

# GESTIÓN

S O L I D A R I A

**El reto cooperativo para los próximos años  
contará con el respaldo estatal**

*2020, década de las oportunidades*

**Cannabis medicinal  
alternativa de inversión  
para el cooperativismo**

**El movimiento cooperativo es el socio  
ideal de mi gobierno: presidente Duque**

# GESTIÓN

S O L I D A R I A

Visita nuestra  
pagina web



@gestionsolidaria



gestion.solidaria

[www.gestionsolidaria.com](http://www.gestionsolidaria.com)

# SUMARIO

* Viento de cola	Pág.3
* Área de ahorros en Cooptraiss, basada en rentabilidad y confianza	Pág. 5
* 2020, década de las oportunidades	Pág. 20
* Cannabis medicinal alternativa de inversión para el cooperativismo	Pág.9
* El movimiento cooperativo es el socio ideal de mi gobierno: Iván Duque Márquez	Pág.13
* El reto cooperativo para los próximos años contará con el respaldo estatal	Pág. 17
* La ACI Américas testigo del acuerdo colombiano	Pág.20
* Necesitamos mejores modelos estadísticos: Alarcón	Pág.21
* Ecosistemas solidarios o economía para vivir mejor	Pág. 25
* Hacia un decálogo del trabajo en equipo	Pág. 26



## Líneas de Crédito

- ✓ Libre Inversión
- ✓ Hipotecario
- ✓ Educativo
- ✓ Vivienda
- ✓ Salud
- ✓ Comercial
- ✓ Microcrédito
- ✓ Cupo Rotativo



## Líneas de Ahorro

- ✓ Coopeahorros - Ahorro a la Vista
- ✓ CDT - Ahorro a Término Fijo
- ✓ Ahorro Navideño Contractual
- ✓ Cotrafito - Ahorro Infantil y Juvenil
- ✓ Plan de Ahorro Vivienda Cotrafa

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Línea Única de Servicios: 454 95 95 [www.cotrafa.com.co](http://www.cotrafa.com.co)



# Viento de cola

## Director

Alfredo Alzate Escolar  
 direccion@gestionsolidaria.  
 com

gerencia@gestionsolidaria.com

## Jefe de Redacción

María Fernanda Alzate E.

## Diagramación y fotografía

Agencia Gestión Solidaria

## Colaboraron en esta edición

Luis Sánchez Fernández  
 Alveiro Monsalve Z.  
 Oscar Bastidas-Delgado.

## Teléfono

3102467766

Bogotá -Colombia

## Impresión y Realización

Agencia Gestión Solidaria

Septiembre -2019

Las ideas expresadas son  
 responsabilidad de sus  
 autores.

El compromiso asumido por el presidente Iván Duque Márquez en el pasado Congreso Cooperativo realizado por Confecoop en Cartagena, en septiembre, llenó de optimismo al movimiento cooperativo colombiano, que durante años ha pedido un marco legal adecuado y una política pública que iguale las condiciones frente a las demás empresas.

El mandatario reconoció en el modelo cooperativo y solidario la fuerza necesaria para impulsar nuevos esquemas de productividad en sectores tan sensibles como el agro y la asistencia social. Así como las bases para la generación de nuevas empresas y empleos.

Confecoop, las agremiaciones regionales, los gremios del sector y los más de 1300 asistentes a las diferentes mesas de trabajo, plantearon una propuesta unificada y lo suficientemente sólida para que el Gobierno inicie un trabajo con metas y tiempos en procura de un bien común generado desde este tipo de modelo empresarial y social.

Ahora, en medio de este abanico de posibilidades, la integración cooperativa se constituye en

la mayor fuerza para el posicionamiento definitivo de las entidades y empresas de origen solidario. Desde las cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras, así como las de Producción y Servicios, todas las empresas solidarias podrán beneficiarse del marco que abriría una mayor participación en los negocios.

En el caso de las cooperativas con actividad de Ahorro y Crédito saludamos la Convención Financiera Cooperativa que en su sexta versión se traslada a la ciudad de Bucaramanga.

Fecolfin desde su creación, con una gran visión ha procurado por la integración del sector y la modernización del mismo, teniendo en cuenta los cambios mundiales en el consumo de este tipo de productos y servicios.

Es un momento, entonces, con viento de cola, donde las posibilidades para un desarrollo más rápido y un reconocimiento por parte de las entidades del Estado le den al Cooperativismo y las empresas solidarias una posición de relevancia en el desarrollo económico nacional, con una cancha equilibrada. **G**

# Área de Ahorros en COOPTRAISS, basada en rentabilidad y confianza

“No ahorres lo que te quede después de gastar. Gasta lo que te quede después de ahorrar”:  
Warren Buffett

