirtió en un aliado estratégico, ya que permitió mantener provisiones de cartera fuera de los estados financieros, generando beneficios tributarios. Según el gerente general de Coophumana, esta figura apoyó la mitigación del riesgo crediticio, aportó dinamismo a la colocación de créditos y fortaleció la fidelización de los asociados (Coophumana, 2025).

El desarrollo de una afianzadora dentro de Cootradecun contribuyó a democratizar el acceso al crédito, beneficiando a sectores con menor acceso a servicios financieros tradicionales. Este modelo permitió ampliar la cobertura, reducir barreras de acceso y fortalecer la cooperación solidaria como herramienta de desarrollo económico. Según Rincón, gerente de Coophumana, la afianzadora garantizó igualdad de servicios y facilitó el acceso al crédito de forma más ágil y segura (Coophumana, 2025).

En el marco del proyecto, se exploró la aplicación de metodologías ágiles como Scrum, y Kanban para planificar, desarrollar y ejecutar la creación de la afianzadora. El objetivo fue identificar la metodología más adecuada para optimizar la estructuración y operación del modelo de negocio, mejorando su eficiencia y adaptabilidad en entornos dinámicos (Navarro Cadavid, Fernández Martínez & Morales Vélez, 2013).

El origen de las metodologías ágiles se remontó a los años setenta, cuando surgieron enfoques orientados a reducir riesgos y anticiparse a obstáculos en la gestión de proyectos. Estos métodos generaron documentación extensa y cronogramas rígidos, lo que dificultó la adaptación a cambios imprevistos (Flores Cerna, Sanhueza Salazar, Valdés González & Reyes Bozo, 2022). A partir de 2023, muchas empresas Fintech adoptaron el enfoque de “empresa financiera ágil”, reconociendo que la agilidad no solo implicaba una metodología, sino una cultura organizacional centrada en la colaboración, la innovación y la orientación al cliente (Premieragile, 2025).

Las metodologías ágiles transformaron la gestión de proyectos al priorizar la flexibilidad, la colaboración y la entrega incremental de valor. Dentro de este enfoque, Scrum y Kanban se consolidaron como dos de los marcos más utilizados para optimizar procesos y mejorar la eficiencia organizacional (Beck et al., 2001). Su adopción permitió a las organizaciones responder con mayor agilidad a entornos cambiantes, promoviendo la mejora continua y la participación activa de los equipos.

Scrum definió roles clave como el Product Owner, el Scrum Master y el Equipo de Desarrollo, así como eventos estructurados como el Sprint Planning, el Daily Scrum, la Sprint Review y la Sprint Retrospective, los cuales garantizaron la inspección y adaptación constante del proceso (Rubin, 2012). este marco se estructuró en componentes como el Product Backlog, que recopiló las tareas del proyecto; el Sprint Backlog, que organizó las tareas seleccionadas para cada ciclo; y los Sprints, que representaron periodos de trabajo de dos a cuatro semanas. Las reuniones diarias y las retrospectivas facilitaron la retroalimentación y la mejora continua.

Scrum se basó en tres pilares fundamentales: transparencia, inspección y adaptación. La transparencia permitió que todos los miembros del equipo tuvieran visibilidad sobre el progreso; la inspección promovió revisiones periódicas; y la adaptación facilitó ajustes estratégicos según los resultados obtenidos (Schwaber & Sutherland, 2020).

Por su parte, Kanban se presentó como un sistema visual de gestión del flujo de trabajo que optimizó los procesos mediante la reducción de tiempos de espera y la mejora de la eficiencia operativa. Sus principios incluyeron la visualización del trabajo, la limitación del trabajo en curso (WIP) y la gestión del flujo para identificar cuellos de botella y fomentar la mejora continua (Anderson, 2010). A diferencia de Scrum, Kanban no estableció roles específicos ni ciclos de trabajo fijos, lo que permitió una evolución progresiva del proceso sin interrupciones (Kniberg, 2009).

Ambas metodologías compartieron el enfoque ágil, pero presentaron diferencias clave: Scrum operó con iteraciones fijas y roles definidos, mientras que Kanban funcionó con flujo continuo y mayor autonomía en la gestión de tareas (Cohn, 2010). Estas diferencias permitieron a las organizaciones seleccionar el marco más adecuado según la naturaleza de sus proyectos. Scrum y Kanban demostraron ser eficaces en sectores como el desarrollo de software, la gestión financiera y el ámbito cooperativo. Su implementación mejoró la

productividad, redujo los tiempos de entrega y optimizó la colaboración entre equipos (Pichler, 2017). En particular, su aplicación en proyectos cooperativos permitió alinear los principios ágiles con los valores solidarios, generando estructuras más adaptativas y centradas en el usuario.

En el marco de esta investigación, el afianzamiento ofrecido por la Afianzadora de Cootradecun se concibió como un servicio diseñado para los asociados de la cooperativa, adaptado a sus necesidades específicas. La integración de metodologías ágiles en su desarrollo y gestión permitió consolidar esta herramienta como un motor de crecimiento sólido y sostenible, minimizando la pérdida de cartera con rapidez y eficiencia (Cootradecun, 2023).

### **2.3. Marco normativo**

La implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun) se alineó con el marco normativo vigente en Colombia, garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales y regulatorias aplicables al sector financiero y cooperativo (Cootradecun, 2023).

La adopción de metodologías ágiles en proyectos organizacionales en Colombia se respaldó en estándares internacionales y normas nacionales que promovieron la eficiencia, la innovación y la gestión de calidad. En este contexto, se consideraron la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 10006:2003, que estableció directrices para la gestión de calidad en proyectos, y la NTC 6072:2014, orientada a los requisitos para sistemas de gestión de la innovación (Universidad EAN, 2024).

Adicionalmente, la norma ISO 21500:2012 proporcionó lineamientos generales para la dirección de proyectos, incluyendo enfoques ágiles como parte de las buenas prácticas. Estas normas permitieron estructurar procesos iterativos, fomentar la colaboración entre equipos multidisciplinarios y asegurar la entrega de valor continuo a los asociados (ICONTEC, 2021).

La integración de marcos como Scrum o Kanban se realizó dentro de este marco normativo, garantizando trazabilidad, transparencia y mejora continua en los procesos de gestión (Schwaber & Sutherland, 2020; Anderson, 2010).

En cuanto al marco legal cooperativo, la Ley 79 de 1988 reguló el funcionamiento de las cooperativas en Colombia, definiendo su estructura, principios y alcance de las actividades financieras (Función Pública, 2025a). Esta fue complementada por la Ley 454 de 1998, que fortaleció el marco legal de la economía solidaria y definió las funciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Función Pública, 2025b).

El Decreto 1481 de 1989 reglamentó la actividad cooperativa, incluyendo aspectos relacionados con la prestación de servicios financieros, mientras que el Decreto 2420 de 2015 estableció las Normas de Contabilidad, Información Financiera y Aseguramiento de la Información, fundamentales para el registro y control de operaciones de afianzamiento (Contaduría General de la Nación, 2024).

Este decreto fue modificado por el Decreto 938 de 2021, que actualizó el marco técnico de las Normas de Información Financiera (NIF) para el Grupo 1, alineando la presentación de estados financieros con estándares internacionales (Contaduría General de la Nación, 2024).

El Código de Comercio, establecido mediante el Decreto 410 de 1971, reguló las actividades mercantiles en Colombia, incluyendo los mecanismos de afianzamiento de créditos, y estableció las bases legales para la celebración de contratos y la protección de las partes involucradas (Función Pública, 2025c). Asimismo, el Decreto 2555 de 2010 consolidó las normas aplicables al sector financiero, asegurador y del mercado de valores, exigiendo a las entidades mantener un patrimonio adecuado para cubrir pérdidas por riesgo crediticio (Función Pública, 2025d).

Por su parte, la Ley 1266 de 2008, conocida como Ley de Habeas Data, reguló el tratamiento de datos personales financieros, crediticios y comerciales, garantizando la protección de la información de los asociados en procesos de evaluación crediticia (Superintendencia de Industria y Comercio, 2025). Este marco normativo estableció las bases legales para la creación y operación de la Afianzadora en Cootradecun, asegurando su alineación con las regulaciones del sector cooperativo y financiero. La implementación de metodologías ágiles, en concordancia con estas disposiciones, garantizó la sostenibilidad, transparencia y seguridad jurídica del modelo de negocio, beneficiando a los asociados y fortaleciendo la estabilidad institucional.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque y alcance de la investigación**

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, orientado a comprender en profundidad la implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun). Este enfoque permitió interpretar la dinámica organizacional, las percepciones de los actores involucrados y el potencial transformador de herramientas como Scrum y Kanban dentro del entorno cooperativo.

El alcance temporal comprendió el periodo entre junio de 2024 y junio de 2025, lo cual permitió analizar la evolución del modelo en una etapa de planeación e implementación reciente. En cuanto al alcance espacial, el estudio se desarrolló en el contexto colombiano, con énfasis en la sede principal y área de influencia de Cootradecun. Temáticamente, el análisis se centró en la vinculación entre metodologías ágiles, eficiencia operativa y gestión del riesgo financiero en el sector solidario.

#### **3.2. Población y muestra**

La población de este estudio estuvo conformada por los 38.426 asociados activos de la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun), quienes constituyeron el grupo objetivo para la implementación del modelo de afianzamiento (Cootradecun, 2023). Esta población incluyó asociados con distintos niveles de participación, desde quienes ya habían accedido a créditos hasta aquellos que podían beneficiarse por primera vez del nuevo esquema de garantía solidaria. Asimismo, se consideraron directivos y expertos en gestión financiera del sector cooperativo, cuyo conocimiento permitió analizar la viabilidad del proyecto en contextos reales.

En cuanto a la Muestra, para este estudio, se aplicó un muestreo no probabilístico por criterios, seleccionando de manera intencional a aquellos asociados, directivos y especialistas con experiencia directa en procesos relacionados con la solicitud, aprobación o utilización de créditos, así como en gestión financiera cooperativa y metodologías ágiles. La muestra estuvo conformada por un número preliminar de 58 participantes, susceptible de ajustes conforme se alcanzará la saturación de categorías emergentes durante el proceso de análisis. Esta muestra incluyó: 38 asociados activos de Cootradecun, priorizando a quienes contaron con experiencia previa en la solicitud de créditos. 10 representantes administrativos y financieros de la cooperativa, con capacidad para aportar información estratégica sobre la gestión del riesgo. 10 especialistas en metodologías ágiles y afianzamiento, con conocimientos relevantes para evaluar el impacto del modelo propuesto.

### **3.2.1. Definición de la población**

La población fue abordada no como una unidad estadística, sino como portadora de significados, trayectorias financieras y percepciones valiosas en torno al acceso al crédito, la gestión del riesgo y la aplicación de metodologías ágiles. La selección respondió a un criterio intencionado, fundamentado en el interés por explorar las dinámicas subjetivas que configuraron sus expectativas, barreras y valoraciones frente al modelo de afianzamiento en el contexto de la economía solidaria. La selección de los participantes respondió a criterios como antigüedad en la cooperativa, diversidad geográfica, nivel de interacción con los servicios crediticios y disposición para reflexionar sobre sus experiencias. Esta estrategia permitió una exploración profunda, diversa y contextualizada de los significados atribuidos al acceso al crédito y de las percepciones frente a la creación de una Afianzadora en el marco de la economía solidaria.

### **3.3. Instrumento(s)**

Durante el desarrollo de esta investigación se utilizaron instrumentos cualitativos que permitieron acceder a la construcción subjetiva de significados por parte de los asociados de la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun". Se optó por la aplicación de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, dada su capacidad para propiciar narrativas abiertas, recuperar experiencias vivenciales y explorar percepciones relacionadas con el acceso al crédito y la necesidad de un modelo de afianzamiento solidario. Las entrevistas semiestructuradas se elaboraron a partir de una guía temática flexible que abordó dimensiones como la satisfacción con los servicios financieros actuales, la percepción del riesgo crediticio y las expectativas frente a la posible implementación de una Afianzadora. Por su parte, los grupos focales se organizaron con el fin de fomentar el diálogo colectivo y permitir la contrastación de perspectivas entre asociados con trayectorias diversas dentro de la organización.

Ambos instrumentos fueron sometidos a validación mediante una prueba piloto, lo que permitió afinar la redacción de las preguntas y verificar su pertinencia contextual. La implementación de estos instrumentos se rigió por principios éticos fundamentales, tales como el consentimiento informado, la confidencialidad de la información y el respeto por la autonomía de los participantes, garantizando así un proceso respetuoso y confiable desde el punto de vista metodológico.

#### **3.3.1. Entrevistas de Profundidad**

Las entrevistas de profundidad estuvieron dirigida a los asociados, funcionarios de la cooperativa y expertos en el tema de metodologías ágiles, con el propósito de recopilar información detallada sobre sus experiencias, expectativas y percepciones respecto al

afianzamiento de créditos. Este instrumento permitió: Identificar necesidades y barreras en el acceso al crédito dentro de la cooperativa, recoger opiniones sobre la implementación del modelo de afianzamiento y su impacto financiero. Igualmente, explorar el conocimiento de metodologías ágiles en la gestión cooperativa, evaluando su aplicabilidad en el proyecto. Las entrevistas se llevaron a cabo mediante una estructura semiestructurada, con preguntas abiertas que facilitó la generación de respuestas amplias y reflexibles.

### **3.3.2. Focus Group con Directivos**

El focus group se aplicó a los directivos de Cootradecun, permitiendo una discusión estratégica sobre la implementación del modelo de afianzamiento. Su objetivo se fundamentó en el intercambio de ideas y la construcción colectiva de soluciones. Este instrumento permitió explorar la viabilidad y sostenibilidad del afianzamiento dentro de la cooperativa, analizar la integración de metodologías ágiles para optimizar el proceso e Identificar riesgos y oportunidades en la estructuración de la afianzadora. Este ejercicio se desarrolló en un entorno participativo y guiado por un moderador, asegurando que los participantes contribuyeran con perspectivas valiosas para el diseño del modelo. Estos instrumentos de recolección de datos permitieron comprender las dinámicas internas de la cooperativa y la aceptación del modelo de afianzamiento, proporcionando insumos clave para su formulación y fortalecimiento.

### **3.4. Descripción del procedimiento**

El procedimiento metodológico se desarrolló en varias fases para asegurar la estructuración rigurosa y la codificación eficiente de los datos obtenidos a partir de entrevistas de profundidad con asociados y funcionarios, así como de un grupo focal con directivos de la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun).

Fase 1. Planeación y diseño metodológico: Se definieron los objetivos de la investigación, la población objetivo, el tipo de muestreo y los instrumentos de recolección de información. En esta etapa, se elaboró la guía para entrevistas semiestructuradas y se diseñó el protocolo para los grupos focales, los cuales fueron validados mediante una prueba piloto que permitió verificar su pertinencia y claridad.

Fase 2. Selección y contacto con los participantes: Se identificaron posibles participantes con base en criterios previamente establecidos, tales como la antigüedad en la cooperativa, la experiencia con servicios crediticios y la diversidad geográfica. El contacto inicial se realizó a través de canales institucionales, proporcionando información clara sobre los propósitos del estudio y solicitando el consentimiento informado conforme a principios éticos de investigación.

Fase 3. Recolección de la información: Se llevaron a cabo entrevistas individuales y grupos focales en formato presencial y virtual, según la disponibilidad de los participantes. Las sesiones se desarrollaron en ambientes seguros y confidenciales, fueron grabadas con autorización previa y transcritas íntegramente para garantizar la fidelidad en el análisis posterior.

Fase 4. Análisis de la información: Se aplicó un proceso de codificación temática que permitió identificar categorías emergentes y patrones significativos en las narrativas de los participantes. Las entrevistas y el grupo focal se transcribieron en formato digital y fueron organizados mediante etiquetas y categorías iniciales para facilitar la exploración del contenido.

Se realizó una codificación abierta, clasificando los fragmentos en torno a conceptos clave como acceso al crédito, garantías solidarias, gestión del riesgo y expectativas

institucionales. Las respuestas se agruparon en familias de códigos que permitieron estructurar los hallazgos en dimensiones como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Además, se utilizaron herramientas de visualización de redes semánticas para identificar relaciones conceptuales entre los factores clave del proyecto, lo cual facilitó la construcción de la matriz DOFA como insumo estratégico. Se compararon los resultados obtenidos entre las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal, lo que permitió validar la coherencia y riqueza de las percepciones analizadas.

A partir de este proceso analítico, se formularon estrategias para la implementación de la Afianzadora, garantizando su viabilidad técnica y operativa dentro del entorno institucional de Cootradecun. Dicho procedimiento permitió extraer información robusta y contextualizada para orientar la aplicación de metodologías ágiles en el proyecto, asegurando la alineación de las decisiones con las necesidades reales de los asociados y el entorno financiero de la cooperativa.

### **3.5. Análisis de información**

Para esta investigación se utilizó el software Atlas.ti como herramienta clave para el procesamiento y análisis de los datos cualitativos que se obtuvieron de las entrevistas de profundidad realizadas a asociados y funcionarios, así como el focus group con directivos de la cooperativa. El uso de Atlas.ti permitió organizar y estructurar la información obtenida en las entrevistas y el focus group, facilitando la identificación de tendencias, preocupaciones y percepciones de los diferentes grupos de interés sobre la Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun", llevando a cabo la siguiente estructura:

1. Se realizó la codificación temática de las respuestas, agrupando los datos en categorías como acceso al crédito, garantías financieras, modelo de afianzamiento, viabilidad del proyecto, entre otros.
2. Se identificaron patrones de opinión entre asociados, funcionarios y directivos, permitió contrastar puntos de vista y definir estrategias clave.
3. Se utilizó el análisis de redes semánticas para establecer conexiones entre los aspectos mencionados, facilitando la construcción de una visión integral del problema y sus soluciones.

El uso de Atlas.ti en esta investigación permitió garantizar un análisis estructurado, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y asegurando que la propuesta se diseñe de acuerdo con las necesidades reales de los asociados y el contexto financiero de la Cooperativa. Igualmente, el procesamiento de datos cualitativos en Atlas.ti permitió estructurar, interpretar y generar hallazgos clave a partir de las entrevistas de profundidad que se realizaron a asociados y funcionarios, junto con el focus group con directivos de la Cooperativa Cootradecun.

### **3.6. Consideraciones éticas**

El desarrollo del proyecto para la implementación de metodologías ágiles en la creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun) se enmarcó en principios éticos fundamentales que garantizaron la transparencia, la equidad y la protección de los intereses de los asociados. Estas consideraciones resultaron esenciales para legitimar el proceso investigativo y minimizar posibles riesgos durante la formulación del modelo.

El tratamiento de la información recolectada se rigió por criterios de respeto, confidencialidad e integridad. Se codificaron los registros utilizando identificadores alfanuméricos, preservando el anonimato de los participantes y evitando distorsiones en la interpretación de sus narrativas. El uso del software Atlas.ti permitió una trazabilidad sistemática del proceso de análisis y facilitó la construcción de categorías desde una perspectiva inductiva, centrada en el significado atribuido por los propios actores sociales.

Con el fin de asegurar el rigor metodológico, se implementaron estrategias de validación propuestas por Lincoln y Guba (1985), que incluyeron la triangulación de técnicas, descripciones densas de contexto, documentación detallada del procedimiento y la elaboración de un diario de campo reflexivo. Estas acciones fortalecieron la credibilidad, la transferibilidad, la dependencia y la confirmabilidad de los hallazgos. asegurar la legitimidad del proceso y minimizar posibles riesgos en la implementación del modelo de afianzamiento.

La Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, como institución de educación superior comprometida con la formación integral, promueve un conjunto de principios éticos que orientan el comportamiento de su comunidad académica y la ejecución de proyectos investigativos. En concordancia con estos lineamientos, el presente estudio se desarrolló bajo criterios de respeto por la dignidad humana, responsabilidad social, justicia, transparencia y compromiso con el bien común. Durante todas las fases del proyecto se garantizó el consentimiento informado de los participantes, quienes fueron plenamente informados sobre los objetivos, alcances y uso de la información recolectada. Se respetó en todo momento la autonomía de los sujetos, asegurando su derecho a participar de manera voluntaria y a retirarse del estudio sin consecuencias.