Carlos Alberto Garzón Gómez.  
Jefe de la Sección Ahorros  
Cooptraiss



**D**esde el año 2009 COOPTRAISS crea su área de ahorros, encargada de captar dinero de sus asociados; desde esa época ha procurado mantener un portafolio amplio, competitivo y con excelente rentabilidad, en la búsqueda de un beneficio económico y social para sus ahorradores. Desde el Consejo de Administración, la Gerencia y todo el grupo de trabajadores se han trazado políticas y estrate-

gias en temas de rentabilidad y confianza, con el fin de brindar tasas competitivas y en algunos casos superiores frente al sector financiero, todo encaminado a crear cultura de ahorro. A 31 de agosto de 2019 COOPTRAISS cuenta con 7.462 ahorradores en portafolio de cuentas de ahorro, ahorros contractuales y Cdat, con un total de 36.248 millones de pesos, creciendo anualmente en promedio el 21.06 por ciento, cifras que demuestra du-

rante estos diez años la confianza y fidelidad de nuestros asociados, respalda en 70 años de servicio, de una organización que ha sido manejada de forma transparente y conservadora, con cerca de 380 mil millones de pesos en activos, vigilada por la Supersolidaria e inscritas a Fogacoop, procura mantener un talento humano idóneo, profesional y cálido para atender las expectativas de inversión de sus asociados..G.

# 2020, DÉCADA DE LAS OPORTUNIDADES

*Todo listo para la VI Convención Financiera Cooperativa de Fecolfin 2019*



**Por: Luis Sánchez Fernández**  
**Jefe de prensa Fecolfin**

**C**on el lema "2020 década de las oportunidades" y el Hashtag #CFcoop2019, la Junta Directiva de Fecolfin convocó al gremio especializado a la VI Convención Financiera Cooperativa los días 2 y 3 de octubre de 2019 en el Centro de Convenciones Neomundo de Bucaramanga.

La Convención tiene sus orígenes en el siglo pasado cuando la extinta Uconal desarrolló tres convencio-

nes especializadas en ahorro y crédito. En el presente siglo Fecolfin realizó la IV y V en el 2017 y 2018 respectivamente.

Es el acontecimiento de mayor importancia del sector financiero cooperativo colombiano. Tiene como objetivo promover y posicionar al sector cooperativo con actividad financiera ante el Gobierno Nacional, los medios de comunicación y la opinión pública en general. Su característica fundamental es el análisis de las barreras y obstáculos de las cooperativas con actividad financiera para su desarrollo, por lo que participarán los representantes del gobierno para discutir esta problemática y buscar soluciones efectivas. Igualmente, es un Foro para conocer las experiencias y casos de éxito de las cooperativas de ahorro y crédito y financieras con el fin de promover la solidez económica de estas organizaciones, su integración y una política pública para el sector. Promover y posicionar al sector

cooperativo con actividad financiera, ante el Gobierno Nacional, los medios de comunicación y la opinión pública en general. Se esperan a cerca de 500 dirigentes del sector, entre jóvenes, administradores, gerentes, expositores e invitados internacionales de Federaciones del Norte, Centro y Sur de América. Es la primera vez que la Convención se hace en el Gran Santander, integrado por los departamentos del Norte y Sur de Santander, porque cuenta con un rico historial cooperativo desde mediados del siglo pasado, cuyas cooperativas de ahorro y crédito fueron promovidas principalmente por la iglesia católica y los sindicatos, y donde de cada tres habitantes, uno es asociado a una cooperativa. Entre las Cooperativas anfitrionas afiliadas a Fecolfin se encuentran Financiera Comultrasan, Coomuldesa, Servimcoop, Coopprofesores, Coopprofesionales, Crediservir, Coopacredito, Coagrosur y Banco Coopcentral, con cerca de 833.236 asocia-

dos entre Norte de Santander y Santander, que representan el 23 por ciento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país.

## Temática

- \* Cooperativismo en el gran Santander
- \* Analítica y contexto de Mumbai a Nueva York
- \* El aprendizaje de la máquina y la inteligencia artificial
- \* Tecnología fintech: aplicación práctica de la inteligencia artificial para la cooperativa financiera
- \* 100 casos de Éxitos empresariales con las modernas metodologías
- \* Oportunidades del recurso Finagro
- \* La marca Micoope
- \* Cooperativismo y financiamiento agropecuario. La experiencia Desjardins en Colombia
- \* Tecnologías de la comunicación para crear comunidad cooperativa
- \* Estado del arte tecnológico del sistema financiero cooperativo
- \* Aplicaciones para la gestión empresarial moderna
- \* Impacto de las redes sociales visto desde un millennial
- \* Lecciones de un fintech: transformación digital e innovación
- \* ¿Por qué falla la transformación digital
- \* Financiamiento alternativo,



**Enrique Valderrama Jaramillo, presidente de Fecolfin**

realidades y desafíos de la inclusión financiera digital

\* Condecoración medalla al mérito cooperativo 2019

\* Lanzamiento del libro concentración de la riqueza en Colombia.