Asimismo, se implementaron medidas para proteger la confidencialidad y el anonimato de los datos, mediante la codificación de las fuentes y el resguardo seguro de los registros. El

análisis de la información se realizó con una postura ética reflexiva, evitando cualquier forma de instrumentalización o sesgo interpretativo que pudiera afectar la integridad de las voces participantes. Respeto por la dignidad humana y la diversidad: Se reconoció la singularidad de cada participante, garantizando un trato equitativo, libre de discriminación y centrado en la valoración de sus experiencias, saberes y contextos socioculturales. Se mantuvo un compromiso con la veracidad, la transparencia y la honestidad intelectual en todas las fases del estudio, desde la recolección hasta la difusión de los resultados, evitando cualquier forma de manipulación o distorsión de la información.

El proyecto se orientó a generar conocimiento útil para la transformación positiva de la comunidad cooperativa, en línea con los principios de la economía solidaria y el desarrollo sostenible de los territorios. Se garantizó el uso ético de las fuentes bibliográficas, reconociendo adecuadamente las contribuciones de otros autores y protegiendo la originalidad de los productos derivados del proceso investigativo, conforme a la normativa institucional y nacional vigente. En coherencia con la normatividad vigente y en cumplimiento de lo establecido en la Ley 23 de 1982, modificada por la Ley 1403 de 2010, relativas a la protección de los derechos de autor, todas las referencias bibliográficas utilizadas en el desarrollo del proyecto fueron debidamente citados. Esta práctica garantiza el respeto por la propiedad intelectual de los autores consultados y refleja el compromiso ético del investigador con la integridad académica.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Estado del entorno

Durante el desarrollo del proyecto, se realizó inicialmente un análisis documental institucional centrado en el estudio del funcionamiento de la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun". Esta revisión permitió conocer su composición y estado organizacional, elementos necesarios para construir un diagnóstico que contextualizó la propuesta de creación de una Afianzadora. Asimismo, se incorporó una revisión conceptual sobre afianzamiento de créditos y metodologías ágiles, con el propósito de sustentar teóricamente las decisiones metodológicas y estratégicas adoptadas, para la implementación de metodologías ágiles.

Se realizó el análisis de los diferentes factores del entorno macro y micro como son: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales, donde cada uno de ellos puede afectar el desarrollo del presente proyecto. A continuación, se presenta el análisis del entorno construido de acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación.

**Tabla 1 Análisis PESTEL**

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios reglamentarios y legislativos.</li><li>• Políticas públicas encaminadas a la reactivación y crecimiento Económico.</li><li>• Transformación digital empresarial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caída de la actividad económica genera una recuperación lenta de la economía.</li><li>• Políticas encaminadas a una recesión económica.</li><li>• Cambios en la legislación en materia de empleo, Reforma tributaria y</li></ul>

		protección de los consumidores.
<b>Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas encaminadas al crecimiento económico y social.</li> <li>• Beneficios económicos para la adopción de leyes de contratación establecidas por el ministerio de trabajo.</li> <li>• Beneficios tributarios para desarrollar actividades meritorias como Entidad Sin Ánimo de Lucro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la inflación y tasa de desempleo.</li> <li>• Incremento en el pago de impuestos.</li> <li>• Nuevas reglamentaciones respecto a la contratación de personal.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento de nuevas necesidades de los que obligan a innovar y desarrollar nuevos productos.</li> <li>• Alianzas con entidades del sector solidario que trabajan en la construcción de tejido social empresarial y desarrollo económico.</li> <li>• Políticas de contratación con equidad laboral y enfoque de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupción de entes gubernamentales en temas de licitaciones y contratación.</li> <li>• Regionalismo de empresas en la ciudad.</li> <li>• Falta de personal calificado para laborar en la Afianzadora.</li> <li>• Estilos gerenciales arcaicos que no permiten innovar.</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraso tecnológico en hardware y software de las organizaciones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos servicios de Afianzamiento On line.</li> <li>• Desarrollo tecnológico de sistemas de información que defiendan a la organización de ataques cibernéticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del precio del dólar para invertir en recurso tecnológico en las organizaciones.</li> <li>• Ataques cibernéticos que pongan en riesgo el activo intangible de la organización.</li> </ul>
<b>Ambientales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas en materia ambiental para ser implementadas a nivel empresarial.</li> <li>• Planes Estratégicos y cultura organizacional encaminadas a la Responsabilidad Social Ambiental.</li> <li>• Incremento de empresas pertenecientes al sector ambiental.</li> <li>• Economía circular como parte de la política del gobierno actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de activos intangibles.</li> <li>• Falta de personal competente para laborar en las organizaciones.</li> <li>• Dificultad para Adaptarse al cambio.</li> <li>• Efectos del cambio climático que afectan a la organización.</li> <li>• Cambios en la normatividad en legislación laboral, ambiental y tributaria.</li> </ul>
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad laboral colombiana.</li> <li>• Códigos de ética que actualmente que tiene el gobierno colombiano para el desarrollo laboral de los profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios inesperados de la legislación que afectan de forma negativa la organización.</li> <li>• Sistemas de información vulnerables que no garantizan la seguridad de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de derechos de propiedad intelectual para desarrollo e innovación de productos y servicios.</li><li>• Implementación de políticas de seguridad de la información.</li></ul>	<p>la información en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quebrantamiento de relaciones internacionales con otros países.</li></ul>
--	---	---

Fuente: Autores.

Igualmente, a partir del análisis DOFA realizado en el marco del proyecto, se identificaron hallazgos clave que sirvieron como base para la estructuración estratégica de la iniciativa. Entre las fortalezas más relevantes, se destacó la amplia base social de la cooperativa, compuesta por más de 38.000 asociados, así como su trayectoria institucional de más de cuatro décadas, lo que evidenció un alto nivel de confianza y consolidación organizacional. Además, la presencia de procesos administrativos estandarizados y una cultura organizativa orientada a la solidaridad constituyeron factores internos favorables para la implementación de nuevos servicios financieros.

En cuanto a las oportunidades, se reconoció una creciente demanda de mecanismos de garantía solidaria en el sector cooperativo, motivada por las barreras que enfrentaban muchos asociados para acceder al crédito formal. Asimismo, la transformación digital y la apertura del sector financiero a modelos innovadores ofrecieron un entorno propicio para la adopción de metodologías ágiles, lo cual facilitó la adaptación de Cootradecun a los cambios del entorno. Sin embargo, se identificaron debilidades que debieron ser consideradas en la formulación del proyecto. Entre ellas, se encontró la limitada experiencia de la cooperativa en productos de afianzamiento, así como la dependencia de procesos tradicionales en la gestión del riesgo crediticio. La necesidad de fortalecer competencias internas para operar bajo esquemas colaborativos y flexibles también fue señalada como un aspecto a mejorar.

Por último, se analizaron amenazas externas como la competencia de entidades aseguradoras con mayor trayectoria en servicios de garantía, así como posibles cambios regulatorios que pudieran afectar el modelo operativo de la Afianzadora. Estas condiciones resaltaron la importancia de un diseño estratégico robusto que incorporara mecanismos de evaluación, adaptación y sostenibilidad del proyecto en el largo plazo. En síntesis, la matriz DOFA permitió no solo sistematizar el diagnóstico institucional de Cootradecun, sino también alinear las capacidades internas y el entorno del sector solidario con los requerimientos operativos, técnicos y estratégicos necesarios para la puesta en marcha de la Afianzadora.

**Tabla 2 Matriz DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento sobre el modelo de afianzamiento.</li> <li>• Riesgo financiero y sostenibilidad.</li> <li>• Complejidad regulatoria y cumplimiento normativo.</li> <li>• Integración tecnológica y operativa.</li> <li>• Competencia en el mercado de afianzamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión del acceso al crédito.</li> <li>• Fortalecimiento de la Cooperativa.</li> <li>• Crecimiento del mercado cooperativo.</li> <li>• Optimización de procesos con tecnología financiera (FinTech).</li> <li>• Alineación con políticas de inclusión financiera.</li> <li>• Generación de confianza y estabilidad financiera.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidez y respaldo institucional.</li> <li>• Reducción de barreras de acceso al crédito.</li> <li>• Fortalecimiento de la sostenibilidad financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el entorno regulatorio y normativo.</li> <li>• Factores económicos y fluctuaciones del mercado.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de tecnología financiera (FinTech).</li><li>• Adaptación de metodologías ágiles.</li><li>• Confianza y credibilidad en el sector cooperativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resistencia al cambio por parte de los asociados.</li><li>• Riesgo operativo y tecnológico.</li><li>• Competencia en el mercado de garantías crediticias.</li></ul>
---	---

Fuente: Autores

Este diagnóstico reveló una necesidad estructural de crear mecanismos solidarios para ampliar el acceso al crédito, especialmente ante restricciones por historial financiero y falta de codeudores.

Así mismo, teniendo en cuenta que el entorno financiero cooperativo es dinámico y requiere respuestas adaptativas. Scrum permite responder rápidamente a estos cambios gracias a su enfoque iterativo y flexible, priorizando el valor entregado en cada fase del desarrollo.

#### **4.2.Revisión documental para la implementación de metodologías ágiles**

La revisión documental constituyó una fase clave para comprender el entorno institucional y sectorial en el cual se enmarcó la propuesta. Este proceso incluyó el análisis de documentos internos de la cooperativa, como informes de gestión, reglamentos de crédito, balances financieros y planes estratégicos. A partir de esta revisión, se identificaron fortalezas como la trayectoria institucional y la solidez de la base social, así como capacidades operativas y desafíos asociados a la gestión del riesgo crediticio. Se identificaron las metodologías ágiles más empleadas en el desarrollo de productos y servicios cooperativos, priorizando Scrum por su estructura clara, roles definidos y efectividad comprobada en contextos colaborativos.

A su vez, se realizó una revisión documental para identificar los marcos ágiles más adecuados para implementar operativamente la Afianzadora. Esta revisión incluyó literatura especializada, guías internacionales y estudios de caso aplicados al sector financiero y cooperativo. Entre los marcos analizados se encontraron Scrum y Kanban, reconocidos por su capacidad para gestionar proyectos complejos en entornos dinámicos.

En paralelo, se llevó a cabo una exploración del marco normativo y técnico del negocio de afianzamiento en Colombia y América Latina, la cual abarcó requisitos legales, modelos operativos, tipos de fianza, estándares de solvencia y criterios de evaluación de riesgo. Dicha revisión se complementó con el análisis de experiencias de entidades afianzadoras consolidadas, lo que permitió identificar factores críticos de éxito y tendencias del sector. Los hallazgos documentales sirvieron como insumo para la construcción del análisis DOFA, permitiendo reconocer fortalezas internas como el respaldo social de Cootradecun y oportunidades externas como el crecimiento de la demanda por garantías solidarias en el sector cooperativo. También se evidenciaron debilidades, tales como la limitada experiencia en productos de afianzamiento, y amenazas como la competencia de entidades aseguradoras tradicionales.

La documentación consultada destacó particularmente a Scrum como la estructura más utilizada en contextos que requieren entregas incrementales de valor, alta adaptabilidad y trabajo colaborativo. Su estructura basada en roles definidos (Product Owner, Scrum Master y equipo de desarrollo), ciclos de trabajo o sprints, y eventos de inspección y adaptación— lo posicionó como una herramienta idónea para proyectos que demandaron iteración constante, validación temprana y mejora continua (Schwaber & Sutherland, 2017). Dado que el proyecto se centró en el diseño e implementación de un nuevo modelo de afianzamiento, se requirió una metodología que facilitara la gestión de la incertidumbre, la integración de retroalimentación de los usuarios y la adaptación progresiva del producto. En este sentido, Scrum ofreció un marco estructurado pero flexible, en consonancia con los principios de transparencia, inspección y adaptación promovidos por la economía solidaria.

Además, la naturaleza del proyecto centrado en el diseño e implementación de un nuevo modelo de afianzamiento demanda una metodología que permita gestionar la incertidumbre, incorporar retroalimentación de los usuarios y ajustar el producto de forma progresiva. En este sentido, Scrum ofrece un marco estructurado pero flexible, alineado con los principios de transparencia, inspección y adaptación promovidos por la economía solidaria. A continuación, se presenta un cuadro comparativo de las metodologías consultadas:

**Tabla 3 Cuadro Comparativo Metodologías Ágiles consultadas.**

<b>Categoría</b>	<b>Scrum</b>	<b>Kanban</b>	<b>Trello</b>
<b>Naturaleza</b>	Marco de trabajo ágil estructurado	Sistema visual de gestión de flujo de trabajo	Herramienta digital adaptable a Scrum o Kanban
<b>Enfoque principal</b>	Iteraciones fijas (sprints) y entregas incrementales	Flujo continuo y mejora progresiva	Organización visual de tareas mediante tableros y tarjetas
<b>Estructura del equipo</b>	Roles definidos: Scrum Master, Product Owner, Equipo de desarrollo	No requiere roles específicos, pero puede adaptarse	No define roles; depende del uso que le dé el equipo
<b>Planificación</b>	Planificación por sprint (2–4 semanas)	Planificación flexible y continua	Flexible; depende del usuario y configuración
<b>Gestión del cambio</b>	Cambios solo entre sprints	Cambios permitidos en cualquier momento	Totalmente flexible

<b>Categoría</b>	<b>Scrum</b>	<b>Kanban</b>	<b>Trello</b>
<b>Métricas clave</b>	Velocidad, burndown chart, cumplimiento de sprint	Tiempo de ciclo, trabajo en curso (WIP), lead time	No incluye métricas por defecto; se integran con Power-Ups
<b>Herramientas comunes</b>	Jira, Azure DevOps, ClickUp	Kanbanize, LeanKit, Jira	Trello, Planyway, integrations con Slack, Google Drive, etc.
<b>Ideal para</b>	Equipos con entregas frecuentes, planificación estructurada	Equipos con flujo constante y necesidad de visualización clara	Equipos pequeños o medianos que buscan simplicidad y colaboración visual
<b>Aplicación en Cootradecun</b>	Gestión de la Afianzadora por sprints, roles definidos, mejora continua	Visualización del flujo de solicitudes de afianzamiento y tareas clave	Tablero colaborativo para seguimiento de tareas, indicadores y backlog
<b>Ventajas</b>	Claridad en roles, foco en valor, mejora iterativa	Flexibilidad, visualización clara, control de WIP	Intuitivo, accesible, adaptable a múltiples metodologías
<b>Limitaciones</b>	Requiere disciplina y madurez ágil	Puede volverse caótico sin límites claros de WIP	No es una metodología en sí; depende del diseño del tablero

Fuente: Autores

### **4.3. Diseño de la ruta para la implementación de la metodología SCRUM**

La implementación del marco Scrum se desarrolló en cuatro fases secuenciales, adaptadas a las necesidades estratégicas y operativas del proyecto. Esta ruta garantizó una adopción gradual, participativa y alineada con los valores cooperativos. Se formuló una hoja de ruta basada en Scrum que contempla:

- Definición de roles (Product Owner, Scrum Master, Equipo de desarrollo) adaptados a las funciones cooperativas.
- Sprints temáticos para desarrollar el modelo de garantía solidaria de manera progresiva.
- Herramientas colaborativas como Trello para la gestión visual de tareas y tableros ágiles.
- Mecanismos de revisión y mejora continua, integrando voces de asociados y directivos.

#### **Fase de preparación e introducción**

Objetivo: Sensibilizar a los actores clave y establecer las condiciones mínimas para adoptar Scrum.

Durante esta fase se llevaron a cabo actividades orientadas a generar comprensión y compromiso en torno al marco Scrum como herramienta para la implementación del proyecto de la Afianzadora. En primer lugar, se socializó el marco metodológico ágil y sus beneficios con los equipos directivos y operativos de la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun), fomentando una visión compartida sobre sus principios y ventajas.

Posteriormente, se identificaron y formaron los roles clave definidos por Scrum: Product Owner, Scrum Master y Equipo de Desarrollo, asegurando que cada actor comprendiera su función dentro del proceso de ejecución iterativa. Así mismo, se procedió a la definición del Product Backlog inicial, construido con base en las funcionalidades deseadas para el diseño

operativo de la Afianzadora. Esta herramienta sirvió como punto de partida para la planificación de los futuros sprints. Finalmente, se acondicionaron herramientas colaborativas tanto presenciales como digitales, necesarias para facilitar la comunicación fluida, el seguimiento de tareas y la visibilidad del progreso entre los miembros del equipo.

### **Fase de planeación y estructuración ágil**

Objetivo: Establecer la estructura operativa de Scrum dentro del proyecto. Actividades clave del proceso:

- Planificación de Sprints iniciales (duración sugerida: 2 semanas).
- Estimación y priorización de ítems del Backlog con base en valor para los asociados.
- Definición de indicadores clave de avance y calidad (*Definition of Done* y métricas cooperativas).

### **Fase de ejecución iterativa (Sprint Cycles)**

Objetivo: Desarrollar y validar incrementos funcionales del modelo de la Afianzadora. Actividades clave del proceso:

- Ejecución de Sprints con ciclos de planificación, revisión diaria (*Daily Scrum*), revisión del Sprint y retrospectiva.
- Pruebas piloto y recolección de retroalimentación de usuarios internos (asociados, analistas de crédito, directivos).
- Documentación del aprendizaje colectivo para fortalecer la cultura ágil y participativa.

### Fase de consolidación y mejora continua

Objetivo: Integrar Scrum como práctica permanente para la operación de la Afianzadora.

Actividades clave:

- Evaluación del impacto de Scrum en la gestión de procesos financieros, técnicos y humanos.
- Ajustes organizativos para escalar Scrum u otros marcos ágiles complementarios (como Kanban para procesos administrativos).
- Promoción de comunidades de práctica ágil dentro de Cootradecun.

### Ruta de implementación de Scrum y entregables.

A continuación, se presenta la articulación entre la ruta de implementación de Scrum y los entregables claves del proyecto de la Afianzadora, de manera que cada fase del marco ágil se traduzca en resultados concretos, medibles y alineados con los objetivos estratégicos de Cootradecun:

**Tabla 4 Articulación entre la ruta Scrum y los entregables del proyecto**

Fase Scrum	Actividades clave	Entregables específicos
<b>1. Preparación e introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilización instruccional.</li><li>• Formación de roles Scrum.</li><li>• Definición de backlog inicial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documento de socialización del marco Scrum.</li><li>• Roles designados y capacitados.</li><li>• Backlog inicial del producto definido.</li></ul>

Fase Scrum	Actividades clave	Entregables específicos
<b>2. Planeación y estructuración ágil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de ítems del backlog.</li> <li>• Definición de criterios de aceptación.</li> <li>• Diseño del primer sprint.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma ágil de sprints.</li> <li>• Priorización del backlog.</li> <li>• Métricas iniciales de desempeño.</li> </ul>
<b>3. Ejecución iterativa (Sprints)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de ciclos Scrum.</li> <li>• Validación de funcionalidades.</li> <li>• Retroalimentación de usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prototipo funcional del sistema de afianzamiento.</li> <li>• Registro de eventos Scrum (daily, reviews, retrospectivas).</li> <li>• Bitácora de validaciones piloto.</li> </ul>
<b>4. Consolidación y mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño ágil.</li> <li>• Ajustes organizacionales.</li> <li>• Escalamiento del modelo Scrum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de lecciones aprendidas.</li> <li>• Plan de mejora continua.</li> <li>• Modelo operativo de la Afianzadora implementado.</li> </ul>

Fuente: Autores

Este esquema permitió no solo organizar el trabajo del equipo, sino también dar trazabilidad a los entregables necesarios para lograr una implementación efectiva, sostenible y cooperativamente coherente del modelo de afianzamiento en Cootradecun.

### Definición de roles en Scrum

Para definir formalmente los roles requeridos en la implementación del marco Scrum, se tomó como referencia principal la Guía Scrum oficial, desarrollada por Ken Schwaber y Jeff Sutherland (Scrum Guide, 2020). Este documento estableció tres roles fundamentales dentro del equipo Scrum, cada uno con responsabilidades específicas y sin superposición entre funciones. Esta estructura promovió la transparencia, la inspección y la adaptación, principios esenciales del enfoque ágil.