## Expositores

Ricardo Lozano Pardo, Superintendente de la Economía Solidaria; Jorge Castaño, Super-

intendente Financiero, Rafael González, director Organizaciones Solidarias, Dairo Ayiber Estrada, presidente Finagro; Oswaldo Gómez, Confiar; German Peña, Especialista Digital Del Ifc, Banco Mundial; Mario Vinasco, experto en ciencia de datos Uber, Silicon Valley; Luis Flores, Partner Solutions Architech, Amazon; Georgean Briton, Microsoft; Santiago Gallego, Banco Coop-

central; Erick Santiago Saavedra, Fenacoac; François Dionne, Desjardins, Canadá; Nahum Mirad, magister gestión cooperativa, docente, investigador Argentina; Mario Villa, Controles Empresariales; Simón Hernández, comunicador, profesor U. Javeriana, mesa de trabajo Blu Radio; German Peña, Especialista Digital del IFC Banco Mundial; Lariza Galindo, líder De Proyectos Digitales IFC, Banco Mundial; Erik Rincón - Presidente Fintech en Colombia; Conecta, Biocredit, Kredicity, Lineru, Sempli, Gulungo; Jaime Chávez y Alcaldía Bucaramanga

### Comunidad de Federaciones de América Latina

Enrique Valderrama Jaramillo, habló de la creación de la “comunidad de Federaciones de Latinoamérica, cuya primera reunión se hará en el marco de la VI Convención. Dijo que “desde Fecolfín creemos y sabemos que es más fácil llegar a más personas y cumplir más sueños si cuentas con aliados. Esta es precisamente nuestra apuesta, ser aliados de las Federaciones de América Latina; tener una sinergia e intercambio de información, comunicaciones, reglamentación y demás contenidos de interés, de manera que el movimiento cooperativo llegue en colectivo a más personas en el mundo”



Para ello, dijo, asistirán cerca de cinco presidentes de diferentes Federaciones de la región. La estrategia, estaría basada en su totalidad en plataformas digitales

### Sobre el Fecolfín

La Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras FECOLFÍN, es el gremio del sector cooperativo con actividad financiera en Colombia. Su función es representar y liderar la defensa gremial. Fue creada en mayo de 2012 como organismo de segundo grado de carácter Cooperativo para asumir la defensa y representación de las Cooperativas de ahorro y Crédito y Financieras como gremio especializado, en temas de regulación, que afectan la libre competencia del sector y el derecho de igualdad consagrado en la Constitución política

de Colombia, frente a los operadores financieros tradicionales. El sector cooperativo con actividad financiera está integrado por 189 cooperativas, de las cuales 131 son de ahorro y crédito vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria; 2 bancos, 5 financieras y 1 compañía de financiamiento, a cargo de la Superintendencia Financiera, ambos organismos bajo la vigilancia y dirección del Ministerio de Hacienda. A junio de 2019, el sector asocia a más de 4 millones de colombianos en 1.400 oficinas ubicadas en todo el territorio colombiano, generando cerca de 11.000 empleos directos. En cuanto a las cifras, los activos llegan a \$24.4 billones, la cartera de créditos a \$19.4, los pasivos a \$17.3, los depósitos a 13,4, y el patrimonio a 7,1 billones. **G.**

# CANNABIS MEDICINAL ALTERNATIVA DE INVERSIÓN PARA EL COOPERATIVISMO

*170 municipios en el país podrían ser productores bajo un modelo ya aplicado por la Incubadora Empresarial Gestando.*

**A**ntonio Salcedo Arellano gerente de la Incubadora empresarial Gestando señaló que para las cooperativas de Ahorro y Crédito se abre la posibilidad de inversión para financiar los proyectos productivos destinados al cannabis medicinal.

El ejecutivo señaló que el modelo empresarial aplicado a través del proyecto Impact que dirigió Gestando durante los últimos años junto a entidades canadienses sirve de ejemplo para que el sector solidario realice planes de desarrollo en diferentes comunidades productoras agroindustriales.



Antonio Salcedo Arellano gerente de la Incubadora empresarial Gestando

**Gestión Solidaria:** *¿Gestando toma la iniciativa de promover el cultivo de cannabis medicinal. Por qué lo hace?*

**Antonio Salcedo Arellano:** Nosotros como incubadora empresarial en estos últimos ocho años logramos desarrollar un modelo

cooperativo para el desarrollo rural en Colombia ¿Cómo lo hicimos? A través de unos proyectos que los trabajamos en diez departamentos, en cinco cadenas productivas, que se denominó Impact. Esas cadenas productivas tenían que ver con café, cacao, plátano, hortofrutícola

y lácteos. Al final del proyecto, pues prácticamente se cerró, encontramos que este modelo se fundamenta principalmente en apoyar al pequeño productor, organizado bajo la forma asociativa o cooperativa. Es decir que esté asociado en cooperativa o en pequeños productores. Lo del

tema del cannabis medicinal es algo que se nos ha venido presentando durante los últimos seis meses como una alternativa, para que el proyecto Impact pueda transferirse también en este tipo de cultivos medicinales. Entonces estamos en esa tarea de identificar regiones y departamentos, donde podamos identificar asociaciones y cooperativas que puedan estar interesadas en desarrollar su cultivo de cannabis medicinal y comercialmente la ventaja es que este producto ya tiene una ventaja importante en países como Canadá y otros países europeos, entonces lo más importante es poder acompañar a esas organizaciones en el tema de fortalecimiento organizacional. Esto significa que tendremos acompañamientos, herramientas, para que del punto de vista administrativo, desde el punto de vista económico, técnico funcionen muy bien y puedan a través de este cultivo fortalecerse. Igual podríamos complementar en lo que tenemos preparado en materia de aceleración empresarial. Eso implica que una vez conozcamos la organización su problemática o hagamos un diagnóstico a profundidad vamos a enterarnos que estas organizaciones que aparecen en el camino requieren un impulso, de un apoyo que les permita comercialmente tener unos resultados y a