**Product Owner (Propietario del Producto):** Asumió la responsabilidad de maximizar el valor del producto generado por el equipo. Definió y priorizó los elementos del Product Backlog, procurando que reflejaran las necesidades reales de los usuarios y los objetivos estratégicos del proyecto de la Afianzadora.

**Scrum Master:** Actuó como facilitador del proceso Scrum. Se encargó de velar por la correcta comprensión e implementación del marco por parte del equipo, removió impedimentos y promovió una cultura de colaboración, mejora continua y autoorganización.

**Equipo de Desarrollo:** Estuvo conformado por un grupo multidisciplinario responsable de entregar incrementos funcionales del producto en cada Sprint. Operó de manera autoorganizada, asumiendo la responsabilidad por la calidad del trabajo realizado y manteniendo el compromiso con los objetivos definidos durante la planificación del Sprint. A continuación, se presenta la Matriz RACI del proyecto.

**Tabla 5 Matriz RACI del proyecto**

<b>Actividad / Entregable</b>	<b>Responsable (R)</b>	<b>Aprobador (A)</b>	<b>Consultado (C)</b>	<b>Informado (I)</b>
Diagnóstico estratégico (PESTEL y DOFA)	Analista estratégico	Coordinador metodológico	Directivos / Asociados	Consejo de Administración
Revisión normativa y bibliográfica	Equipo de investigación	Coordinador metodológico	Asesor jurídico	Comité Ágil
Diseño de la ruta de implementación (Scrum)	Scrum Master	Product Owner	Comité Ágil / Dirección de proyectos	Consejo de Administración
Definición de roles y artefactos Scrum	Comité Ágil	Product Owner	Scrum Master / Facilitador metodológico	Equipo de Desarrollo
Ejecución de sprints y validación de entregables	Equipo de Desarrollo	Scrum Master	Asociados piloto / Product Owner	Dirección ejecutiva
Evaluación de resultados e indicadores	Analista de impacto	Dirección de proyectos	Comité Ágil / Consejo de Administración	Asamblea general
Documentación final y entrega institucional	Coordinador general	Dirección ejecutiva	Comité Ágil / Product Owner	Todos los grupos de interés

Fuente: Autores

La matriz de responsabilidades se consolidó como una herramienta clave para garantizar la claridad en la asignación de tareas, la rendición de cuentas y la coordinación efectiva entre los distintos actores involucrados en el proyecto. Para ello, se adoptó el enfoque RACI (responsable, Aprobador, Consultado, Informado), el cual fue adaptado al marco metodológico Scrum con el propósito de definir de manera precisa los roles y responsabilidades de cada integrante del equipo durante las diferentes fases de ejecución. Esta adaptación permitió visualizar de forma estructurada el grado de participación de cada rol, facilitando la toma de decisiones, el seguimiento de compromisos y la alineación estratégica del trabajo colaborativo.

### Tabla 6 Matriz de Responsabilidades

**Proyecto:** Creación de una Afianzadora para Cootradecun

**ID:** CAF-2025-01

#### Matriz de Responsabilidades

**Proyecto**

**Nombre:** Creación de una Afianzadora para la Cooperativa Cootradecun

**ID:** CAF2025-01

EDT	Producto Entregable	Gerente del Proyecto	Asesor Jurídico y Tributario	Comercial y Mercadeo	Talento Humano	Junta Directiva (Stakeholder)	Accionistas (Stakeholder)
-----	---------------------	----------------------	------------------------------	----------------------	----------------	-------------------------------	---------------------------

Código en la EDT	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto
1	Planeación del proyecto						

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

50

1,1	Elaboración del diagnóstico	C	I	R	I	A	I
1,2	Definición de alcance del proyecto	R	I	I	I	A	A
1,3	Establecimiento del marco jurídico	I	R	I	I	A	I
1,4	Presentación del proyecto a interesados	R	I	I	I	A	A
2	<b>Elaboración de Estudio de Factibilidad</b>						
2,1	Elaboración de presupuesto	R	C	I	I	A	I
2,2	Estrategias de Marketing	A	I	R	I	C	I
2,3	Estudio técnico	R	C	C	C	A	I
2,4	Perfilación de cargos	A	C	I	R	I	I
2,5	Elaboración de estatutos, manual operativo y políticas	R	R	I	I	A	I
3	<b>Operación Afianzadora</b>						
3,1	Implementación prueba piloto	R	I	I	I	I	I
3,2	Revisión y análisis de resultados	R	I	I	I	A	I
3,3	Presentación de informes	R	I	I	I	A	I
3,4	Plan de mejora y control	R	C	C	C	A	I
3,5	Seguimiento y evaluación	C	C	C	C	R	A

	<b>Producto o Entregable</b>	<b>Gerente del Proyecto</b>	<b>Asesor Jurídico y Tributario</b>	<b>Comercial y Mercado</b>	<b>Talento Humano</b>	<b>Junta Directiva (Stakeholder)</b>	<b>Accionistas (Stakeholder)</b>
<b>1</b>	<b>Planeación del proyecto</b>						
1,1	Elaboración del diagnóstico	C	I	R	I	A	I
1,2	Definición de alcance del proyecto	R	I	I	I	A	A
1,3	Establecimiento del marco jurídico	I	R	I	I	A	I
1,4	Presentación del proyecto a interesados	R	I	I	I	A	A
<b>2</b>	<b>Elaboración Estudio de Factibilidad</b>						
2,1	Elaboración de presupuesto	R	C	I	I	A	I
2,2	Estrategias de Marketing	A	I	R	I	C	I
2,3	Estudio técnico	R	C	C	C	A	I
2,4	Perfilación de cargos	A	C	I	R	I	I
2,5	Elaboración de estatutos, manual operativo y políticas	R	R	I	I	A	I
<b>3</b>	<b>Operación Afianzadora</b>						
3,1	Implementación prueba piloto	R	I	I	I	I	I
3,2	Revisión y análisis de resultados	R	I	I	I	A	I
3,3	Presentación de informes	R	I	I	I	A	I

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

52

3,4	Plan de mejora y control Seguimiento y evaluación	R	C	C	C	A	I
3,5		C	C	C	C	R	A

Fuente: Autores

EDT	Producto Entregable	Gerente del Proyecto	Asesor Jurídico y Tributario	Comercial y Mercadeo	Talento Humano	Junta Directiva (Stakeholder)	Accionistas (Stakeholder)
-----	---------------------	----------------------	------------------------------	----------------------	----------------	-------------------------------	---------------------------

Código en la EDT	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto	Nombre entregable o producto
<b>1</b>	<b>Planeación del proyecto</b>						
1,1	Elaboración del diagnostico de alcance del proyecto	C	I	R	I	A	I
1,2	Establecimiento del marco jurídico	R	I	I	I	A	A
1,3	Presentación del proyecto a interesados	I	R	I	I	A	I
1,4		R	I	I	I	A	A
<b>2</b>	<b>Elaboración de Estudio de Factibilidad</b>						
2,1	Elaboración de presupuesto de Estrategias de Marketing	R	C	I	I	A	I
2,2	Estudio técnico de Perfilación de cargos	A	I	R	I	C	I
2,3		R	C	C	C	A	I
2,4		A	C	I	R	I	I

2,5	Elaboración de estatutos, manual operativo y políticas	R	R	I	I	A	I
3	<b>Operación Afianzadora</b>						
3,1	Implementación prueba piloto	R	I	I	I	I	I
3,2	Revisión y análisis de resultados	R	I	I	I	A	I
3,3	Presentación de informes	R	I	I	I	A	I
3,4	Plan de mejora y control	R	C	C	C	A	I
3,5	Seguimiento y evaluación	C	C	C	C	R	A

El cronograma del proyecto se estructuró en cuatro fases principales, cada una conformada por actividades específicas que permitieron visualizar la secuencia lógica del trabajo, los responsables asignados y el estado de ejecución correspondiente. La planificación se diseñó en concordancia con el enfoque ágil Scrum, lo cual facilitó la organización en ciclos iterativos, la entrega incremental de resultados y la incorporación constante de retroalimentación por parte de los actores involucrados. Esta estructura temporal garantizó la trazabilidad de los avances, la claridad en las responsabilidades y la adaptabilidad frente a los cambios durante el desarrollo del proyecto.

**Tabla 7 Cronograma Fases /Actividades del proyecto**

Fase / Actividad	Responsable	Periodo estimado	Estado
<b>1. Diagnóstico y análisis estratégico</b>	Coordinador metodológico	Junio – julio 2024	Finalizado
Revisión documental y normativa	Equipo de investigación	Junio 2024	Finalizado

<b>Fase / Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo estimado</b>	<b>Estado</b>
Análisis PESTEL y DOFA	Analista estratégico	Junio – julio 2024	Finalizado
Entrevistas y grupo focal	Facilitador cualitativo	Julio 2024	Finalizado
<b>2. Diseño metodológico y operativo</b>	Comité Ágil del Proyecto	Agosto 2024 – junio 2025	En ejecución
Selección de metodología ágil (Scrum)	Scrum Master	Febrero 2025 – junio 2025	En ejecución
Diseño de la ruta de implementación	Product Owner	Febrero 2025 – junio 2025	En ejecución
Definición de roles, artefactos y ceremonias	Comité Ágil	Febrero 2025 – junio 2025	En ejecución
<b>3. Desarrollo iterativo del modelo de Afianzadora</b>	Equipo de Desarrollo	Julio 2025 – diciembre 2025	Pendiente
Planificación de sprints y backlog	Product Owner + Scrum Master	Julio 2025-agosto 2025	Pendiente
Ejecución de sprints (4 ciclos de 3 semanas)	Equipo multidisciplinario	Agosto 2025 – septiembre 2025	Pendiente
Validación con usuarios y ajustes	Comité Ágil + Asociados piloto	Diciembre 2025	Pendiente
<b>4. Consolidación, evaluación y cierre</b>	Dirección de Proyectos	May – jun 2025	En ejecución

<b>Fase / Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo estimado</b>	<b>Estado</b>
Evaluación de resultados e indicadores	Analista de impacto	May – jun 2025	En ejecución
Documentación final y entrega institucional	Coordinador general	Mayo – junio 2025	En ejecución
Presentación al Consejo de Administración	Dirección ejecutiva	Julio 2025	Pendiente

Fuente: Autores

El Modelo de Gobernanza Ágil propuesto para la Afianzadora de Cootradecun se fundamenta en los principios de colaboración, transparencia y adaptabilidad, propios del marco Scrum, alineados con los valores cooperativos. Esta gobernanza establece roles claramente definidos como Product Owner, Scrum Master y Equipo de desarrollo que permiten una gestión participativa y descentralizada, facilitando la toma de decisiones iterativa basada en evidencias y retroalimentación continua. Además, promueve la rendición de cuentas mediante ceremonias ágiles (reuniones diarias, revisiones de sprint y retrospectivas) que garantizan una visión compartida del avance y los ajustes necesarios. Este enfoque no solo fortalece la legitimidad del proyecto ante los asociados, sino que posiciona a la Afianzadora como un modelo de innovación democrática en el sector financiero solidario.

**Tabla 8 Modelo de Gobernanza Ágil Para la Afianzadora**

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>
<b>Consejo de Administración</b>	Órgano de dirección estratégica. Recibe informes periódicos y valida decisiones clave.
<b>Comité Ágil de la Afianzadora</b>	Equipo multidisciplinario que lidera la operación bajo el marco Scrum. Incluye: - Product Owner: Representa los intereses de los asociados. - Scrum Master: Facilita el proceso ágil y remueve impedimentos. - Equipo de Desarrollo: Ejecuta los sprints y entrega valor.
<b>Stakeholders Participativos</b>	Asociados, analistas de crédito y directivos que participan en revisiones de sprint, pruebas piloto y retroalimentación.
<b>Ciclos de Sprint</b>	Iteraciones de 2 a 4 semanas con planificación, ejecución, revisión y retrospectiva.
<b>Tablero de Gobernanza Ágil</b>	Herramienta visual para monitorear avances, indicadores clave y compromisos asumidos.

Fuente: Autores

## CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió concluir que la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca (Cootradecun) contaba con el entorno organizacional, estratégico y normativo adecuado para implementar un modelo propio de afianzamiento solidario, orientado a mejorar el acceso al crédito de sus asociados. El diagnóstico institucional reveló fortalezas determinantes como su trayectoria cooperativa, base social consolidada y compromiso ético, así como debilidades que incluían la falta de experiencia en servicios de afianzamiento y la necesidad de robustecer sus procesos digitales y su capacidad técnica.

El análisis del entorno externo mediante los modelos PESTEL y DOFA permitió identificar oportunidades significativas, entre ellas la alta demanda de garantías solidarias, la apertura del sector financiero a soluciones inclusivas y la transformación digital como habilitador de nuevas capacidades operativas. En contraste, también se reconocieron amenazas estructurales que incluían la competencia de entidades aseguradoras tradicionales, la rigidez regulatoria y la desconfianza de parte de los asociados frente a mecanismos financieros novedosos. Estas herramientas de análisis estratégico aportaron insumos valiosos para identificar oportunidades reales en el entorno cooperativo, como la alta demanda de garantías alternativas, el crecimiento de la economía solidaria y el avance de la digitalización financiera. Del mismo modo, se detectaron amenazas críticas y limitaciones internas que exigieron una reconfiguración metodológica y operativa.

La revisión documental técnica y normativa confirmó que la creación de una Afianzadora era viable tanto desde el punto de vista jurídico como operativo, especialmente si se articulaba con los principios de la economía solidaria. Además, la investigación bibliográfica evidenció que las metodologías ágiles en especial el marco Scrum ofrecían una solución metodológica eficaz para gestionar el diseño e implementación del proyecto, mediante una estructura iterativa, colaborativa y centrada en la entrega continua de valor. Esta revisión documental y normativa confirmó que existía un marco legal y técnico propicio para el desarrollo de un modelo de

afianzamiento cooperativo. Adicionalmente, el trabajo de campo basado en 48 entrevistas y un grupo focal con 10 directivos reveló consensos, necesidades sentidas y expectativas claras por parte de los asociados y actores clave.

Sobre esta base, se concluyó que Scrum fue el marco metodológico más pertinente para gestionar el desarrollo e implementación de la Afianzadora. Su estructura iterativa, su enfoque participativo y su capacidad para adaptar soluciones de forma incremental lo convirtieron en la opción más adecuada para el contexto organizacional de Cootradecun, dado que favorece la adaptación al cambio, la mejora continua, la planificación incremental y la participación activa de los actores clave. Sobre esta base, se diseñó una ruta de implementación dividida en cuatro fases con entregables definidos y mecanismos de retroalimentación programados.

Finalmente, se ratificó que la adopción de metodologías ágiles y en particular de Scrum representó no solo una estrategia técnica de implementación, sino una oportunidad de transformación institucional. Esta decisión fortaleció la cultura de mejora continua, promovió la autogestión, y sentó las bases para una gestión financiera más transparente, inclusiva y alineada con los principios de la economía solidaria. Este enfoque consolidó un modelo organizacional más ágil, participativo y transparente, coherente con los valores cooperativos y con capacidad de generar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades reales de sus asociados.

Con base en los hallazgos del proyecto de investigación, se recomienda implementar la metodología Scrum como eje estructural para el desarrollo de la Afianzadora de Cootradecun, dado su potencial para gestionar proyectos complejos de forma iterativa, flexible y colaborativa. Para ello, resulta fundamental definir y capacitar adecuadamente los roles clave Product Owner, Scrum Master y equipo de desarrollo asegurando que comprendan no solo los principios del marco ágil, sino también los valores cooperativos que deben guiar cada decisión.

Esta apropiación metodológica permitirá promover la autonomía del equipo, fomentar la participación activa de los stakeholders y garantizar una entrega constante de valor.

Asimismo, se sugiere diseñar un Product Backlog bien priorizado, que recoja las funcionalidades y requerimientos clave del modelo de afianzamiento, alineado con las necesidades detectadas entre los asociados. Las iteraciones o sprints deben organizarse con una duración que permita avances significativos sin perder agilidad, idealmente entre dos y cuatro semanas, y deben incluir revisiones periódicas con el equipo directivo y representantes de los usuarios para validar entregables. Esta dinámica de inspección y adaptación permitirá realizar ajustes oportunos, mantener una trazabilidad transparente y reducir riesgos asociados a la resistencia al cambio.

Por último, se recomienda acompañar la implementación con una estrategia integral de gestión del cambio y comunicación interna, que facilite la comprensión del nuevo enfoque, clarifique los beneficios de adoptar Scrum y habilite canales efectivos para la retroalimentación. Incluir espacios colaborativos como retrospectivas y reuniones interáreas fortalecerá el aprendizaje continuo, la cohesión del equipo y el sentido de corresponsabilidad frente al proyecto. Esta transición hacia una lógica ágil debe ser gradual, participativa y coherente con la identidad solidaria de Cootradecun, promoviendo una cultura de mejora continua al servicio de sus asociados.

## Referencias

- Alvarado Rivera, L. C. (2022). *Implementación de metodología ágil Scrum como plan de mejora en duraciones dirigido a proyectos de remodelación corta en entidades bancarias*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/dad191c7-f2a2-490f-bcd3-df0fd8969788/content>
- Bernal Torres, C.A. (2022). Software para el análisis de datos cualitativos y cuantitativos en metodologías de la investigación. Persona Education.
- Brigad Urrutia. (2021). *Contratación de seguros por entidades financieras*. Obtenido de <https://www.bu.com.co/es/insights/noticias/contratacion-de-seguros-por-entidades-financieras>
- Cámara de Comercio de la ciudad de México. (2023). *Servicio de Fianzas y Garantías Contractuales en México*. Obtenido de <https://ccmexico.com.mx/>
- Centro de Estudios Monetario Latinoamericanos. (01 de Julio de 2016). *Modelos de Riesgo de Crédito*. Obtenido de [https://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB\\_BOL\\_LXII-03-03.pdf](https://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB_BOL_LXII-03-03.pdf)
- Chatterjee, S. (2016). Modelos del Riesgo Crediticio. *publica el cemla*, 28.
- Colombia Fitntech. (06 de Marzo de 2022). *Afianzamiento en sector Fintech, la nueva apuesta de Coophumana*. Obtenido de <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/afianzamiento-en-sector-fintech-la-nueva-apuesta-de-coophumana->
- CONFECOOP. (11 de Septiembre de 2023). *El papel de las cooperativas en la economía local*. Obtenido de <https://confecoop.coop/actualidad/el-papel-de-las-cooperativas-en-la-economia-local/#:~:text=Las%20cooperativas%20son%20una%20herramienta,la%20sostenibilidad%20econ%C3%B3mica%20y%20medioambiental.>

- Consolidated Credit. (2024). *Cómo las cooperativas de crédito en EE.UU. utilizan las Afianzadoras para ampliar el acceso al crédito*. Obtenido de <https://www.consolidatedcredit.org/>
- Cooperativa Cootradecun. (14 de Enero de 2025). Obtenido de Informe de Gestion Administrativo 2024: <https://cootradecun.com/wp-content/uploads/2019/04/informe-gestion-gerencia.pdf>
- Cooperativa Cootradecun. (14 de Enero de 2025). *Estatutos Cootradecun*. Obtenido de <https://cootradecun.com/wp-content/uploads/2023/06/ESTATUTO-2023.pdf>
- Cooperativa Cootradecun. (14 de Enero de 2025). *Historia Cootradecun*. Obtenido de <https://cootradecun.com/nosotros/>
- Cooperativa de Maestro de Cundinamarca Cootradecun. (4 de junio de 2023). *Informe de Gestión Asamblea General de Asociados*. Obtenido de <https://cootradecun.com/wp-content/uploads/2019/04/informe-gestion-gerencia.pdf>
- Coophumana. (Junio de 2025). Obtenido de ¿Necesita un fiador en Colombia? Pregunte por el afianzamiento: <https://coophumana.com/necesita-un-fiador-en-colombia-pregunte-por-el-afianzamiento/>
- Coophumana. (2025). *Qué es el Afianzamiento*. Obtenido de <https://coophumana.com/coophumana-una-cooperativa-que-afianza-el-progreso/>
- EALDE BUSSINES SCHOOL. (10 de Octubre de 2019). Obtenido de 4 modelos de medición del riesgo de crédito en Finanzas: <https://www.ealde.es/riesgo-credito-finanzas/>
- EAN, U. (25 de Febrero de 2025). *Comparación de metodologías de Gerencia de Proyectos PRINCE2*. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/c57817da-cf86-4bb0-be68-ed1260b809e0/content>
- Fernández González, M. (2013). *La gestión organizacional en contextos complejos: Retos para la flexibilidad y la adaptación estratégica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

Fernandez, G. (2013). *Universidad EAN*. Obtenido de DIAGNOSTICO DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA SCRUM EN LA COMPAÑIA REDEBAN:

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/598d6447-ea86-4a7d-8435-61e80917cfe7/content>

Fondo de Garantías. (30 de Noviembre de 2024). *¿Qué son las garantías crediticias y en cuáles se derivan?* Obtenido de <https://fga.com.co/post/que-son-las-garantias-crediticias-y-en-cuales-se-derivan/>

Fondo Nacional de Garantías. (2024 de Septiembre de 2021). *Esquema de Garantía en Colombia Avances y Oportunidades*. Obtenido de

<https://backend.fng.gov.co/sites/default/files/2022-02/Informe%201%20ANIF-FNG%2009.11.21.pdf>

Garantías Comunitarias. (30 de Noviembre de 2024). *¿Qué es una Garantía?* Obtenido de <https://www.garantiascomunitarias.com/glosario/tipos-de-garantia/>

Garcia, A. B. (19 de julio de 2020). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS:

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/a19b3435-869a-49f6-80bb-a12644ee2720/content>

Hernández Sampieri, R. y. (2018). *Elaboración del reporte de resultados del proceso cuantitativo y del proceso cualitativo. En Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. . (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, , 79(1), 71-79. .

- Krick, T. F. (2005). *UCI Biblioteca*. Obtenido de Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés:  
<https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/d9448cc2c5a8e1f83e4bd083c7ed8fbc.pdf>
- Larson, E.W. (2021). *Administración de Proyectos*. MacGraw-Hill Intgeramericana.
- Life, M. (15 de Diciembre de 2023). *7 KPIs de ventas para la actividad aseguradora*. Obtenido de <https://mediadores.life5.es/pildoras-informativas/kpis-ventas-actividad-aseguradora/>
- Lincoln, Y. G. (1985). *Criterios evaluativos de Lincoln y Guba*. Obtenido de <http://www.qualres.org/HomeLinc-3684.html>
- Lizarazo M., & R. (2020). Obtenido de Estrategias para el fortalecimiento de la gestión cooperativa en entidades solidarias Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia: Repositorio Institucional UNAL. <https://repositorio.unal.edu.co>
- Navarro cadavid, A. F. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Universidad Autónoma del Caribe*, 11(2), 30-39. Obtenido de .  
<https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250736004.pdf>
- Pimienta Prieto, J. H. (2018). *Elaboración del reporte de investigación. En Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. Pearson Educación.
- Portafolio. (2020). *Afianzamiento, la herramienta para acceder al crédito sin codeudor*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/afianzamiento-herramienta-para-acceder-al-credito-sin-codeudor-544254>
- Quintero Beltran, L. C. (2017). *Aplicación de Metodologías ágiles en la Gestión de Proyectos de Inteligencia Eléctrica y Electrónica*. Obtenido de proyectos de ingeniería eléctrica y electrónica. Universidad Pontificia Bolivariana.  
[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9371/Metodologias\\_%C3%81giles\\_Gesti%C3%B3n\\_Proyectos.pdf](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9371/Metodologias_%C3%81giles_Gesti%C3%B3n_Proyectos.pdf)
- Recursos en Project Management. (28 de Febrero de 2025). *PRINCE2*. Obtenido de <https://www.recursosenprojectmanagement.com/prince-2/>

Rodriguez Bello, N. &. (2023). *Manejo de Metodologías Ágiles para el desarrollo de proyectos*.

Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/items/dc53967d-007b-4cf7-8472-30d437274db2>

Salazar & Rivas, 2. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las Organizaciones*. Venezuela: Telos, vol. 21, núm. 1, 2019.

Sapag, N. (2021). *Proyectos de Investigación*. Person Educación.

Schwaber y Sutherland. (Noviembre de 2017). *Guía de Scrum*. Obtenido de

<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf>

Schwaber, K. &. (Junio de 2017). *Scrum Guides*. Obtenido de ¿Qué es Scrum?:

<https://scrumguides.org/>

Soto Cortés, L. B. (2020). *Diagnostico de la aplicación de la metodología Scrum en los proyectos desarrollados por la organizacion credibanco*. . Obtenido de

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/70de04ec-1bb3-427e-9258-1692c8ac1a37/content>

Super Intendencia de Economía Solidaria. (7 de junio de 2024). *Informe de supervisión integral del sector solidario colombiano 2021 - 2022*. Obtenido de

<https://www.supersolidaria.gov.co>

Superintendencia de Economía Solidaria. (2022). *Informe de supervisión Integral del sector solidario colombiano 2021- 2022*. Obtenido de

<https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/2022-07/informe-supervision-integral-2021-2022.pdf>

Terrazas, J. (2009). *Gestión de Proyectos enfoques tradicionales y ágiles para la toma de decisiones eficientes*. Alfaomega.

Universidda Javeriana. (01 de Junio de 2017). Obtenido de LEY de Seguros de Fianzas para

Entidades Financieras: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/adminpujojs,+09->

LEGISLATIVA+LEY+DE+SEGURIDAD+DE+FIANZAS+ENERO-JUNIO+VOL.26-No.46-SIN%20(2).pdf

Wrike. (27 de Febrero de 2025). *PRINCE2: la metodología dominante en la gestión de proyectos*. Obtenido de <https://www.wrike.com/es/blog/prince2-la-metodologia-gestion-de-proyectos/>

## Anexos

Anexo 1 Entrevista de Profundidad semiestructurada.

### CUESTIONARIO

Entrevista para Asociados, funcionarios y Directivos de la Cooperativa de Maestro de Cundinamarca Cootradecun seleccionados para el estudio de caso.

La siguiente entrevista hace parte de la recolección de datos cualitativos del trabajo de investigación referente al proyecto de grado para optar al título de Especializa en Gerencia de Proyectos, en el cual se pretende realizar un Diagnóstico y propuesta de un modelo de negocio para la creación de una Afianzadora que respalde los créditos a los asociados de la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca y el Distrito Capital "COOTRADECUN".

El objetivo de esta entrevista es identificar la visión que tienen los diferentes, frente a lo que es y lo que debería ser la Afianzadora de Cootradecun, por lo cual solicitamos responda la entrevista de la manera más objetiva posible, acorde a los conocimientos que tenga al respecto. "La información aquí suministrada tendrá exclusivamente propósitos académicos y será manejada con estricta confidencialidad".

---

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_ dd / \_\_\_\_ mm /2025 año

	Nombres y Apellidos:
	Formación Académica:
	Empresa:
	Rol: Asociado
<b>Pregunta/ Instrucción Principal</b>	
<p>1. ¿Cuáles son las principales necesidades de los asociados en relación con la gestión de garantías y afianzamiento de créditos? Los Asociados requieren mecanismos que les permita acceder a garantías sin incurrir en costos elevados o muchos requisitos.</p>	
<p>2. ¿Cómo perciben la creación de una afianzadora como solución a estas necesidades? Considero que la afianzadora fortalecería más el grupo Cootradecun.</p>	
<p>3. ¿Cuáles han sido las experiencias previas con mecanismos de afianzamiento? Las experiencias han sido nefastas pues hay barreras en el sector financiero por las exigencias de garantías adicionales</p>	
<p>4. ¿Qué desafíos han enfrentado los asociados y la cooperativa en el acceso a crédito con garantía? Los asociados le han tocado buscar otras alternativas y la cooperativa el desafío es que si no colocan créditos disminuyen sus excedentes.</p>	
<p>5. ¿Qué características consideran indispensables para que la afianzadora sea funcional y eficiente? La Afianzadora debe ofrecer un mecanismo que satisfaga las necesidades de los asociados.</p>	
<p>6. ¿Qué aspectos deberían contemplarse en su diseño y operación? Que sea un servicio económico para el asociado y rentable para la cooperativa.</p>	

<p><b>7.</b> ¿Cómo creen que la creación de una afianzadora fortalecería la cooperativa? Facilitaría el acceso al crédito para el asociado que enfrenta la dificultad del codeudor.</p>
<p><b>8.</b> ¿Qué implicaciones tendría en la sostenibilidad y expansión de servicios financieros para los asociados? La Afianzadora reduciría el riesgo de impago de créditos, fortaleciendo la estabilidad financiera de la cooperativa.</p>
<p><b>9.</b> ¿Qué criterios deberían regir la administración y toma de decisiones en la afianzadora? La afianzadora debe mantener su autonomía en la gestión financiera.</p>
<p><b>10.</b> ¿Cómo se podría garantizar transparencia y confianza en su funcionamiento? Se deben realizar revisiones internas y externas para evaluar la gestión financiera y de afianzamiento de créditos.</p>

Anexo 2 Transcripción Entrevista de Profundidad

Número entrevistado	Rol	Pregunta 1. ¿Cuáles son las principales necesidades de los asociados en relación con la gestión de garantías y afianzamiento de créditos?	Pregunta 2. ¿Cómo percibe la creación de una afianzadora como solución a estas necesidades?	Pregunta 3. ¿Cuáles han sido las experiencias previas con mecanismos de afianzamiento?	Pregunta 4. ¿Qué desafíos han enfrentado los asociados y la cooperativa en el acceso a crédito con garantía?	Pregunta 5. ¿Qué características consideran indispensables para que la afianzadora sea funcional y eficiente?	Pregunta 6. ¿Qué aspectos deberían contemplarse en su diseño y operación?	Pregunta 7. ¿Cómo creen que la creación de una afianzadora fortalecería la cooperativa?	Pregunta 8. ¿Qué implicaciones tendría en la sostenibilidad y expansión de servicios financieros para los asociados?	Pregunta 9. ¿Qué criterios deberían regir la administración y toma de decisiones en la afianzadora?
1	Asociado	Los asociados necesitan que los procesos sean más fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cubije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas	Que sea eficiente se maneje con transparencia

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

69

2	Asociado	Los asociados necesitan que las políticas de crédito sean más flexibles.	Este sería un gran avance para lograr fidelizar el asociado	Nunca he solicitado afianzamiento	un desafío es conseguir codeudor	Que no sea solo para algunas personas y amigos de directivos	Que afiance a quienes están reportados	Al poder acceder al crédito más personas quieren asociarse	Le facilitaría la vida al asociado y no tendría que sufrir para conseguir codeudor	Que no se p para hacer manejos
3	Asociado	Los asociados necesitan una mano amiga que los apoye para acceder al crédito.	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	En el BBVA me sacaron los ojos con un crédito muy costoso	La cooperativa debe mirar la necesidad y dificultad de conseguir codeudor para créditos y buscar otros mecanismos	Re que más económico que en el sector financiero	Que cobije a los asociados que pagan por caja	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Sería un valor agregado importante para la cooperativa	Que transparentes entreguen cu a los asociado
4	Asociado	Los asociados necesitan que no los cuestionen por la calificación de centrales de riesgos	Que bueno sería porque es muy harto buscar codeudor. Nadie le fía a uno	Nunca he solicitado afianzamiento	Nunca me han solicitado codeudor tengo suficientes aportes que respaldan mis créditos	Que sea más fácil y sin tanto tramite	Que tengan en cuenta los asociados independientes	Facilitar el acceso al crédito hace que la cooperativa crezca en su colocación	Sería una de las primeras cooperativas en tener este servicio	Que te personal capacitado operarla

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

70

5	Asociado	Los asociados necesitan que los procesos sean más fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas	Que sea eficiente se maneje con transparencia
6	Asociado	Los asociados necesitan una alternativa para quien no tenga codeudor	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	muy costoso y termina uno pagando el triple	es complicado conseguir codeudor hoy en día	Que sea más fácil y sin tanto tramite	Que tengan en cuenta los asociados independientes	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Sería importante para los asociados eso genera pertenencia	Que te personal capacitado operarla
7	Asociado	Los asociados necesitan tener más apoyo en crédito y facilitar el proceso	Sería un gran aporte de la cooperativa para con los asociados	Nunca he solicitado afianzamiento	Nadie le quiere servir a uno de codeudor	menos papeleo y requisitos	Que sea un servicio para todos los asociados sin discriminar	Con facilitar el crédito la cooperativa crece	Este servicio le dará tranquilidad a muchas personas que necesitan el crédito.	Que el personal sea amable responsable
8	Asociado	Los asociados necesitan que las políticas de	Este sería un gran avance para lograr	Nunca he solicitado afianzamiento	Un desafío es conseguir codeudor	Que no sea solo para algunas personas y	Que afiance a quienes están reportados	Al poder acceder al crédito más	Le facilitaría la vida al asociado y no tendría	Que no se p para hacer manejos

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

71

		crédito sean más flexibles.	fidelizar el asociado			amigos de directivos		personas quieren asociarse	que sufrir para conseguir codeudor	
9	Asociado	Los asociados necesitamos un apoyo para acceder al crédito	sería muy bueno y evita que la gente se retire	muy costoso y termina uno pagando mas	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	Que los recursos de manejen con responsabilidad	Que no tengan barreras para los reportados	Es un diferencial importante frente a la competencia	Deben ser responsables para afianzar para evitar el riesgo de morosidad	Que sea mesurada e afianzamiento
10	Asociado	Los asociados necesitan que los procesos sean mas fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas	Que sea eficiente se maneje con transparencia

ITEM	Rol	Pregunta 1. ¿Cuáles son las principales necesidades de los asociados en relación con la gestión de garantías y afianzamiento de créditos?	Pregunta 2. ¿Cómo percibe la creación de una afianzadora como solución a estas necesidades?	Pregunta 3. ¿Cuáles han sido las experiencias previas con mecanismos de afianzamiento?	Pregunta 4. ¿Qué desafíos han enfrentado los asociados y la cooperativa en el acceso a crédito con garantía?	Pregunta 5. ¿Qué características consideran indispensables para que la afianzadora sea funcional y eficiente?	Pregunta 6. ¿Qué aspectos deberían contemplarse en su diseño y operación?	Pregunta 7. ¿Cómo creen que la creación de una afianzadora fortalecería la cooperativa?	Pregunta 8. ¿Qué implicaciones tendría en la sostenibilidad y expansión de servicios financieros para los asociados?
11	Asociado	En la cooperativa si esta reportado no le prestan	sería muy bueno y evita que la gente se retire	muy costoso y termina uno pagando el triple	Nadie le quiere servir a uno de codeudor	menos papeleo y requisitos	Que se aun servicio económico y accesible al asociado	Con facilitar el crédito cooperativa crece	Tienen que tener en cuenta la antigüedad y otros factores para evitar mora
12	Asociado	Los asociados necesitan facilitar el acceso al crédito para tender necesidades	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	Nunca he solicitado afianzamiento	Utilizar otras alternativas de como prestamistas	Que se maneje con sentido social	Que sea un servicio para todos los asociados sin discriminar	Con facilitar el crédito cooperativa crece	Estos servicios le darán tranquilidad amuchas personas que necesitan el crédito.

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

73

13	Asociado	Los asociados necesitan que las políticas de crédito sean más flexibles.	Sería bueno para quienes no pueden conseguir codeudor	Nunca he solicitado afianzamiento	Nadie le quiere servir a uno de codeudor	Que se maneje con sentido social	Que cobije a los asociados independientes	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Deben ser responsables para afianzar para evitar el riesgo de morosidad
14	Asociado	Los asociados necesitan que los procesos sean más fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas
15	Funcionario	Los asociados necesitan facilitar el acceso al crédito para tender necesidades	sería muy bueno y evita que la gente se retire	muy costoso y termina uno pagando el triple	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	menos papeleo y requisitos	Que no tengan barreras para los reportados	Es un diferencial importante frente a la competencia	Le facilitaría la vida al asociado y no tendría que sufrir para conseguir codeudor
16	Funcionario	Los asociados necesitan mayor apoyo para que cumpla sus sueños	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	Nunca he solicitado afianzamiento	Nadie le quiere servir a uno de codeudor	Que no sea solo para algunas personas y amigos de directivos	Que cobije a los asociados independientes	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Estos servicios le darán tranquilidad amuchas personas que necesitan el crédito.

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

74

17	Funcionario	Los asociados necesitan que los procesos sean mas fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas
18	Funcionario	Los créditos se demoran mucho y piden muchos requisitos.	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	Nunca he solicitado afianzamiento	Nadie le quiere servir a uno de codeudor	Que los recursos de manejen con responsabilidad	Que no tengan barreras para los reportados	Es un diferencial importante frente a la competencia	Tienen que tener en cuenta la antigüedad y otros factores para evitar mora
19	Funcionario	Los asociados necesitan mayor apoyo para que cumpla sus sueños	Sería bueno para quienes no pueden conseguir codeudor	Nunca he solicitado afianzamiento	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	Que se maneje con sentido social	Que sea un servicio para todos los asociados sin discriminar	Con facilitar el crédito la cooperativa crece	Deben ser responsables para afianzar para evitar el riesgo de morosidad
20	Funcionario	Los asociados necesitan que las políticas de crédito sean más flexibles.	Este sería un gran avance para lograr fidelizar el asociado	Nunca he solicitado afianzamiento	un desafío es conseguir codeudor	Que no sea solo para algunas personas y directivos	Que afiance a quienes están reportados	Al poder acceder al crédito más personas quieren asociarse	Le facilitaría la vida al asociado y no tendría que sufrir para conseguir codeudor

ITEM	Rol	Pregunta 1. ¿Cuáles son las principales necesidades de los asociados en relación con la gestión de garantías y afianzamiento de créditos?	Pregunta 2. ¿Cómo percibe la creación de una afianzadora como solución a estas necesidades?	Pregunta 3. ¿Cuáles han sido las experiencias previas con mecanismos de afianzamiento?	Pregunta 4. ¿Qué desafíos han enfrentado los asociados y la cooperativa en el acceso a crédito con garantía?	Pregunta 5. ¿Qué características consideran indispensables para que la afianzadora sea funcional y eficiente?	Pregunta 6. ¿Qué aspectos deberían contemplarse en su diseño y operación?	Pregunta 7. ¿Cómo creen que la creación de una afianzadora fortalecería la cooperativa?	Pregunta 8. ¿Qué implicaciones tendría en la sostenibilidad y expansión de servicios financieros para los asociados?
21	Funcionario	Les exigen a los asociados muchos requisitos para acceder al crédito.	sería muy bueno y evita que la gente se retire	Nunca he solicitado afianzamiento	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	menos papeleo y requisitos	Que se aun servicio económico y accesible al asociado	Es un diferencial importante frente a la competencia	
22	Funcionario	Los asociados necesitan que los procesos sean mas fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cubije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al sus sueños y metas

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

76

23	Funcionario	Les exigen a los asociados muchos requisitos para acceder al crédito.	sería muy bueno y evita que la gente se retire	muy costoso y termina uno pagando el triple	un desafío es conseguir codeudor	menos papeleo y requisitos	Que se pueda extender el servicio a otras cooperativas	Con facilitar el crédito la cooperativa crece	Permite que los asociados se capaciten con el crédito educativo
24	Funcionario	Los asociados necesitan facilitar el acceso al crédito para tender necesidades	Sería bueno para quienes no pueden conseguir codeudor	Nunca he solicitado afianzamiento	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	Que no sea solo para algunas personas y amigos de directivos	Que no tengan barreras para los reportados	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Estos servicios le darán tranquilidad a muchas personas que necesitan el crédito.
25	Funcionario	Los asociados necesitan que las políticas de crédito sean más flexibles.	Este sería un gran avance para lograr fidelizar el asociado	Nunca he solicitado afianzamiento	un desafío es conseguir codeudor	Que no sea solo para algunas personas y amigos de directivos	Que afiance a quienes están reportados	Al poder acceder al crédito más personas quieren asociarse	Le facilitaría la vida al asociado y no tendría que sufrir para conseguir codeudor
26	Asociado	Les exigen a los asociados muchos requisitos para acceder al crédito.	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	Nunca he solicitado afianzamiento	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	Que los recursos de manejen con responsabilidad	Que sea un servicio para todos los asociados sin discriminar	Es un diferencial importante frente a la competencia	Permite que el asociado crezca profesionalmente