su vez fidelizar a sus asociados quienes son los que abastecen de producto a las organizaciones. En resumen estamos hablando de un proceso que puede nacer con la creación de las asociaciones o cooperativas, como en el tema de pre incubación, ya aquellas que están constituidas, vamos a darle un acompañamiento de incubación y aquellas que vayan un poco más adelante el tema de aceleración empresarial. Ese es un poco el modelo que estamos pensando para el tema del cultivo del cannabis medicinal, es decir que los productores estén organizados bajo el modelo solidario y cooperativo.

**G.S.:** *¿Qué tanta puede ser la demanda y que tan grandes podrían ser esos primeros negocios?*

**A.S.A.:** Digamos que esas cifras ya hay unos estudios que nos aproximan a las posibilidades, pero estamos hablando que bajo este modelo podríamos estar agrupando a unos diez mil productores, asociados a estas organizaciones. Para dar un referente, digamos que la experiencia que tenemos es que estas asociaciones y cooperativas partan de un número significativo de cien o más productores, para que en el camino se demuestre que funciona el modelo con esta figura asociativa y puedan aumentar la base social. En ese orden de ideas estamos proyectando que

el impacto social de productores puede ser de diez mil o un poco más. Que si eso lo multiplicamos por el grupo familiar, estamos hablando de un impacto social de más de 40 mil personas.

**G.S.:** *¿Qué tan rentable podría ser la hectárea de tierra para un pequeño productor de cannabis medicinal?*

**A.S.A.:** Cuando hablamos de pequeños productores estamos hablando de quienes tienen tres, cinco o un poco más de hectáreas. Indudablemente para poder operar este cultivo se necesita una inversión que es significativa, lo clave está, es que en el costo por hectárea que puede ser más elevado de lo que tradicionalmente conocemos, se da la ventaja que el tema comercial ya nova a ser una aventura para el pequeño productor. Me explico, se le asesora muy bien en el cultivo, en la parte técnica del cultivo va a necesitar una inversión, pero en los mismos capitales que requiere tener una producción de un volumen significativo pueden invertir o prestarle los recursos para que ellos instalen sus hectáreas productivas. En el año pueden haber tres producciones lo que les va a tener la ventaja comparativa frente a otros productos. Hay que aclarar, que aquí no se trata de abandonar los cultivos de pan coger o como autoabastecimiento, por-

que no podemos concentrarnos en pedirle a un campesino que solo cultive cannabis medicinal, porque la seguridad alimentaria donde queda. Entonces con esto lo que quiero decir es que hay que ser muy racionales y decirle al campesino que no podemos descuidar los cultivos destinados a alimentar a la familia.

**G.S.:** *¿El otro tema de la cadena es el procesamiento de los productos derivados del cannabis, cómo se manejaría esto?*

**A.S.A.:** Necesariamente tiene que haber un laboratorio. Cuando se instala el sistema de producción tiene que haber un la-

boratorio, no por un productor o por cada tres productores. Cada laboratorio depende del número de hectáreas que permitan tener un control de la actividad productiva. Si un solo productor instala un laboratorio tiene que tener una cifra muy grande. Entonces un laboratorio puede estar agrupando varios productores y la inversión se minimiza y no es tan exigente para los pequeños productores. Los volúmenes que se necesitan son significativos. Como lo decía digamos que la demanda de países como Canadá, Países Bajos y otros de Europa garantizan comprar el producto del cannabis medicinal. Entonces eso atrae a una perso-

na que quiera verse como un empresario en el campo. Eso es lo que nos ha movido, pero todavía no iniciamos el programa. Hemos venido evaluando cuando se tome la decisión sea realmente algo controlado. Que no nos venga a generar aventuras o riesgos. Todo negocio tiene riesgo, pero la idea es minimizar los riesgos.

**G.S.:** *¿Ahí entraría el resto del sector como financiador de recursos?*

**A.S.A.:** Indudablemente, y eso lo hemos dicho en general para el sector agropecuario. El sector cooperativo de ahorro y crédito es

Foto: [Busqueda.com.uy](http://Busqueda.com.uy)



una posibilidad importante para que esas alternativas productivas tengan ese apalancamiento financiero. Nosotros, ahora que terminamos el proyecto Impact con los amigos de Canadá, creamos un fondo que se llama Agrofinan es un fondo que permite en las cooperativas de ahorro y crédito depositar unos recursos, en cuentas de ahorro o CDTs y las cooperativas de ahorro y crédito se comprometen a apalancar cuatro cinco veces esos ahorros que se hacen para financiar a las organizaciones. Ese es un papel muy importante. Lo menciono porque es una fuente de apalancamiento que se necesita para los productores agropecuarios en Colombia. Entonces es un papel clave que puede jugar el sistema cooperativo hacia el crédito agropecuario, que hay que decirlo, hoy son unas pocas cooperativas de ahorro y crédito que tienen la mirada para la financiación del sector agropecuario. Pero que con un proyecto de esta naturaleza necesitaríamos que varias cooperativas se animaran y empezaran a trabajar con recursos dirigidos al sector agropecuario.