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

77

27	Asociado	Los asociados necesitan que los procesos sean mas fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas
28	Asociado	Hay que pensar en el asociado porque él es el que sostiene la cooperativa y si no le ayudan con sus necesidades se va	sería muy bueno y evita que los asociados soliciten crédito en otra parte	Nunca he solicitado afianzamiento	Utilizar otras alternativas de prestamistas	Que los recursos de manejen con responsabilidad	Que cobije a los asociados independientes	Con facilitar el crédito la cooperativa crece	Estos servicios le darán tranquilidad a muchas personas que necesitan el crédito.
29	Asociado	Les exigen a los asociados muchos requisitos para acceder al crédito.	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	Nunca he solicitado afianzamiento	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	menos papeleo y requisitos	Que se aun servicio económico y accesible al asociado	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Deben ser responsables para afianzar para evitar el riesgo de morosidad
30	Asociado	Los asociados necesitan que los procesos sean más fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas

ITEM	Rol	Pregunta 1. ¿Cuáles son las principales necesidades de los asociados en relación con la gestión de garantías y afianzamiento de créditos?	Pregunta 2. ¿Cómo percibe la creación de una afianzadora como solución a estas necesidades?	Pregunta 3. ¿Cuáles han sido las experiencias previas con mecanismos de afianzamiento?	Pregunta 4. ¿Qué desafíos han enfrentado los asociados y la cooperativa en el acceso a crédito con garantía?	Pregunta 5. ¿Qué características consideran indispensables para que la afianzadora sea funcional y eficiente?	Pregunta 6. ¿Qué aspectos deberían contemplarse en su diseño y operación?	Pregunta 7. ¿Cómo creen que la creación de una afianzadora fortalecería la cooperativa?	Pregunta 8. ¿Qué implicaciones tendría en la sostenibilidad y expansión de servicios financieros para los asociados?	Pregunta 9. ¿Qué otros aspectos deberían considerarse?
31	Asociado	Los créditos se demoran mucho y piden muchos requisitos.	sería muy bueno y evita que los asociados soliciten crédito en otra parte	muy costoso y termina uno pagando el triple	Tratar de convencer a familiares para que lo respalden	Que no sea solo para algunas personas y amigos de directivos	Que sea un servicio para todos los asociados sin discriminar	Al poder acceder al crédito más personas quieren asociarse	Permite que el asociado crezca profesionalmente	Que se pueda acceder a los servicios financieros
32	Asociado	Los asociados necesitan mayor	Sería una gran solución a una	Nunca he solicitado afianzamiento	un desafío es conseguir codeudor	Que no sea solo para algunas	Que no tengan barreras para los reportados	Es un diferencial importante frente a la competencia	Tienen que tener en cuenta la antigüedad y otros	Que se pueda acceder a los servicios financieros

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

		apoyo para que cumpla sus sueños	problemática que muchos tenemos			personas y amigos de directivos			factores para evitar mora	ha m
33	Asociado	Les exigen a los asociados muchos requisitos para acceder al crédito.	sería muy bueno y evita que los asociados soliciten crédito en otra parte	muy costoso y termina uno pagando el triple	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	Que los recursos de manejen con responsabilidad	Que cobije a los asociados independientes	Con facilitar el crédito la cooperativa crece	Estos servicios le darán tranquilidad amuchas personas que necesitan el crédito.	Q m af
34	Asociado	Los asociados necesitan que los procesos sean más fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas	Q ef m tra
35	Asociado	Los créditos se demoran mucho y piden muchos requisitos.	sería muy bueno y evita que los asociados soliciten crédito en otra parte	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	menos papeleo y requisitos	Que no tengan barreras para los reportados	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Permite que el asociado crezca profesionalmente	Q pr ha m

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

36	Funcionario	Los asociados necesitan facilitar el acceso al crédito para tender necesidades	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	muy costoso y termina uno pagando el triple	Utilizar otras alternativas de como prestamistas	Que no sea solo para algunas personas y amigos de directivos	Que sea un servicio para todos los asociados sin discriminar	Es un diferencial importante frente a la competencia	Deben ser responsables para afianzar para evitar el riesgo de morosidad	Q pr ha m
37	Funcionario	Los asociados necesitan que los procesos sean más fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas	Q ef m tra
38	Funcionario	Los créditos se demoran mucho y piden muchos requisitos.	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	muy costoso y termina uno pagando el triple	un desafío es conseguir codeudor	Que los recursos de manejen con responsabilidad	Que se pueda extender el servicio a otras cooperativas	Al poder acceder al crédito más personas quieren asociarse	Tienen que tener en cuenta la antigüedad y otros factores para evitar mora	Q pr ha m

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

---

39	Funcionario	Los asociados necesitan una mano amiga cuando está en dificultades.	Sería bueno para quienes no pueden conseguir codeudor	Nunca he solicitado afianzamiento	Tratar de convencer a familiares para que lo respalden	Que los recursos de manejen con responsabilidad	Que se aun servicio económico y accesible al asociado	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Este servicio le dará tranquilidad amuchas personas que necesitan el crédito.	Q se re
40	Funcionario	Les exigen a los asociados muchos requisitos para acceder al crédito.	sería muy bueno y evita que los asociados soliciten crédito en otra parte	muy costoso y termina uno pagando el triple	Tratar de convencer a familiares para que lo respalden	menos papeleo y requisitos	Que se pueda extender el servicio a otras cooperativas	Es un diferencial importante frente a la competencia	Permite que el asociado crezca profesionalmente	Q m af

ITEM	Rol	Pregunta 1. ¿Cuáles son las principales necesidades de los asociados en relación con la gestión de garantías y afianzamiento de créditos?	Pregunta 2. ¿Cómo percibe la creación de una afianzadora como solución a estas necesidades?	Pregunta 3. ¿Cuáles han sido las experiencias previas con mecanismos de afianzamiento?	Pregunta 4. ¿Qué desafíos han enfrentado los asociados y la cooperativa en el acceso a crédito con garantía?	Pregunta 5. ¿Qué características consideran indispensables para que la afianzadora sea funcional y eficiente?	Pregunta 6. ¿Qué aspectos deberían contemplarse en su diseño y operación?	Pregunta 7. ¿Cómo creen que la creación de una afianzadora fortalecería la cooperativa?	Pregunta 8. ¿Qué implicaciones tendría en la sostenibilidad y expansión de servicios financieros para los asociados?
41	Funcionario	Los asociados necesitan que los procesos sean mas fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas
42	Funcionario	Los asociados necesitan mayor apoyo para que cumpla sus sueños	Sería bueno para quienes no pueden conseguir codeudor	Nunca he solicitado afianzamiento	Utilizar otras alternativas de como prestamistas	Que los recursos de manejen con responsabilidad	Que no tengan barreras para los reportados	Con facilitar el crédito la cooperativa crece	Tienen que tener en cuenta la antigüedad y otros factores para evitar mora

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

83

43	Funcionario	Los asociados necesitan que las políticas de crédito sean más flexibles.	Este sería un gran avance para lograr fidelizar el asociado	Nunca he solicitado afianzamiento	un desafío es conseguir codeudor	Que no sea solo para algunas personas y amigos de directivos	Que afiance a quienes están reportados	Al poder acceder al crédito más personas quieren asociarse	Le facilitaría la vida al asociado y no tendría que sufrir para conseguir codeudor
44	Funcionario	Los asociados necesitan facilitar el acceso al crédito para tender necesidades	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	Nunca he solicitado afianzamiento	Tener que conseguir el crédito en el sector financiero.	Que no sea solo para algunas personas y amigos de directivos	Que sea un servicio para todos los asociados sin discriminar	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Permite que el asociado crezca profesionalmente
45	Funcionario	Los asociados necesitan que los procesos sean más fáciles	Esta sería una gran oportunidad para que el asociado acceda al crédito	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Difícil conseguir un deudor solidario, y la cooperativa niega los créditos	Que se maneje con sentido social	Que cobije a docentes en provisionalidad no solo propiedad	Al poder tener facilidad al crédito el asociado no se retira	Facilitaría al asociado a que cumpla sus sueños y metas
46	Funcionario	Les exigen a los asociados muchos requisitos para acceder al crédito.	sería muy bueno y evita que los asociados soliciten crédito en otra parte	muy costoso y termina uno pagando el triple	un desafío es conseguir codeudor	Que no sea solo para algunas personas y amigos de directivos	Que cobije a los asociados independientes	Con facilitar el crédito la cooperativa crece	Deben ser responsables para afianzar para evitar el riesgo de morosidad

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

47	Funcionario	Los asociados necesitan facilitar el acceso al crédito para tender necesidades	Sería una gran solución a una problemática que muchos tenemos	En el sector financiero, pero han sido muy costosas y termina uno pagando mucho mas	Tratar de convencer a familiares para que lo respalden	menos papeleo y requisitos	Que sea un servicio para todos los asociados sin discriminar	Al tener fácil acceso al crédito uno la recomienda con otras personas	Tienen que tener en cuenta la antigüedad y otros factores para evitar mora
48	Funcionario	Les exigen a los asociados muchos requisitos para acceder al crédito.	Sería bueno para quienes no pueden conseguir codeudor	Nunca he solicitado afianzamiento	Utilizar otras alternativas de como prestamistas	Que los recursos de manejen con responsabilidad	Que cobije a los asociados independientes	Es un diferencial importante frente a la competencia	Estos servicios le darán tranquilidad amuchas personas que necesitan el crédito.

Anexo 2 Transcripción Focus Group

Número entrevistado	Pregunta 1. ¿Cuáles son las principales necesidades de	Pregunta 2. ¿Cómo perciben la creación de una afianzadora como	Pregunta 3. ¿Cuáles han sido las experiencias previas con	Pregunta 4. ¿Qué desafíos han enfrentado los asociados y la	Pregunta 5. ¿Qué características consideran indispensables	Pregunta 6. ¿Qué aspectos deberían contemplarse	Pregunta 7. ¿Cómo creen que la creación de una	Pregunta 8. ¿Qué implicaciones tendría en la sostenibilidad y	Pregunta 9. ¿Qué criterios de selección deberían regir la administración
---------------------	--	--	---	---	--	---	--	---	--

	<b>los asociados en relación con la gestión de garantías y afianzamiento de créditos?</b>	<b>solución a estas necesidades?</b>	<b>mecanismos de afianzamiento?</b>	<b>cooperativa en el acceso a crédito con garantía?</b>	<b>para que la afianzadora sea funcional y eficiente?</b>	<b>en su diseño y operación?</b>	<b>afianzadora fortalecería la cooperativa?</b>	<b>expansión de servicios financieros para los asociados?</b>	<b>toma de decisiones en la afianzadora</b>
1	Los asociados necesitan que los procesos sean más fáciles	Esta sería la solución a la problemática que tienen muchos asociados al no poder conseguir un codeudor que respalde sus obligaciones.	En el sector financiero el afianzamiento es un costo muy elevado que el deudor debe pagar además de otros costos adicionales que le incluyen a esos créditos.	Los asociados tienen que buscar otras alternativas al no conseguir codeudor, como el préstamo gota gota, o el sector financiero	Determinar si se implementará un esquema de garantía solidaria, individual o híbrido, ajustado a las necesidades específicas de los asociados.	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas y legales que rigen las actividades de afianzamiento.	Mayor inclusión financiera: Facilitaría el acceso al crédito para asociados con dificultades en la presentación de garantías tradicionales.	Reducción del riesgo crediticio: Al respaldar los créditos, la afianzadora disminuiría la tasa de impago, fortaleciendo la estabilidad financiera de la cooperativa.	Autonomía con la cooperativa afianzadora mantener independencia en la gestión financiera alineada a los principios y valores de Cootradecun

2	Los asociados necesitan una mano amiga que los apoye para acceder al crédito.	Al igual que el asociado la cooperativa si no puede colocar pues no crece en este producto.	Nunca he solicitado afianzamiento, pero he escuchado que este servicio es muy costoso en pandemia el sector financiero lo aprovecho mucho.	La cooperativa ha enfrentado el retiro de asociados porque no pueden acceder al crédito	Definir un modelo económico que garantice la estabilidad de la afianzadora	Establecer parámetros transparentes para la aprobación de afianzamientos considerando historial crediticio, capacidad de pago y nivel de riesgo de los asociados.	Reducción del riesgo de impago: Al respaldar los créditos Reducción del riesgo de impago: Al respaldar los créditos, se disminuiría la incertidumbre y se fortalecería la estabilidad financiera de la cooperativa.	Diversificación de ingresos: Generaría una nueva fuente de ingresos mediante la gestión de garantías, educiendo la dependencia de otros servicios financieros.	Claridad e responsabilidad necesario estructuras gobierno co bien establ directivos, riesgo y financieros
---	---	---	--	---	--	---	---	--	---

3	Los asociados necesitamos un apoyo para acceder al crédito	La cooperativa necesita una alternativa que favorezca las dos partes.	Nunca he solicitado afianzamiento, pero he escuchado que este servicio es muy costoso en pandemia el sector financiero lo aprovecho mucho.	Los asociados tienen que buscar otras alternativas al no conseguir codeudor, como el préstamo gota gota, o el sector financiero	Determinar si se implementará un esquema de garantía solidaria, individual o híbrido, ajustado a las necesidades específicas de los asociados.	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas y legales que rigen las actividades de afianzamiento.	Reducción del riesgo de impago: Al respaldar los créditos Reducción del riesgo de impago: Al respaldar los créditos, se disminuiría la incertidumbre y se fortalecería la estabilidad financiera de la cooperativa.	Mayor resiliencia ante crisis económicas: Con una estructura propia de afianzamiento, la cooperativa podría adaptarse mejor a las fluctuaciones del mercado, protegiendo a los asociados de las restricciones crediticias.	Autonomía con cooperativa afianzadora mantener independencia gestión financiera alineada principios y Cootradecun
4	Los asociados necesitan mayor apoyo para que cumpla sus sueños	Esta sería la solución a la problemática que tienen muchos asociados al no poder conseguir un codeudor que	En el sector financiero el afianzamiento es un costo muy elevado que el deudor debe pagar además de otros costos adicionales que le	La cooperativa ha enfrentado el retiro de asociados porque no pueden acceder al crédito	Diseñar la afianzadora de manera que promueva la inclusión financiera y el acceso equitativo	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas y legales que rigen las	Mayor inclusión financiera: Facilitaría el acceso al crédito para asociados con dificultades en la presentación	Reducción del riesgo crediticio: Al respaldar los créditos, la afianzadora disminuiría la tasa de impago, fortaleciendo la	Claridad e responsabilidad necesario estructuras gobierno bien establecido, directivos,

Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

		respalde sus obligaciones.	incluyen a esos créditos.		a los recursos crediticios.	actividades de afianzamiento.	de garantías tradicionales.	estabilidad financiera de la cooperativa.	riesgo y financieros
5	Los asociados necesitan que las políticas de crédito sean más flexibles.	La cooperativa necesita una alternativa que favorezca las dos partes.	Nunca he solicitado afianzamiento, pero he escuchado que este servicio es muy costoso en pandemia el sector financiero lo aprovecho mucho.	La cooperativa ha enfrentado el retiro de asociados porque no pueden acceder al crédito	Diseñar la afianzadora de manera que promueva la inclusión financiera y el acceso equitativo a los recursos crediticios.	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas legales y financieras que rigen las actividades de afianzamiento.	Optimización de costos de financiamiento: Un mecanismo propio de afianzamiento permitiría diseñar tarifas más accesibles, reduciendo la dependencia de intermediarios financieros.		Claridad e responsabilidad necesario estructuras gobierno con bien establecidos directivos, riesgo y financieros

6	Los asociados necesitamos un apoyo para acceder al crédito	Al igual que el asociado la cooperativa si no puede colocar pues no crece en este producto.	Nunca he solicitado afianzamiento, pero he escuchado que este servicio es muy costoso en pandemia el sector financiero lo aprovecho mucho.	La cooperativa ha enfrentado el retiro de asociados porque no pueden acceder al crédito	Determinar si se implementará un esquema de garantía solidaria, individual o híbrido, ajustado a las necesidades específicas de los asociados.	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas legales y financieras que rigen las actividades de afianzamiento.	Mayor inclusión financiera: Facilitaría el acceso al crédito para asociados con dificultades en la presentación de garantías tradicionales.	Diversificación de ingresos: Generaría una nueva fuente de ingresos mediante la gestión de garantías, educiendo la dependencia de otros servicios financieros.	Claridad e responsabi necesario estructuras gobierno co bien establ directivos, riesgo y financieros
7	Los asociados necesitamos un apoyo para acceder al crédito	Al igual que el asociado la cooperativa si no puede colocar pues no crece en este producto.	Nunca he solicitado afianzamiento, pero he escuchado que este servicio es muy costoso en pandemia el sector financiero lo aprovecho mucho.	Los asociados tienen que buscar otras alternativas al no conseguir codeudor, como el préstamo gota gota, o el sector financiero	Definir un modelo económico que garantice la estabilidad de la afianzadora	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas legales y financieras que rigen las actividades de afianzamiento.	Reducción del riesgo de impago: Al respaldar los créditos Reducción del riesgo de impago: Al respaldar los créditos, se disminuiría la incertidumbre y se fortalecería la	Mayor resiliencia ante crisis económicas: Con una estructura propia de afianzamiento, la cooperativa podría adaptarse mejor a fluctuaciones del mercado, protegiendo a los	Autonomía con cooperativa afianzadora mantener independen gestión fina alineada principios y Cootradecu

							estabilidad financiera de la cooperativa.	asociados de restricciones crediticias.
8	Los asociados necesitan que las políticas de crédito sean más flexibles.	Esta sería la solución a la problemática que tienen muchos asociados al no poder conseguir un codeudor que respalde sus obligaciones.	En el sector financiero el afianzamiento es un costo muy elevado que el deudor debe pagar además de otros costos adicionales que le incluyen a esos créditos.	La cooperativa ha enfrentado el retiro de asociados porque no pueden acceder al crédito	Diseñar la afianzadora de manera que promueva la inclusión financiera y el acceso equitativo a los recursos crediticios.		Optimización de costos de financiamiento: Un mecanismo propio de afianzamiento permitiría diseñar tarifas más accesibles, reduciendo la dependencia de	Reducción del riesgo crediticio: Al respaldar los créditos, la afianzadora disminuiría la tasa de impago, fortaleciendo la estabilidad financiera de la cooperativa.

							intermediarios financieros.		
9	Los asociados necesitamos un apoyo para acceder al crédito	La cooperativa necesita una alternativa que favorezca las dos partes.	Nunca he solicitado afianzamiento, pero he escuchado que este servicio es muy costoso en pandemia el sector financiero lo aprovecho mucho.	Los asociados tienen que buscar otras alternativas al no conseguir codeudor, como el préstamo gota gota, o el sector financiero	Determinar si se implementará un esquema de garantía solidaria, individual o híbrido, ajustado a las necesidades específicas de los asociados.	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas y legales que rigen las actividades de afianzamiento.	Reducción del riesgo de impago: Al respaldar los créditos Reducción del riesgo de impago: Al respaldar los créditos, se disminuiría la incertidumbre y se fortalecería la estabilidad	Mayor resiliencia ante crisis económicas: Con una estructura propia de afianzamiento, la cooperativa podría adaptarse mejor a las fluctuaciones del mercado, protegiendo a los asociados de	Claridad e responsabilidad necesario estructuras gobierno co bien estable directivos, riesgo y financieros

							financiera de la cooperativa.	restricciones crediticias.	
10	Los asociados necesitan que las políticas de crédito sean más flexibles.	Esta sería la solución a la problemática que tienen muchos asociados al no poder conseguir un codeudor que respalde sus obligaciones.	En el sector financiero el afianzamiento es un costo muy elevado que el deudor debe pagar además de otros costos adicionales que le incluyen a esos créditos.	La cooperativa ha enfrentado el retiro de asociados porque no pueden acceder al crédito	Definir un modelo económico que garantice la estabilidad de la afianzadora	Asegurar el cumplimiento de todas las normativas legales y financieras que rigen las actividades de afianzamiento.	Optimización de costos de financiamiento: Un mecanismo propio de afianzamiento permitiría diseñar tarifas más accesibles, reduciendo la dependencia de	Reducción del riesgo crediticio: Al respaldar los créditos, la afianzadora disminuiría la tasa de impago, fortaleciendo la estabilidad financiera de la cooperativa.	Autonomía con la cooperativa afianzadora mantener independencia en la gestión financiera alineada a los principios y Cootradecun

							intermediarios financieros.		
--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--

Anexo 3 Informe de códigos Altas Ti.

Proyecto (Creación de la Afianzadora Cootradecun)

Informe creado por Bertha Piedad Pérez Poveda en 31/05/2025

Códigos seleccionados (1) **Sin grupos**

Activo: 1 Códigos:

○ **Impacto**

**49 citas:**

#### **2:1 ¶ 4 in ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD SEMIESTRUCTURADA**

La siguiente entrevista hace parte de la recolección de datos cualitativos del trabajo de investigación referente al proyecto de grado para optar al título de Especializa en Gerencia de Proyectos, en el cual se pretende realizar un Diagnóstico y propuesta de un modelo de negocio para la creación de una Afianzadora que respalde los créditos a los asociados de la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca y el Distrito Capital "COOTRADECUN".

#### **2:4 ¶ 3 in ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD SEMIESTRUCTURADA**

Entrevista para Asociados, funcionarios y Directivos de la Cooperativa de Maestro de Cundinamarca Cootradecun seleccionados para el estudio de caso.

#### **4:2 ¶ 4 in Case 1**

Características Modelo: Cliente, Características Modelo: Entidad Financiera

#### **5:2 ¶ 4 in Case 2**

Características Modelo: Crédito, Características Modelo: Bancolombia, Características Modelo: Vivienda

#### **6:2 ¶ 4 in Case 3**

Necesidades Grupos: Simplificación, Necesidades Grupos: Acceso a Créditos, Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Accesibilidad

**7:2 ¶ 4 in Case 4**

Características Modelo: Accesibilidad, Características Modelo: Simplicidad

**8:2 ¶ 4 in Case 5**

Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Iniciativa

**9:1 ¶ 2 in Case 6**

Codeudor Historias crediticio favorable ¿Alguna vez a perdido la oportunidad de obtener un crédito por no cumplir algún requisito de los que exige el sector financiero?

**9:2 ¶ 4 in Case 6**

Características Modelo: Codeudor, Características Modelo: Historial Favorable

**10:2 ¶ 4 in Case 7**

Necesidades Grupos: Requisitos, Necesidades Grupos: Acceso a Créditos, Características Modelo: Eliminación de Requisitos, Características Modelo: Facilidad de Acceso

**11:2 ¶ 4 in Case 8**

Características Modelo: Accesibilidad, Características Modelo: Eliminación de Requisitos

**12:2 ¶ 4 in Case 9**

Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Requisitos, Características Modelo: Codeudor

**13:2 ¶ 4 in Case 10**

Necesidades Grupos: Accesibilidad, Necesidades Grupos: Eficiencia, Necesidades Grupos: Claridad, Características Modelo: Eficiencia, Características Modelo: Accesibilidad, Características Modelo: Simplicidad

**14:2 ¶ 4 in Case 11**

Características Modelo: Cliente, Características Modelo: Entidades Financieras

**15:2 ¶ 4 in Case 12**

Características Modelo: Servicios Bancarios, Características Modelo: Codeudor, Características Modelo: Créditos

**16:2 ¶ 4 in Case 13**

Necesidades Grupos: Requisitos, Necesidades Grupos: Estudios, Necesidades Grupos: Recibos

**17:2 ¶ 4 in Case 14**

Características Modelo: Codeudor

**18:2 ¶ 4 in Case 15**

Necesidades Grupos: Apoyo, Necesidades Grupos: Codeudores, Necesidades Grupos: Incertidumbre, Necesidades Grupos: Requisitos, Características Modelo: Acceso, Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Preocupaciones, Evaluación Impacto: Evaluación, Evaluación Impacto: Facilidad, Evaluación Impacto: Requisitos, Estrategias Sostenibilidad: Estrategias, Estrategias Sostenibilidad: Facilitación, Estrategias Sostenibilidad: Asesoría

**19:2 ¶ 4 in Case 16**

Características Modelo: Accesibilidad, Características Modelo: Simplicidad

**20:2 ¶ 4 in Case 17**

Necesidades Grupos: Accesibilidad, Necesidades Grupos: Requisitos, Necesidades Grupos: Créditos, Características Modelo: Accesibilidad, Características Modelo: Efectividad, Características Modelo: Requisitos, Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Asequibilidad, Características Modelo: Créditos

**21:2 ¶ 4 in Case 18**

Necesidades Grupos: Requisitos, Necesidades Grupos: Oportunidades

**23:2 ¶ 4 in Case 20**

Características Modelo: Requisitos, Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Autonomía

**24:2 ¶ 4 in Case 21**

Estrategias Sostenibilidad: Rapidez, Estrategias Sostenibilidad: Claridad

**25:2 ¶ 4 in Case 22**

Características Modelo: Crédito, Características Modelo: Fiador, Características Modelo: Codeudor

**26:2 ¶ 4 in Case 23**

Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Accesibilidad

**27:2 ¶ 4 in Case 24**

Características Modelo: Crédito, Características Modelo: Fiador, Características Modelo: Codeudor

**29:2 ¶ 4 in Case 26**

Estrategias Sostenibilidad: Acceso, Estrategias Sostenibilidad: Préstamos

**30:2 ¶ 4 in Case 27**

Características Modelo: Cliente, Características Modelo: Cooperativa, Características Modelo: Entidad Financiera

**31:2 ¶ 4 in Case 28**

Características Modelo: Crédito, Características Modelo: Fiador, Características Modelo: Codeudor, Características Modelo: Requisitos, Características Modelo: Certificado Laboral, Características Modelo: Cédula, Características Modelo: Comprobante de Pago

**32:2 ¶ 4 in Case 29**

Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Accesibilidad

**33:2 ¶ 4 in Case 30**

Características Modelo: Accesibilidad, Características Modelo: Eliminación de requisitos

**34:2 ¶ 4 in Case 31**

Estrategias Sostenibilidad: Reducción de Barreras, Estrategias Sostenibilidad: Accesibilidad

**35:2 ¶ 4 in Case 32**

Características Modelo: Crédito, Características Modelo: Fiador, Características Modelo: Codeudor

**36:2 ¶ 4 in Case 33**

Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Accesibilidad

**37:2 ¶ 4 in Case 34**

Características Modelo: Requisito, Características Modelo: Codeudor

**38:2 ¶ 4 in Case 35**

Características Modelo: Oportunidad, Características Modelo: Requisitos

**39:2 ¶ 4 in Case 36**

Características Modelo: Accesibilidad, Características Modelo: Eliminación de requisitos

**40:2 ¶ 4 in Case 37**

Estrategias Sostenibilidad: Canales Actualizados, Estrategias Sostenibilidad: Comunicación Efectiva

**42:2 ¶ 4 in Case 39**

Características Modelo: Créditos, Características Modelo: Libre Inversión, Características Modelo: Consumo

**43:2 ¶ 4 in Case 40**

Necesidades Grupos: Certificados, Necesidades Grupos: Referencias, Características Modelo: Requisitos, Características Modelo: Acceso, Evaluación Impacto: Evaluación, Evaluación Impacto: Impacto, Estrategias Sostenibilidad: Sostenibilidad, Estrategias Sostenibilidad: Simplificación

**44:1 ¶ 2 in Case 41**

- Documentos personales - Codeudor 4. ¿Pudo cumplir con todos estos requisitos? - Si, pero se me dificulto demasiado conseguir un codeudor tuve que firmar un documento notarial donde me comprometía apagar cierto monto al codeudor en caso de faltar con mi deuda

**44:2 ¶ 4 in Case 41**

Necesidades Grupos: Documentación, Necesidades Grupos: Codeudor, Características Modelo: Requisitos, Características Modelo: Flexibilidad, Evaluación Impacto: Evaluación, Evaluación Impacto: Cumplimiento, Estrategias Sostenibilidad: Sostenibilidad, Estrategias Sostenibilidad: Facilitación

**45:2 ¶ 4 in Case 42**

Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Asequibilidad

**46:1 ¶ 2 in Case 43**

- Si, 6. ¿De todos los requisitos que pide el sector financiero cual es el más complejo conseguir? - Codeudor

**46:2 ¶ 4 in Case 43**

Características Modelo: Requisito, Características Modelo: Codeudor

**47:2 ¶ 4 in Case 44**

Características Modelo: Codeudor, Características Modelo: Castigo de crédito

**48:2 ¶ 4 in Case 45**

Características Modelo: Accesibilidad, Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Requisitos

**49:2 ¶ 4 in Case 46**

Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Requisitos

**50:2 ¶ 4 in Case 47**

Necesidades Grupos: Sencillez, Necesidades Grupos: Acompañamiento, Necesidades Grupos: Reducción de requisitos, Características Modelo: Sencillez, Características Modelo: Acompañamiento

**51:2 ¶ 4 in Case 48**

Características Modelo: Facilidad, Características Modelo: Asequibilidad

#### Anexo 4 Realización, organización y codificación entrevistas y Focus Group

El análisis de los datos obtenidos en el marco del proyecto y una vez delimitadas las fuentes de información pertinentes, se realizaron 48 entrevistas en profundidad a funcionarios y asociados de la cooperativa, seleccionados de manera intencional y estratégica, conforme a criterios de accesibilidad, pertinencia y experiencia en procesos crediticios.

Complementariamente, se desarrolló un grupo focal con 10 directivos considerados actores clave en la toma de decisiones, con el propósito de explorar sus percepciones, experiencias y expectativas frente al modelo de afianzamiento de créditos propuesto.

La información resultante, se analizó mediante un proceso de codificación temática inductiva, apoyado en el uso del software Atlas.ti, lo que permitió organizar y categorizar las narrativas obtenidas en las entrevistas en profundidad y el grupo focal. Este proceso reveló patrones significativos en torno a las percepciones, expectativas y necesidades de los asociados y directivos frente al acceso al crédito y la propuesta de creación de una Afianzadora. Las categorías emergentes se estructuraron en tres dimensiones principales:

1. Percepción del riesgo financiero y barreras en el acceso al crédito.
2. Expectativas frente al modelo de afianzamiento.
3. Valoración del rol de la cooperativa en la innovación financiera.

Para asegurar la robustez del análisis, se implementó un proceso de triangulación de fuentes, combinando las perspectivas obtenidas de:

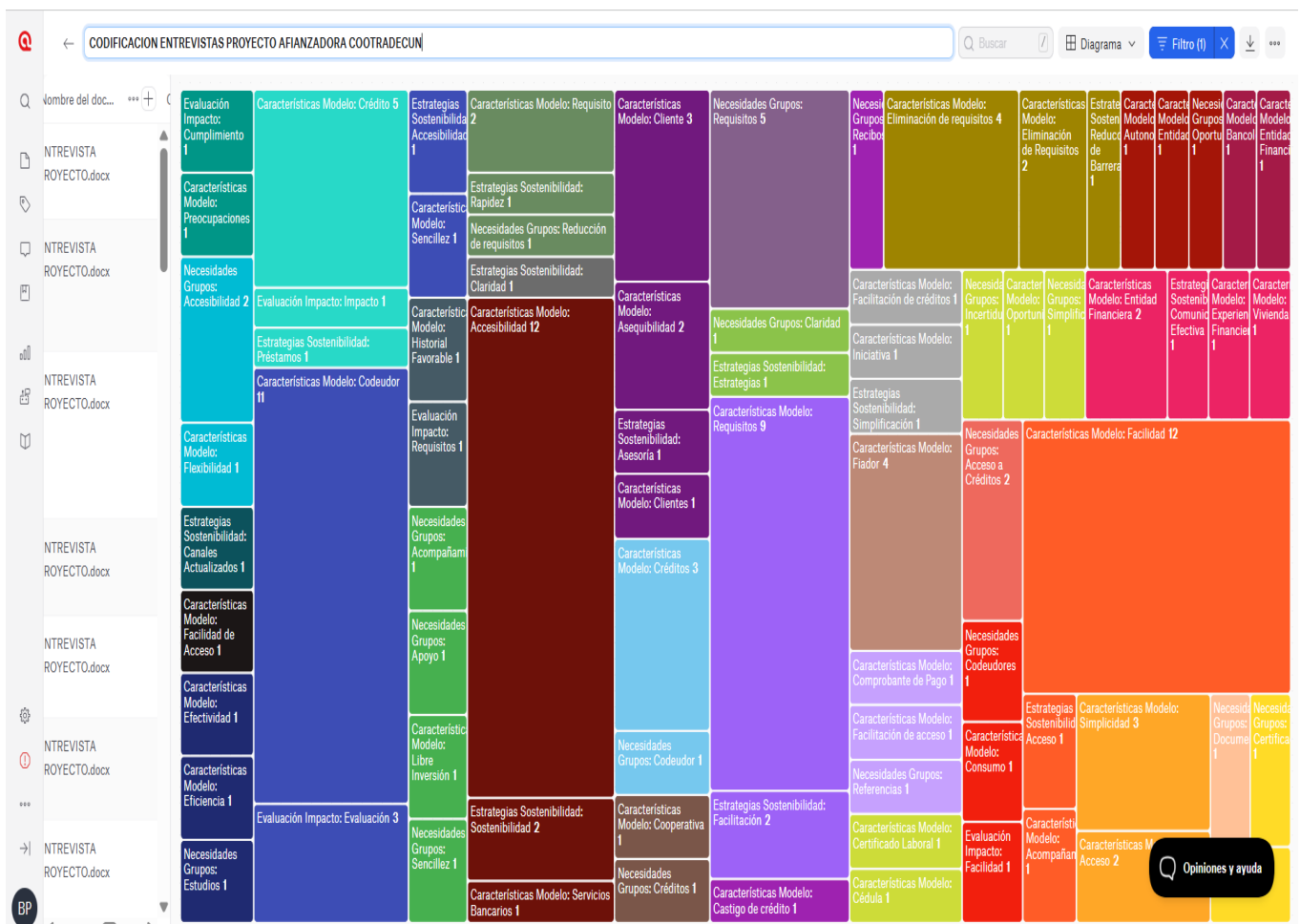
1. Las entrevistas individuales (funcionarios y asociados).
2. El grupo focal con directivos.
3. El análisis documental tanto de metodologías ágiles, como de normativa vigente, y aspectos relacionados con el afianzamiento de créditos.

Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas y el focus group del proyecto de creación de la afianzadora de Cootradecun, se utilizó Atlas.ti, una herramienta especializada en el procesamiento de datos cualitativos mediante codificación y categorización de información.

# Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

## Anexo 5 Codificación inductiva y deductiva

Se aplicó codificación inductiva para identificar categorías emergentes a partir de los discursos de los entrevistados y codificación deductiva basada en marcos teóricos preestablecidos, permitiendo una organización estructurada de los hallazgos



# Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

## Anexo 6 Anexo 6 Codificación inductiva y deductiva

Creación de la Afianzadora Cootradecun - ATLAS.ti - Versión de prueba

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda

Agregar documentos • Crear entidades • Comentario del proyecto • Navegador • Documentos • Citas • Códigos • Memos • Redes • Vinculos

Explorador del proyecto x

Administrador de documentos Administrador de códigos Impacto Administrador de grupos de redes Frecuencias de palabras Análisis código-documento x

Buscar

Mostrar listas Tabla Sankey Barra de cambios Ajustes Eliminar Vacío Exportar

Buscar códigos		Buscar grupos de códigos		2 citas en documento "Case 43"				
<input checked="" type="checkbox"/>	Nombre	<input type="checkbox"/>	Nombre	2: ENTREVIS...	4: Case 1	5: Case 2	6: Case 3	
<input checked="" type="checkbox"/>	Preguntas...	<input type="checkbox"/>	AI codes	47	1	1	1	
<input checked="" type="checkbox"/>	Confidenci...	<input type="checkbox"/>	Códigos de la enc...	50	3	1	1	
<input checked="" type="checkbox"/>	Experiencia...	<input type="checkbox"/>	Intentional AI codes	0				
<input checked="" type="checkbox"/>	Impacto			49	2	1	1	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Integridad...			50	3	1	1	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Necesidad...			50	3	1	1	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Percepcion...			0				
<input checked="" type="checkbox"/>	Percepcion...			0				
<b>Totales</b>				11	8	8	8	

(10 códigos + 0 grupos de códigos) x (48 documentos + 0 grupos de documentos) = 480 celdas

# Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

## Anexo 7 Triangulación de fuentes entrevistas

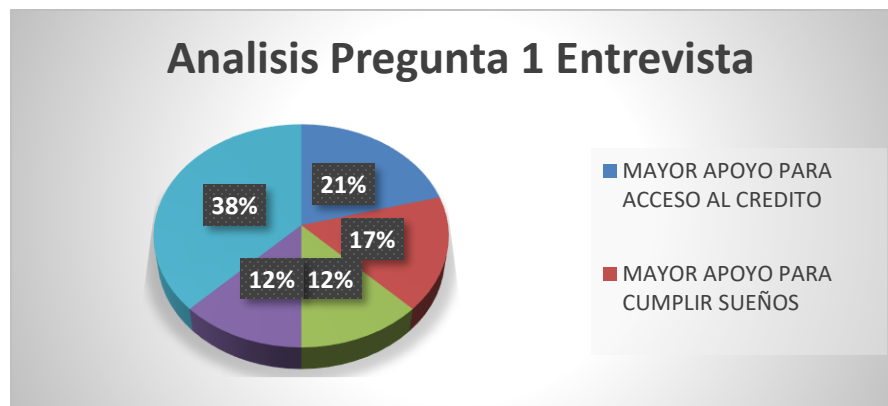
The screenshot displays the ATLAS.ti software interface for a project titled "Creacion de la Afianzadora Cootradecun - ATLAS.ti - Versión de prueba". The interface includes a menu bar (Archivo, Inicio, Buscar & Codificar, Analizar, Importar & Exportar, Herramientas, Ayuda) and a toolbar with icons for document management and analysis. The main workspace is divided into several panels:

- Explorador del proyecto:** Shows a tree view of the project structure, including "Documentos (48)", "Códigos (7)", "Memos (0)", "Redes (0)", "Grupos de documentos...", and "Grupos de códigos (3)".
- Administrador de documentos:** A table listing documents with columns for ID, Nombre, and a count. The table contains 10 rows of data.
- Administrador de códigos:** A table listing codes with columns for Nombre and a count. The table contains 7 rows of data.
- Diagrama de Red:** A network diagram showing connections between codes and documents. Nodes on the left include "Integridad académica", "Objetividad en la in...", "Integridad académica", "Impacto", "Confidencialidad", "quotation", "Preguntas de la encuesta", and "codes". Nodes on the right include "ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD SE...", "Case 43", "Case 42", "Case 41", "Case 40", "Case 39", "Case 38", "Case 37", "Case 36", "Case 35", "Case 34", "Case 33", "Case 32", "Case 31", "Case 30", "Case 29", "Case 28", "Case 27", "Case 26", "Case 25", "Case 24", "Case 23", "Case 22", "Case 21", "Case 20", "Case 19", "Case 18", "Case 17", "Case 16", "Case 15", "Case 14", "Case 13", "Case 12", "Case 11", "Case 10", "Case 9", "Case 8", "Case 7", "Case 6", "Case 5", "Case 4", "Case 3", "Case 2", "Case 1".
- Panel de Detalles:** Shows details for a selected document, including "2 citas en documento 'Case 43'", a search bar, and a list of codes applied to the document.

At the bottom of the interface, a status bar indicates: (10 códigos + 0 grupos de códigos) x (48 documentos + 0 grupos de documentos) = 480 celdas.