**G.S.:** *¿En cuanto al país que falta para que se puedan consolidar este tipos de proyectos con el cannabis medicinal?*



FOTO: DEFENSORBA.ORG.AR

**A.S.A.:** Nosotros no podemos estar de espaldas a lo que ha sido el cultivo de la marihuana como cultivo ilícito y que ha movido a muchas estructuras que no le han hecho bien al país, si no para enriquecerse ellos en contra del país. Lo que toca decir es que el cannabis medicinal ya es un cultivo que es lícito y que tiene una regulación claro no hay que desconocer que otros interesados cultiven cannabis con fines medicinales si no la marihuana recreativa, como se le conoce. No ahí si tiene que estar el Estado, porque el cultivo cannabis medicinal no es una iniciativa netamente privada, aquí está el Gobierno Colombiano y ONG internacionales. Aquí no podemos pretender montar un programa de cannabis medicinal solos, esto tiene una regulación una supervisión y está muy en la mira de las autoridades de los ministerios, de la Superintendencia del ICA todas las entidades de Gobierno que buscan que el sector agropecuario tenga un repunte. Entonces de participar noso-

tros como sector cooperativo o sector solidario necesariamente tendríamos que articularnos con estos entes gubernamentales y obviamente con las alcaldías, las gobernaciones, de toda una red que nos permita actuar legalmente y que no se salga de las manos el cultivo del cannabis medicinal y que este no se convierta en otro cultivo ilícito, que es lo que finalmente queremos combatir. **Hay 170 municipios priorizados por el Gobierno y lo ideal es que sean estos por donde se inicie la actividad del cannabis medicinal y otros con un alto potencial de actividad productiva.**

Nosotros en Gestando nosotros como modelo junto a las cooperativas que nos respaldan estaríamos interesados en hablar de este modelo, en transferirlo en otras instancia porque creemos que es un modelo que construyó país y finalmente nosotros nos damos el lujo de decir que 14 mil pequeños productores se beneficiaron del trabajo de Impact. Entonces estamos dispuestos a transferir y compartir esa experiencia. **G.**

# El movimiento cooperativo es el socio ideal de mi gobierno: Iván Duque Márquez

*Ante los asistentes al Congreso Nacional Cooperativo de Confecoop el mandatario se comprometió a dar mayor participación en todos los programas del Estado y ha promover una política pública que reconozca sus características.*



**E**l presidente Iván Duque Márquez señaló que era necesario un nuevo impulso al movimiento cooperativo, pues a lo largo de los años se dio un vacío jurídico que ha afectado la competitividad de las empresas solidarias y ha desvirtuado ante las autoridades este modelo empresarial.

El mandatario se comprometió ante los asistentes al Congreso Nacional Cooperativo, convocado por Confecoop, realizado en septiembre, en Cartagena, a desarrollar una política pública que permita a las empresas cooperativas y solidarias ser verdaderos protagonistas en cada uno de los renglones y planes sociales del país.

En una extensa lista de iniciativas el mandatario señaló que todo el proceso se realizará con la creación de un Documento Conpes que dará a las bases para impulsar un marco legal ideal.

“Cuenten desde ya con las mesas de trabajo, con la coordinación y con el documento Conpes



**Participantes en el Congreso Cooperativo**

para materializar la política del Estado” dijo el mandatario. Quien además instó a los ministros del gabinete, especialmente a la ministra de Trabajo Alicia Arango para que se desarrolle una agenda dinámica que permita atender los planteamientos cooperativos y solidarios.

El presidente colombiano destacó la relevancia del modelo cooperativo que agrupa a 6,3 millones de asociados directos y con una actividad que impacta a 19 millones de personas, con presencia en más de mil municipios de todo el territorio. Con una participación del 51 por ciento de las mujeres. “Estamos hablando de un movimiento importante para el país, con presencia directa en 25 sectores reales de la economía”, dijo.

“El movimiento cooperativo ha permitido que se desarrolle actividades de ahorro y crédito y muy seguramente sus poblaciones estarían gravemente expuesta al gota a gota”, dijo.

En materia financiera Iván Duque señaló que el proceso crediticio cooperativo en la regiones ha permitido a las poblaciones acceder a productos crediticios que concilia plazo, tasa y actividad, así se advierte especialmente en la actividad rural, lo que impulsa ese siete por ciento del PIB. En ese sentido el sector cooperativo podría estar representando más del 18 por ciento de las exportaciones y del 17 por ciento del empleo.

El mandatario destacó que el

sector cooperativo es un apoyo definitivo para el país en las actividades frente al mercado de la Alianza del Pacífico en productos agrícolas especialmente el lácteo. Además de su participación en la protección del medio ambiente, con programas de reforestación y captura de CO<sub>2</sub>.