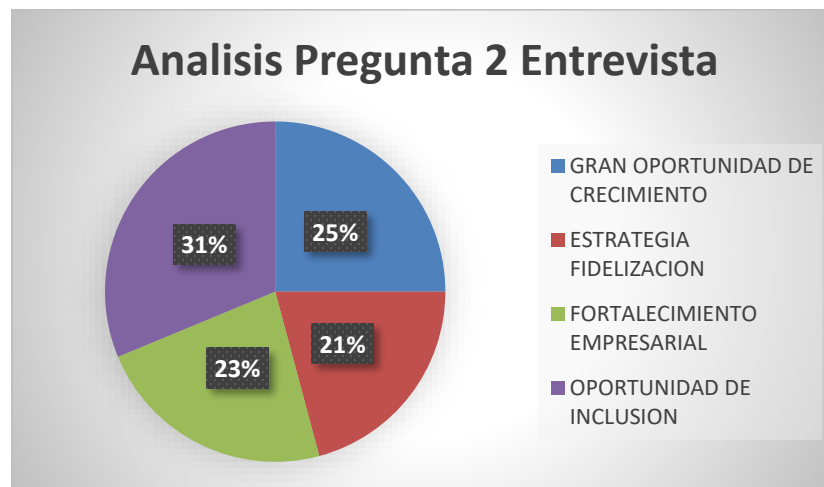
## Anexo 8 Análisis respuesta entrevistados

Pregunta No. 1 ¿Cuáles son las principales necesidades de los asociados en relación con la gestión de garantías y afianzamiento de créditos?



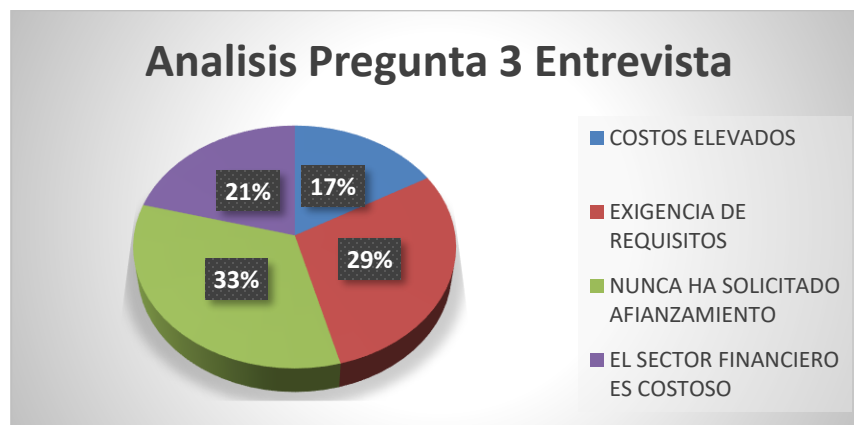
Se evidencia que el 38 % de los participantes entrevistados manifiesta la necesidad de mayor agilidad en los procesos de otorgamiento de crédito, así como un acompañamiento más sólido para facilitar su acceso. En este sentido, la implementación de metodologías ágiles en la Afianzadora se perfila como una estrategia pertinente para optimizar dichos procesos, incrementando la eficiencia operativa y mejorando la experiencia de los asociados.

Pregunta No. 2 ¿Cómo percibe la creación de una afianzadora como solución a estas necesidades?



Se evidencia que el 31 % de los participantes entrevistados considera que la creación de la Afianzadora representa una oportunidad estratégica para que la cooperativa promueva la inclusión financiera entre sus asociados, al tiempo que se posiciona como una alternativa de crecimiento y fortalecimiento empresarial dentro del sector solidario.

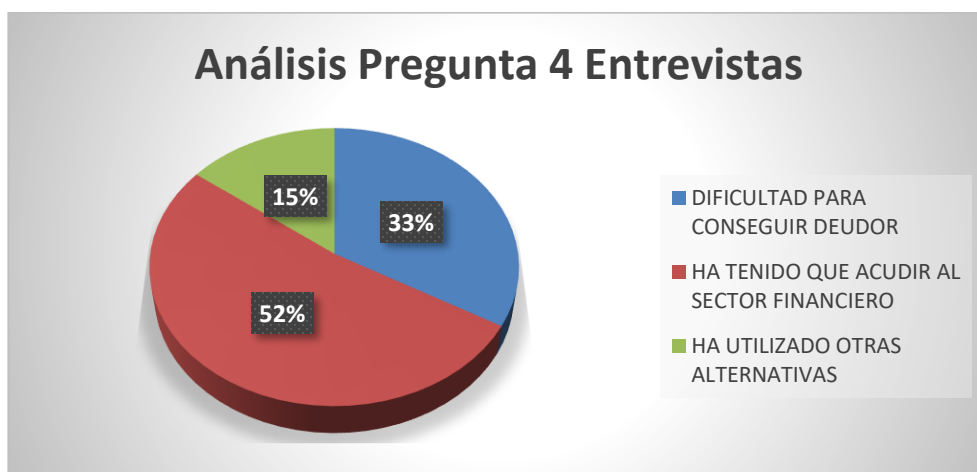
Pregunta No.3 ¿Cuáles han sido las experiencias previas con mecanismos de afianzamiento?



Se evidencia que el 33 % de los participantes entrevistados no ha solicitado previamente servicios de afianzamiento, mientras que el 29 % de quienes sí lo han hecho perciben que los requisitos exigidos para acceder a dicho servicio resultan dispendiosos y poco accesibles. Adicionalmente, un 21 % manifiesta que el servicio de afianzamiento ofrecido en el

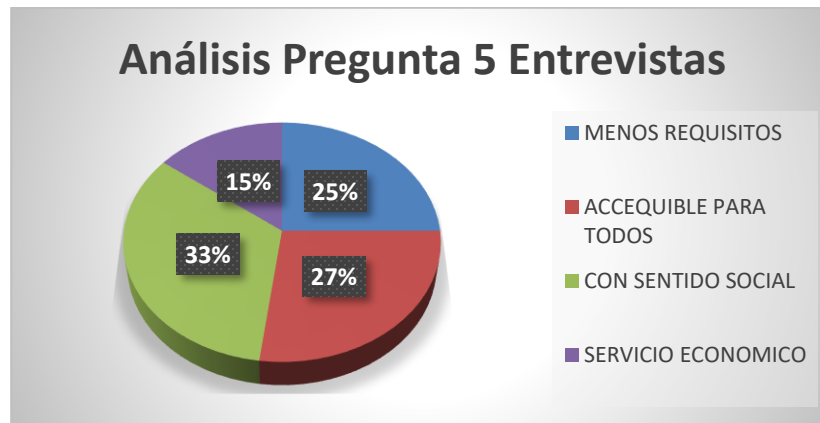
sector financiero convencional presenta altos costos, lo cual limita su utilidad y alcance. Estos hallazgos revelan una oportunidad estratégica para que la Afianzadora de Cootradecun se posicione como una alternativa más accesible, solidaria y eficiente. La adopción de metodologías ágiles en su diseño e implementación permitiría subsanar estas deficiencias, optimizando los procesos, reduciendo tiempos y adaptando el servicio a las necesidades reales de los asociados.

Pregunta No.4 ¿Qué desafíos han enfrentado los asociados y la cooperativa en el acceso a crédito con garantía?



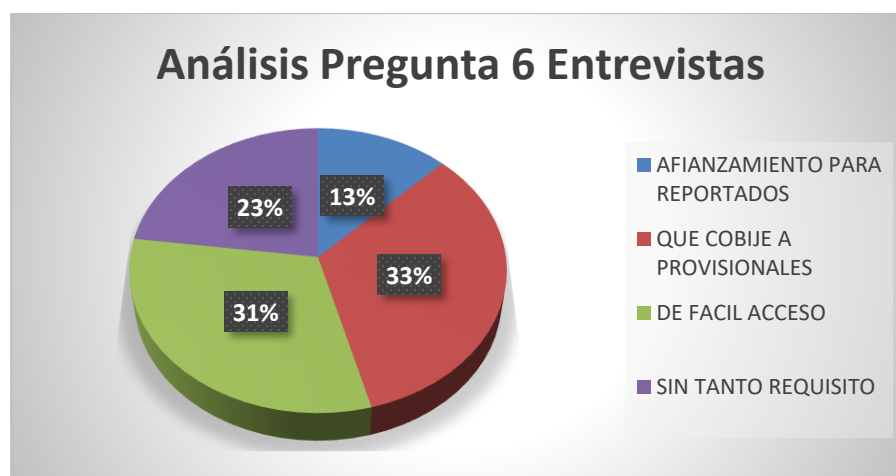
Se evidencia que el 52 % de los participantes entrevistados ha recurrido al sector financiero tradicional como consecuencia de la negativa de la cooperativa a otorgarles crédito por no contar con un codeudor. A su vez, un 33 % manifiesta enfrentar dificultades recurrentes para acceder al crédito por esta misma razón, mientras que un 15 % ha optado por alternativas informales de financiación, como préstamos tipo "gota a gota" o prestamistas particulares. Esta situación revela un vacío en los mecanismos de garantía solidaria al interior de la cooperativa y refuerza la necesidad de estructurar un modelo de afianzamiento más accesible e inclusivo, que permita mitigar estas barreras de acceso y reducir la dependencia de opciones externas y, en muchos casos, riesgosas.

Pregunta No.5 ¿Qué desafíos han enfrentado los asociados y la cooperativa en el acceso a crédito con garantía?



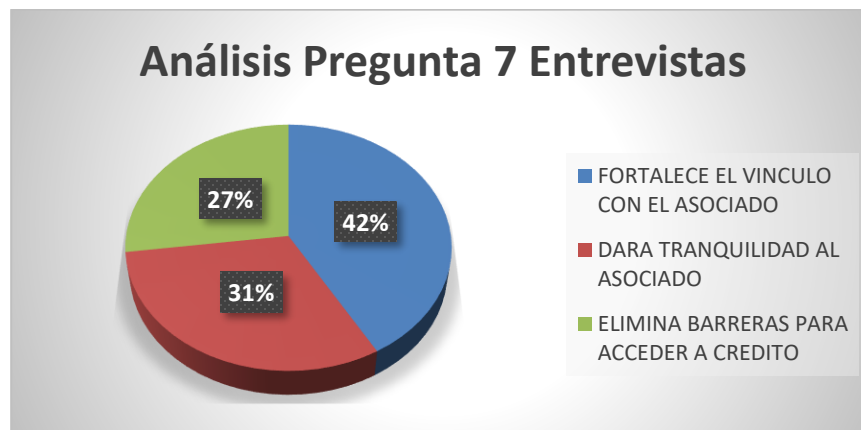
Se identificó que el 33 % de los participantes entrevistados considera prioritario que la Afianzadora conserve su enfoque social, manteniéndose fiel a los principios de solidaridad y de cooperación. Un 27 % expresó la importancia de que el servicio sea asequible y accesible para todos los asociados, sin ningún tipo de discriminación, mientras que el 25 % manifestó que debería reducirse la exigencia de requisitos para acceder al crédito. Finalmente, el 15 % señaló que la Afianzadora debería representar una alternativa más económica frente al sistema financiero tradicional. Estas expectativas reflejan el deseo de consolidar un modelo de garantía solidaria inclusivo, eficiente y centrado en el bienestar de la base social.

Pregunta No.6 ¿Qué aspectos deberían contemplarse en su diseño y operación?



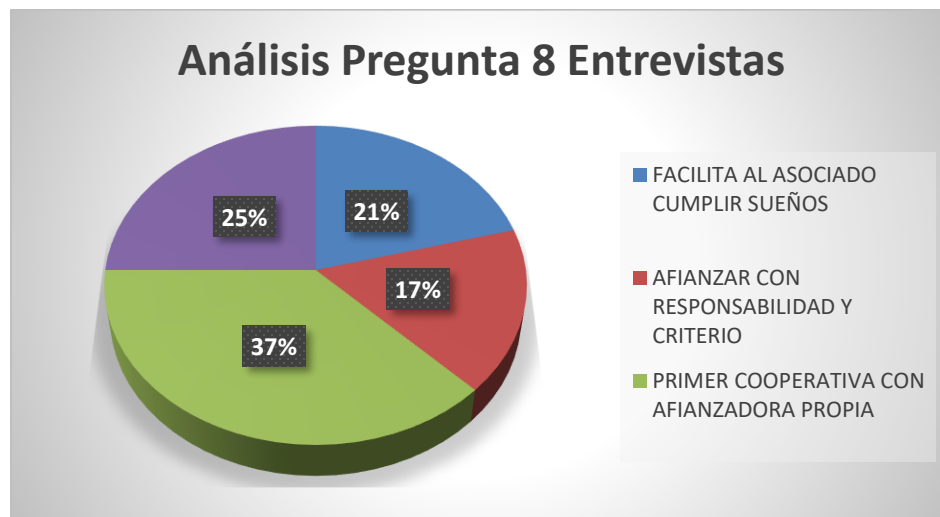
Se evidenció que el 31 % de los participantes entrevistados considera fundamental que la Afianzadora garantice facilidad de acceso al servicio, evitando barreras innecesarias. Asimismo, el 33 % expresó la importancia de incluir a los docentes en condición de provisionalidad, asegurando que no sean excluidos de los beneficios del modelo. Por su parte, el 23 % destacó la necesidad de reducir los requisitos exigidos y promover un proceso ágil y eficiente, mientras que el 13 % enfatizó en la importancia de no estigmatizar a los asociados reportados en centrales de riesgo, promoviendo así una verdadera inclusión financiera. En conjunto, estas voces reflejan un llamado claro a construir una Afianzadora con enfoque social, accesible y solidario, orientada a responder a problemáticas reales de acceso al crédito en contextos vulnerables.

Pregunta No.7 ¿Cómo creen que la creación de una afianzadora fortalecería la cooperativa?



Se evidenció que el 31 % de los participantes considera que la creación de la Afianzadora brinda mayor tranquilidad a los asociados durante el trámite de sus créditos, al ofrecer un respaldo confiable y accesible. Asimismo, el 42 % manifestó que este servicio fortalecerá el vínculo entre la cooperativa y sus asociados, al posibilitar una inclusión financiera real con sentido social. Por su parte, el 27 % destacó que la Afianzadora contribuirá a eliminar barreras de acceso al crédito, lo que no solo refuerza el carácter solidario de la organización, sino que también genera mayor sentido de pertenencia entre los diferentes grupos de interés.

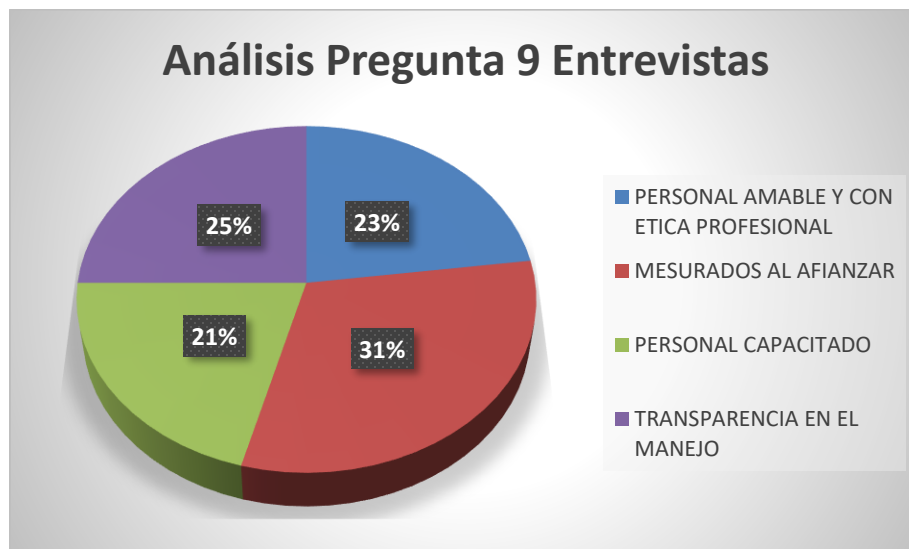
Pregunta No.8 ¿Qué implicaciones tendría en la sostenibilidad y expansión de servicios financieros para los asociados?



Se identificó que el 37 % de los participantes entrevistados percibe que, con la creación de la Afianzadora, Cootradecun se convertirá en la primera cooperativa en ofrecer este tipo de servicio específicamente dirigido a los docentes, lo que representa un hito dentro del sector solidario. Por su parte, el 21 % considera que esta iniciativa facilitará el cumplimiento de sus metas personales y familiares, al permitir un acceso más ágil y oportuno al crédito. Un 25 % destaca que la Afianzadora brindará a la cooperativa un elemento diferenciador importante frente a otras entidades, consolidando su liderazgo y compromiso social. Finalmente, el 17 % subraya la necesidad de que este mecanismo de garantía se implemente con responsabilidad, transparencia y criterios claros, garantizando sostenibilidad e inclusión.

En este contexto, la adopción de metodologías ágiles como Scrum se presenta como una estrategia clave para responder a estas expectativas, al permitir iteraciones rápidas, mejoras continuas y una participación activa de los asociados en el diseño y evolución del servicio.

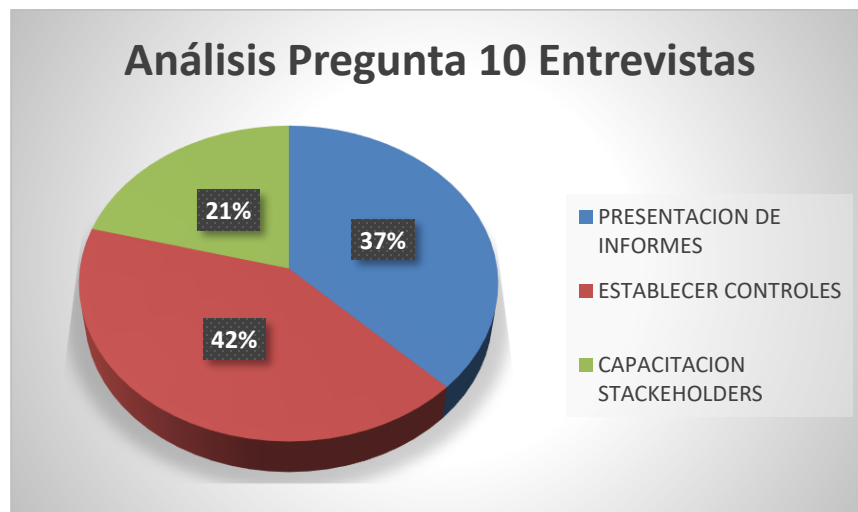
Pregunta No.9 ¿Qué criterios deberían regir la administración y toma de decisiones en la afianzadora?



Se evidenció que el 31 % de los participantes entrevistados considera esencial que el proceso de afianzamiento se gestione con medida y criterios técnicos, con el fin de garantizar el control del riesgo de no pago. A su vez, el 21 % manifestó la necesidad de contar con personal capacitado, capaz de ofrecer un servicio ágil y eficiente, en línea con los principios de las metodologías ágiles, que priorizan la entrega continua de valor y la mejora progresiva. Por otro lado, el 25 % resaltó la importancia de una gestión transparente del servicio, asegurando confianza y trazabilidad en cada operación. Finalmente, el 23 % hizo énfasis en la contratación de personal amable y con sólida ética profesional, aspectos que fortalecen la experiencia del asociado y consolidan una cultura organizacional centrada en el respeto y la cooperación.

Estos hallazgos ratifican la pertinencia de implementar un enfoque ágil en la operación de la Afianzadora, donde la adaptabilidad, la capacitación continua y la retroalimentación constante se conviertan en ejes clave para fortalecer el servicio y responder de manera efectiva a las expectativas de los asociados.

Pregunta No.10 ¿Qué criterios deberían regir la administración y toma de decisiones en la afianzadora?



Se evidenció que el 42 % de los participantes entrevistados considera necesario establecer mecanismos de control claros y eficientes para garantizar el buen funcionamiento de la Afianzadora. Asimismo, el 37 % destacó la importancia de presentar informes periódicos al Consejo de Administración de la Cooperativa, como parte de una gestión transparente, trazable y orientada a resultados. Por su parte, el 21 % señaló la necesidad de capacitar a los distintos stakeholders involucrados en el proceso, con el fin de asegurar una comprensión integral del modelo de afianzamiento y una participación activa en su desarrollo.

En este sentido, la implementación de metodologías ágiles como Scrum ofrece una estructura eficaz para responder a estas expectativas, al promover ciclos cortos de planificación y entrega (sprints), reuniones frecuentes de seguimiento (daily scrums) y espacios de revisión y retroalimentación que pueden traducirse en entregables claros, informes ágiles y capacitación continua para todos los actores estratégicos.



## Anexo 9 Análisis respuesta Focus Group

El grupo focal realizado con 10 directivos de la Cooperativa Cootradecun permitió identificar percepciones estratégicas sobre la creación de la Afianzadora, así como recomendaciones clave para su implementación efectiva. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

### **Sentido estratégico de la Afianzadora**

La mayoría de los directivos coincidió en que la Afianzadora representa una oportunidad para fortalecer la inclusión financiera de los asociados, especialmente aquellos que enfrentan barreras como la falta de codeudores o reportes en centrales de riesgo. Se destacó que este servicio puede consolidar el vínculo solidario con los docentes y posicionar a Cootradecun como pionera en el sector cooperativo.

### **Énfasis en la transparencia y el control**

Se subrayó la necesidad de establecer mecanismos de control claros, rendición de cuentas periódica ante el Consejo de Administración y protocolos de seguimiento que garanticen la sostenibilidad del modelo. La transparencia fue señalada como un valor innegociable para preservar la confianza de los asociados.

### **Capacitación y profesionalización del equipo**

Los directivos manifestaron la importancia de contar con personal capacitado, ético y empático, capaz de brindar un servicio ágil, humano y técnicamente sólido. Se propuso diseñar un plan de formación continua para todos los actores involucrados.

### **Implementación de metodologías ágiles**

De forma unánime, los participantes valoraron positivamente la adopción de Scrum como marco metodológico, destacando su potencial para:

- Promover entregas incrementales y validación temprana del servicio.
- Fomentar la participación activa de los asociados y directivos en ciclos de mejora continua.
- Facilitar la adaptación del modelo de afianzamiento a las necesidades reales del entorno cooperativo.

### **Cultura organizacional y sostenibilidad**

Finalmente, se enfatizó que la Afianzadora debe construirse desde una lógica cooperativa, con enfoque social, inclusión y responsabilidad. La agilidad no solo debe reflejarse en los procesos, sino también en la capacidad institucional de aprender, adaptarse y evolucionar.

### **Convergencias entre directivos y asociados en torno a la Afianzadora**

El análisis comparativo entre las percepciones de los directivos de Cootradecun y los hallazgos obtenidos de los asociados revela una coincidencia significativa en torno a la necesidad de crear una Afianzadora con enfoque social, accesible y transparente. Ambos grupos reconocen que el actual modelo de garantías presenta barreras que limitan el acceso al crédito, especialmente para docentes en provisionalidad, asociados sin codeudor o con reportes en centrales de riesgo.

Desde la perspectiva de los asociados, se destaca que el 52 % ha tenido que acudir al sector financiero tradicional por no cumplir con los requisitos exigidos por la cooperativa, mientras que un 33 % nunca ha accedido a servicios de afianzamiento y un 21 % considera que estos servicios son costosos y excluyentes. Estas cifras reflejan una demanda latente por un modelo más inclusivo, ágil y solidario.

En sintonía, los directivos enfatizan la importancia de que la Afianzadora elimine barreras de acceso, fortalezca el vínculo con los asociados y se construya con criterios de responsabilidad, ética y control del riesgo. Además, valoran la implementación de metodologías ágiles como Scrum como una herramienta clave para garantizar entregas incrementales, retroalimentación continua y participación activa de los actores involucrados.

Tanto asociados como directivos coinciden en que la Afianzadora debe diferenciarse del sistema financiero tradicional, no solo por su estructura solidaria, sino también por su capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades del entorno, lo cual refuerza la pertinencia de adoptar un enfoque ágil en su diseño y operación.

En conjunto, estas percepciones convergentes constituyen una base sólida para orientar la toma de decisiones estratégicas, consolidar un modelo de garantía cooperativa centrado en el usuario y promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la inclusión y la mejora continua.

#### Anexo 10 Métodos estadísticos aplicados

Aunque el estudio es cualitativo, se complementó con algunas herramientas estadísticas descriptivas:

- **Frecuencia de códigos:** Se analizó la cantidad de veces que ciertos códigos aparecieron en los datos, ayudando a priorizar los temas más relevantes.
- **Análisis de redes semánticas:** Se construyeron mapas visuales de relaciones entre categorías y conceptos clave para entender mejor la estructura del discurso de los participantes.
- **Distribución de respuestas:** Se examinó la variabilidad en las opiniones de los asociados, funcionarios y directivos para evaluar el grado de consenso o divergencia sobre la creación de la afianzadora.

Estos enfoques combinados permitieron una interpretación detallada y estructurada de los datos, alineando los hallazgos con los objetivos estratégicos del proyecto.

Anexo 11 Factores de impacto Matriz PESTEL Cootradecun

<b>Factores</b>	<b>Impacto (calificación de 1 a 5)</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Políticos	4	16%
Económicos	5	20%
Sociales	4	16%
Tecnológicos	5	20%
Ecológicos - Ambientales	3	16%
Legales	4	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Factor político**

Se asignó una calificación de 4, teniendo en cuenta la incertidumbre que se percibe en el país, en relación con los cambios que se están generando en las políticas del gobierno nacional, que pueden afectar los intereses económicos de las empresas. Al igual, la continuidad de programas encaminados a fortalecer la economía de las MiPymes en Colombia.

**Factor económico**

El factor económico recibió una calificación de 5, lo que indica su alta relevancia en la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio. Este criterio se fundamenta en las proyecciones de crecimiento económico, la estabilidad del sector financiero cooperativo y las condiciones que favorecen el acceso al crédito. Otro aspecto clave es la influencia de políticas económicas orientadas a la inclusión financiera, lo que representa una oportunidad para la

Afianzadora al facilitar el acceso a garantías para los asociados. Asimismo, la digitalización del sector financiero y la implementación de tecnologías financieras (FinTech) favorecen la gestión eficiente de créditos, optimizando costos y tiempos de respuesta.

El análisis económico también ha permitido diseñar estrategias que fortalezcan la competitividad de la Afianzadora, garantizando su alineación con las necesidades del mercado y su sostenibilidad dentro de Cootradecun. Este factor, junto con la aplicación de metodologías ágiles en la gestión financiera, asegurará un esquema eficiente y adaptable, consolidando la Afianzadora como una solución innovadora en el sector cooperativo.

### **Factores sociales**

El factor social recibió una calificación de 4, lo que indica su relevancia en la percepción y aceptación del modelo de afianzamiento por parte de los asociados. Este criterio se fundamenta en la necesidad de generar confianza en el sistema financiero cooperativo y en la disposición de los miembros a adoptar nuevas herramientas para el acceso al crédito.

Los aspectos sociales influyen directamente en la cultura financiera de los asociados, quienes han manifestado preocupaciones sobre las dificultades de obtener crédito debido a la exigencia de garantías. La implementación de la Afianzadora responde a una necesidad latente dentro de la cooperativa, al ofrecer una alternativa accesible y transparente que elimine la figura del codeudor tradicional.

Otro elemento clave es la demografía y perfil de los asociados, compuestos principalmente por maestros, pensionados y servidores públicos, quienes buscan estabilidad financiera a través de mecanismos seguros y confiables. La aceptación del modelo de afianzamiento dependerá de estrategias de educación financiera, donde se refuercen los beneficios de esta herramienta y se asegure su adecuada implementación dentro de la cooperativa.

Asimismo, el factor social está vinculado con la solidaridad y confianza, valores fundamentales en el sistema cooperativo. La percepción positiva de los asociados hacia la Afianzadora será clave para su éxito, ya que su funcionamiento requiere el respaldo mutuo y el cumplimiento de las obligaciones crediticias dentro de un esquema de gestión responsable. Este análisis permite identificar oportunidades para fortalecer la conexión entre la Afianzadora y sus usuarios, garantizando una implementación alineada con las expectativas y dinámicas sociales de Cootradecun.

### **Factores Tecnológicos**

El factor tecnológico recibió una calificación de 5, lo que indica su alta relevancia en la viabilidad y operatividad del modelo de negocio. La transformación digital y el avance de las FinTech han redefinido los procesos financieros, proporcionando herramientas clave para la gestión eficiente del afianzamiento de créditos. De esta manera, el desarrollo tecnológico en el sector financiero ha facilitado la implementación de plataformas digitales para la administración de garantías, permitiendo procesos más ágiles y seguros. La Afianzadora de Cootradecun podrá integrar tecnologías como sistemas de evaluación de riesgo automatizados, facilitando la toma de decisiones en la aprobación de créditos y la gestión del respaldo financiero de los asociados.

Además, la implementación de metodologías ágiles, como Scrum, favorecerá la adaptación de la Afianzadora a los cambios tecnológicos, garantizando un esquema de trabajo flexible y eficiente. Estas metodologías permitirán iteraciones rápidas en el diseño y mejora del modelo de negocio, asegurando su sostenibilidad en el tiempo. En conclusión, el factor tecnológico es un pilar clave en la estructuración de la Afianzadora, ya que su correcta integración potenciará la eficiencia operativa, fortalecerá la toma de decisiones financieras y garantizará una experiencia ágil y accesible para los asociados de Cootradecun.

### **Factores Ecológicos – Ambientales**

El factor medioambiental recibió una calificación de 3, lo que indica una relevancia moderada en la implementación del modelo de negocio. Si bien la operación de una Afianzadora no genera un impacto ambiental significativo, teniendo en cuenta la digitalización de las solicitudes de afianzamiento y de crédito, es fundamental considerar aspectos relacionados con la sostenibilidad, el uso responsable de recursos y la digitalización de procesos. Uno de los puntos clave en este factor es la reducción del consumo de papel y otros insumos físicos mediante la digitalización de la gestión financiera, lo que contribuye a la disminución de residuos. La implementación de plataformas digitales para la administración de garantías y el acceso al crédito permitirá optimizar los procesos, reduciendo el impacto ecológico asociado a la documentación tradicional.

Además, la cooperativa podrá incorporar criterios de responsabilidad social en la estructuración de su Afianzadora, promoviendo la adopción de buenas prácticas ambientales en su operación. Esto incluye la optimización del consumo energético en sus instalaciones, el uso de tecnología eficiente y la implementación de estrategias que refuercen su compromiso con el desarrollo sostenible. Si bien el factor medioambiental no es determinante en el éxito del proyecto, la integración de iniciativas que favorezcan la sostenibilidad puede fortalecer la imagen institucional de Cootradecun y alinearse con políticas globales de impacto social y ambiental.

### **Factores Legales**

El factor legal recibió una calificación de 4, lo que indica una relevancia significativa en la viabilidad y operatividad del modelo de negocio. La regulación del sector financiero cooperativo y las normativas relacionadas con el afianzamiento de créditos son aspectos clave que deben ser considerados en la implementación de esta iniciativa. El marco normativo vigente en Colombia establece lineamientos claros sobre la gestión de riesgos financieros y el respaldo de obligaciones crediticias. Normas como la Ley 79 de 1988, que regula el funcionamiento de cooperativas, y las disposiciones de la Superintendencia de Economía

Solidaria, garantizan que la estructura de la Afianzadora cumpla con los principios de transparencia y responsabilidad financiera.

Otro elemento fundamental en el factor legal es la protección al consumidor financiero, asegurando que los asociados de Cootradecun cuenten con mecanismos adecuados de respaldo y garantías en sus operaciones crediticias. La normativa sobre gestión de garantías y afianzamiento en el Código de Comercio y la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia son esenciales para la regulación del modelo propuesto.

Además, el cumplimiento de normas internacionales de información financiera (NIIF) y las regulaciones de prevención de lavado de activos (SARLAFT) garantizan la seguridad y confiabilidad de la Afianzadora, minimizando riesgos operativos y fortaleciendo la estructura institucional. Este análisis permite asegurar que la implementación de la Afianzadora en Cootradecun se realice bajo criterios legales sólidos, optimizando su funcionamiento y protegiendo los intereses de la cooperativa y sus asociados.



## Anexo 12 Análisis Matriz DOFA Cootradecun

### Debilidades

Aunque la creación de una Afianzadora para la Cooperativa Cootradecun representa una oportunidad estratégica para mejorar el acceso al crédito de los asociados, existen ciertos desafíos y debilidades que deben ser gestionados para garantizar la sostenibilidad del modelo. Algunas de las principales debilidades identificadas son:

1. **Falta de conocimiento sobre el modelo de afianzamiento:** Los asociados y funcionarios pueden tener desconocimiento sobre el funcionamiento de una Afianzadora, lo que podría generar resistencia en la adopción del sistema. Igualmente, se requiere una estrategia de educación financiera y capacitación para sensibilizar a los usuarios sobre sus beneficios y operatividad.
2. **Riesgo financiero y sostenibilidad:** La Afianzadora deberá contar con un capital inicial sólido que le permita respaldar las garantías sin comprometer la estabilidad financiera de la cooperativa, por ello la gestión del riesgo crediticio es crítica, ya que un alto índice de incumplimientos podría afectar la liquidez y credibilidad de la Afianzadora.
3. **Complejidad regulatoria y cumplimiento normativo:** La implementación del modelo debe alinearse con la Superintendencia de Economía Solidaria y cumplir con normativas sobre garantías financieras. La adecuación a marcos legales internacionales como las NIIF y las regulaciones sobre prevención de lavado de activos (SARLAFT) podría requerir procesos adicionales de validación y ajuste.
4. **Integración tecnológica y operativa:** La automatización de procesos será clave, pero la adopción de plataformas digitales puede representar una barrera tecnológica para

algunos asociados. Se requiere inversión en herramientas de gestión de riesgo y análisis financiero, lo que podría implicar costos iniciales significativos.

5. **Competencia en el mercado de afianzamiento:** Existen otras entidades financieras y cooperativas que ofrecen esquemas de garantía similares, lo que podría limitar la adopción del modelo dentro de Cootradecun. La Afianzadora deberá diferenciarse con valores agregados, como costos accesibles y procesos ágiles, para fortalecer su competitividad.

## Oportunidades

La creación de una Afianzadora dentro de la Cooperativa Cootradecun presenta múltiples oportunidades estratégicas no solo la de fortalecer el acceso al crédito para asociados, mejorar la estabilidad financiera de la cooperativa y generar ventajas competitivas en el sector cooperativo. Algunas de las oportunidades más relevantes incluyen:

### 1. Expansión del acceso al crédito

- Eliminación de la figura del codeudor, facilitando el financiamiento para un mayor número de asociados
- Mejora en la inclusión financiera de maestros, pensionados y servidores públicos que enfrentan barreras de acceso a crédito tradicional.

### 2. Fortalecimiento de la Cooperativa

- Mayor autonomía financiera al reducir la dependencia de terceros para la concesión de garantías crediticias.
- Posicionamiento de Cootradecun como pionera en la implementación de mecanismos de respaldo financiero dentro del sector cooperativo.

### **3. Crecimiento del mercado cooperativo**

- Potencial para ampliar la oferta de servicios financieros a nuevos segmentos de asociados.
- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras cooperativas que podrían beneficiarse del modelo de afianzamiento.

### **4. Optimización de procesos con tecnología financiera (FinTech)**

- Implementación de plataformas digitales para la gestión de afianzamiento, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo costos administrativos.
- Integración de herramientas de análisis de riesgo crediticio con algoritmos predictivos que optimicen la toma de decisiones financieras.

### **5. Alineación con políticas de inclusión financiera**

- La Afianzadora podría beneficiarse de programas gubernamentales orientados a fortalecer el acceso a crédito en el sector cooperativo.
- Potencial acceso a incentivos estatales para la promoción de garantías solidarias y afianzamiento en cooperativas.

### **6. Generación de confianza y estabilidad financiera**

- Reducción del índice de morosidad al establecer esquemas de respaldo estructurados.

- Mayor seguridad para los asociados, incentivando la solicitud de créditos bajo condiciones más accesibles y transparentes.

#### **7. Aprovechamiento de las oportunidades**

- Para maximizar el impacto del proyecto, es fundamental desarrollar estrategias que permitan capitalizar estas oportunidades, asegurando su implementación exitosa dentro de Cootradecun. Esto incluye:
  - Estrategias de educación financiera para sensibilizar a los asociados sobre los beneficios del modelo de afianzamiento, inversión en tecnología para garantizar procesos eficientes y accesibles, alianzas estratégicas con cooperativas y entidades financieras que puedan fortalecer el esquema de afianzamiento.
  - La Afianzadora representa una oportunidad de transformación financiera dentro de Cootradecun, consolidando un modelo de crédito más inclusivo y sostenible para sus asociados.

### **Fortalezas**

La creación de una Afianzadora dentro de la Cooperativa Cootradecun presenta múltiples fortalezas que respaldan su viabilidad y éxito dentro del sector financiero cooperativo. Estas ventajas permiten optimizar el acceso al crédito de los asociados y consolidar una estructura más eficiente y sostenible.

#### **1. Solidez y respaldo institucional**

- Cootradecun cuenta con más de 38.426 asociados, lo que proporciona una base sólida para la implementación de la Afianzadora.
- La cooperativa tiene una trayectoria de más de 40 años en la gestión de crédito y apoyo financiero a docentes y servidores públicos.

## **2. Reducción de barreras de acceso al crédito**

- La Afianzadora elimina la necesidad de un codeudor, facilitando el acceso al financiamiento para los asociados.
- Se establecen garantías más inclusivas y accesibles, permitiendo mayor cobertura crediticia.

## **3. Fortalecimiento de la sostenibilidad financiera**

- Reducción del riesgo de morosidad, al contar con un esquema de respaldo estructurado.
- Mejora en la liquidez y estabilidad financiera de la cooperativa al gestionar créditos con menor nivel de riesgo.

## **4. Uso de tecnología financiera (FinTech)**

- Implementación de herramientas digitales para la gestión del afianzamiento y evaluación de riesgo crediticio.

- Integración de plataformas modernas que optimizan la toma de decisiones basada en datos.

## **5. Adaptación de metodologías ágiles**

- Aplicación de Scrum y Lean Canvas para agilizar la gestión operativa de la Afianzadora.
- Flexibilidad y capacidad de ajuste a las necesidades cambiantes del mercado financiero cooperativo.

## **6. Confianza y credibilidad**

- Fortalecimiento del vínculo entre la cooperativa y sus asociados mediante un sistema más seguro y transparente.
- Generación de mayor confianza en el acceso a crédito, impulsando el desarrollo económico de la comunidad.

## **Amenazas**

A pesar de los beneficios que representa la creación de una Afianzadora dentro de la Cooperativa Cootradecun, existen ciertos riesgos externos y desafíos que pueden impactar su viabilidad y sostenibilidad. A continuación, se presentan las principales amenazas identificadas:

### **1. Cambios en el entorno regulatorio y normativo**

- Posibles modificaciones en la legislación financiera que afecten la operación de afianzadoras dentro del sector cooperativo.
- Exigencias adicionales por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, lo que podría generar costos operativos adicionales.

## **2. Factores económicos y fluctuaciones del mercado**

- Variaciones en las tasas de interés que podrían afectar la rentabilidad del modelo de afianzamiento.
- Crisis económicas o inflación, impactando la capacidad de pago de los asociados y aumentando el riesgo de morosidad.





Implementación de metodologías ágiles en el proyecto de creación de una Afianzadora para la Cooperativa de Maestros de Cundinamarca "Cootradecun"

---

<b>4. Consolidación, evaluación y cierre</b>	Dirección de Proyectos	En Ejecución														
- Evaluación de resultados e indicadores	Analista de impacto	En Ejecución														
- Documentación final y entrega institucional	Coordinador general	En Ejecución														
- Presentación al Consejo de Administración	Dirección ejecutiva	En Ejecución														

Finalizado	
En Ejecución	
Pendiente	