### **Marco legal**

Atrás deben quedar las ambivalencias legales entre el modelo empresarial cooperativo y su misión su misión social, destacó el mandatario al insistir en la creación de mesas de trabajo que deben lidiar en cada renglón de la economía, pero donde se le debe dar un reconocimiento a las características solidarias.

En el proceso de la construcción del documento Conpes el mandatario insistió en la necesidad de articular todas las entidades del Estado para poder lograr una coordinación adecuada del modelo cooperativo en los diferentes programas gubernamentales.

Desde la aceleración empresarial a través de programas como el INNpursa y el Sena se darían los pasos para que los jóvenes emprendedores utilicen el cooperativismo como modelo para la conformación de sus empresas, todo esto acompañado con procesos de formación.

Con este tipo de programas no solo se llegaría a las principales ciudades, también a las regiones donde se necesitan fortalecer proyectos productivos, insistió Iván Duque.

“En el trabajo con los aprendices del Sena debemos llevar la formación cooperativa como alternativa de emprendimiento, debemos tener escala, robustez y dinamismo en los programas gubernamentales”, dijo.

“En el programa ‘Familias en mi tierra’ a cargo del DPS se podrá atender a familias víctimas de la violencia para que a través del modelo cooperativo se pueda dar la posibilidad de integrarse, crecer, vender, comercializar sus

productos. En lo que va corrido este año el programa ha atendido unas 40 mil familias. Así como el programa Iraka que agrupa a unas 20 mil familias indígenas, pero con el movimiento cooperativo estas poblaciones se podrían integrar para que sean parte activa a las empresas del sector”, dijo.

En el caso del Departamento de Prosperidad Social DPS, se cuenta con unos 480 programas de emprendimiento, entre ellos Jó-

venes en Acción. De igual manera en el Ministerio de Agricultura con su programa Agricultura por Contrato, la posibilidad de participación cooperativa es inminente pues su experiencia para agrupar a los productores es una fortaleza que el movimiento conoce y esto permitiría llegar a unos 320 mil productores agropecuarios en menos de dos años.



En cuanto a la Banca de las Oportunidades el mandatario se comprometió a la financiación inicial de 100 nuevos corresponsales no Bancarios, para de esta manera fortalecer la presencia cooperativa. En este momento los corresponsales cooperativos apenas representan el 0,2 por ciento del total de corresponsales del país.

Duque Márquez señaló que ante su propuesta como candidato a la presidencia hace dos años

y que se ha materializado con el Plan Nacional de Desarrollo en su artículo 164 se espera desbloquear las fuentes de financiamiento estatal y los programas de redescuento para que los recursos sean irrigados a través de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por ejemplo en programas de vivienda.

Mientras que en la Ley de Financiamiento el mandatario señaló que se dio un diálogo directo con el movimiento cooperativo y señaló como el redescuento del cien por

ciento del IVA sobre los bienes de capital es un elemento que podrá ser utilizado por los emprendimientos cooperativos para fortalecer nuevas inversiones y mejorar sus procesos productivos.

Por último el presidente destacó que dentro de su gobierno busca un crecimiento económico con equidad, llevando el desarrollo a todas las regiones del país. En ese sentido el movimiento cooperativo con su modelo y sus principios es el socio ideal que necesita el país concluyó. **G**

# CromyArte

Diseño - Publicidad - Marketing

**Conectando  
personas y empresas,  
Tu negocio en  
medios digitales**



+ (51) 6359545  
317 644 8840

[www.cromyarte.com](http://www.cromyarte.com)  
[creativo@cromyarte.com](mailto:creativo@cromyarte.com)

# El reto cooperativo para los próximos años contará con el respaldo estatal

**C**arlos Acero Sánchez presidente ejecutivo de Confecoop destacó el compromiso del presidente Iván Duque Márquez para que se desarrolle una política pública, con la que se responde a las peticiones de años del movimiento cooperativo colombiano.

Dentro de los múltiples compromisos y beneficios que las partes esperan alcanzar, se destaca que este reconocimiento público por parte del mandatario desbloquea problemas estructurales y visiones particulares de muchos funcionarios públicos, que con sus acciones rezagan o excluyen las propuestas cooperativas para la atención de la población, los negocios o su participación en los temas nacionales.

El dirigente gremial señaló que con una nueva política pública para el sector cooperativo el país tendrá en los próximos tres años 600 nuevas cooperativas, fundamentalmente dirigidas al desarrollo agro industrial y para la prestación de servicios. Que se dedicarán a la economía del cuidado, del bienestar y de inserción hacia el trabajo. Con el programa de Inclusión



Social y Financiera, y acompañando, la política que ha trazado la Banca de las Oportunidades estamos en condiciones de llegar a incluir a 500 mil nuevos colombianos más, adicionales a los 3,9 millones de colombianos que hoy están asociados a las

cooperativas de ahorro y crédito, con un proceso más profundo que el de bancarización, porque ser cooperativista significa hacer propietario al individuo de la empresa donde ahorra, accede al crédito y gestiona una serie de beneficios", dijo Acero Sán-



chez en medio de una rueda de prensa en el marco del Congreso Nacional Cooperativo realizado en septiembre en Cartagena.

“Además se podría dar la inserción de 750 mil colombianos al segmento cooperativo y a través de estas 600 nuevas empresas cooperativas que se podrían conformar en los territorios, generando con ello los primeros 5000 puestos de trabajo autónomos y sostenibles en los marcos de referencia de la OIT”, dijo.

Las cooperativas siempre inician con procesos de pocas personas y van creciendo, ninguna cooperativa nace con miles de asociados y por eso es muy importante que ciertos instrumentos de política pública se den, destacó el dirigente gremial.

***Por ejemplo, con un nuevo marco legal las cooperativas de Trabajo, de producción y agropecuarias, se podrían conformar con un grupo mínimo de tres personas mientras que hoy se requieren 20 personas. Lo que hace prácticamente imposible que se pueda cumplir un emprendimientos con este requisito destacó Acero Sánchez.***

El presidente de Confecoop destacó que también se necesita que toda la transversalidad del Estado comprenda que las cooperativas son empresas. “Porque está ocurriendo que las cooperativas se presentan a procesos de compras públicas y se les dice que por ser entidades sin ánimo de lucro no pueden participar. Cuando la definición legal las contempla

como empresas y les permite participar en esos procesos”, dijo.

El mensaje dado por el mandatario en la apertura del Congreso lleva al más alto nivel de Gobierno para que se de la ejecución de una Política Pública, destacó Acero Sánchez.

“A través de esta propuesta hemos construido un puente y al otro lado están las personas que esperan su cumplimiento. Ye se han desarrollado tres grandes objetivos, ocho estrategias y 41 acciones de política pública. Desde ya se han venido aplicando varias de esas acciones, la primera es estabilidad en la Superintendencia de la Economía Solidaria y una revisión en los organismos de control y supervisión esencial para el desarrollo de nuestras empresas y la consolidación del

modelo socio empresarial cooperativo”, dijo el dirigente gremial.

En segundo lugar se avanza con la participación de Planeación Nacional y la ministra de Trabajo en la realización de un documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes.

***En tercer lugar ya se inició una agenda con el Ministerio de Trabajo para la discusión de estos temas, que apuntan hacia el fortalecimiento institucional encargado de manejar el tema cooperativo y solidario.***

Este trabajo donde se gestó la propuesta de Pacto para la Economía Social y Solidaria es producto de la construcción colectiva durante los últimos tres años con la participación de 15 organizaciones regionales, de tres organismos sectoriales y de mesas regionales. Lo que representa la participación de 1300 personas en los territorios, explicó.

En todo este esfuerzo se ha manifestado también lo regional. Es así que casos como los de Antioquia y Santander se han venido adelantando procesos de política pública a través de los Consejos, con ordenanzas, donde son incluidas las empresas solidarias dentro de los programas de desarrollo, destacó el dirigente gremial. **G**



*Graciela Fernández  
presidenta de la Alianza Cooperativa Internacional Américas*

## **La ACI Américas testigo del acuerdo colombiano**

Graciela Fernández presidenta de la Alianza Cooperativa Internacional Américas resaltó como muy positivo el compromiso del presidente Iván Duque con el movimiento cooperativo y su voluntad de impulsar la creación y consolidación de una política pública.

“Este es un puente, donde las partes llegan a pactar y eso quiere decir llegar a un acuerdo, negociar y celebrarlo, pero además es interesante ver que el presidente Iván Duque, expresó estar de acuerdo con el planteamiento presentado para la economía cooperativa y solidaria. Marca, además, mandatos para que funcionarios del Estado lo lleven

adelante, lo que es relevante, no solo a través de la Vicepresidencia de la República, si no de la ministra de trabajo, porque ella tiene a su cargo el tema del cooperativismo colombiano”, dijo la dirigente Uruguaya.

“El presidente está asumiendo este pacto públicamente, dando a conocer los resultados de las políticas públicas, en la relación entre el Gobierno y la sociedad civil o los actores que quieran llevarla adelante, lo que es trascendental”, dijo.



*Graciela Fernández destacó que el caso colombiano será ejemplo para el resto del continente.*

*El haber realizado este trabajo ordenado, colectivo, que ha hecho el movimiento cooperativo colombiano es clave porque hoy sirve para entregarle al Presidente la documentación y comprometerlo en público, pero además dar esa visibilidad a el Congreso. “¿Qué más política pública o visibilidad que el Congreso Cooperativo haya sido instalado por el mismo presidente?”*

“Celebro llevarme las nueve pautas que marcamos desde la presidencia de la ACI de las Américas. Hay una sintonía clara con el movimiento cooperativo colombiano y éste tiene una marcada presencia política, lo que nos permite difundir este positivo mensaje a todo el continente”, concluyó, Graciela Fernández. **G**

**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN  
Y  
ACOMPañAMIENTO**

Que faciliten la implementación  
de las normas

Invita:

**Cide**  
NUESTRA U. DEL INDUSTRIA

Más información: [coordadmisiones@cide.edu.co](mailto:coordadmisiones@cide.edu.co)

# Necesitamos mejores modelos estadísticos: Alarcón

**L**os investigadores Miguel Ángel Alarcón, español, junto a Juan Fernando Álvarez, profesor colombiano venezolano de la Universidad Javeriana formaron parte del equipo técnico que presentó ante Naciones Unidas un balance de cómo las entidades de la economía cooperativa y solidaria han ido cumpliendo los objetivos de Desarrollo Sostenible a 2030 entre otras metas.

El investigador español destacó que las empresas de la economía social por su misma esencia contribuyen de manera decidida a las metas que buscan hacer del planeta un lugar mejor.

La evidencia muestra como la diversidad de empresas y organizaciones conformadas bajo el modelo asociativo tienen un compromiso decidido con estos objetivos y unas formas de cumplimiento directa, sin embargo, su baja visibilización lleva a que quienes no las conocen omitan la trascendencia de este tipo de entidades, insistió el investigador.

“El profesor Juan Fernando Álvarez y yo, presentamos ante la oficina que maneja la economía



*El profesor de la Universidad Castilla la Mancha, de España, señaló que la carencia de un modelo estadístico robusto reduce las posibilidades de las empresas cooperativas y solidarias de mejorar su interlocución ante los organismos del Estado colombiano.*

solidaria al interior de las Naciones Unidas de la ONU, la evidencia en un comienzo de lo que serían los principios cooperativos en este caso y objetivos de desarrollo sostenible para identificar prácticas que contribuyen al alcanzar esas metas objetivos. Particularmente Colombia está en el puesto 65 a 67 de cumpli-

miento dentro de un total de 163 a 166 países, donde EEUU está en el puesto 31; España está por el 21, donde los primeros puestos los alcanzan los países nórdicos. Pero hay que decirlo. En un país pequeño es más fácil que haya un compromiso de la sociedad civil y es más fácil que haya un desarrollo económico y

social. En esa lista hay muchos países que prácticamente son la mitad de Bogotá, por ejemplo Suecia, Noruega, los Países Nórdicos, Suiza. Evidentemente hay unos ordenes de magnitud”, dijo en diálogo con Gestión Solidaria.

### Cambio de condiciones

Aparte de las metas, las empresas cooperativas y solidarias necesitan un mejor posicionamiento ante todos los actores de la sociedad. Esta búsqueda de una mejor visibilización le daría un posicionamiento y una capacidad de negociación, convirtiéndose en alternativas frente a las empresas de origen capitalista o con ánimo de lucro, dijo.

El proceso de visibilización también pasa por tener una cifras confiables que muestren la verdadera incidencia de las empresas de la economía solidaria. “En Colombia tenemos la duda que generan las cifras, cada entidad, cada organismo registra una diferente. La dimensión real solo es posible si se tienen unas estimaciones fiables, con una muestra significativa. Las cifras no son importantes en cuanto a exactitud, son importantes cuando son obtenidas de la misma manera en los distintos espa-

cios económicos que se quieren comparar”, dijo el investigador.

Alarcón explicó que poco a poco se han ido cuadrando las cifras de la economía solidaria colombiana en la medida en que los diferentes organismos públicos y privados han ido unificando las fuentes de información permitiendo con ello un mejor contraste de los datos. “De tal manera que el sector primero hay que definirlo, saber cuales son sus características y así determinar cuál es su tamaño. Es probable que se den diferencias lógicas, pues mientras unos manejan cifras de muestra, que probablemente no sean significativas, otros manejan censos en los cuales hay muchas entidades que no están activas. Puedo hablar muy a priori pero un punto en el PIB es significativo para cualquier economía”, dijo.

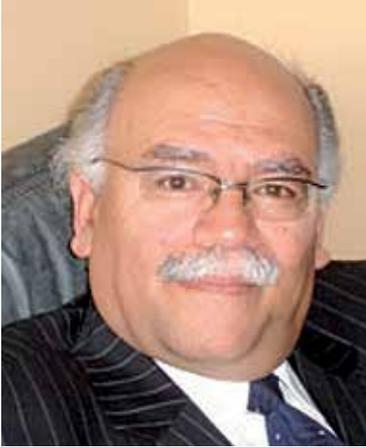
### La responsabilidad de las cifras

Para poder construir las estadísticas confiables que necesita el sector es necesario que todos sus actores comprendan que tienen la responsabilidad de dar las cifras, y entregarlas a quien encabece el sector. “No soy nadie para decirlo. Que haya cierta institución que sea fiable, si es del gremio mejor efectivamente. Pero que haya una sobriedad y un rigor en las instituciones

que puedan ofrecer la información y la presten. Si nosotros nos encontramos con que no hay esa información oportuna ¿Cuál es la población? Contrastarla con los organismos de seguridad social, junto a Cámaras de Comercio por parte del gremio. Efectivamente nunca podremos tener una cifra a partir de la cual los medios estén contentos. No sobra llamar la atención en la falta de acuerdo sobre las cifras, en muchos casos así se busca, pero eso debe ser superado”, dijo.

Por último, el investigador señaló que en el caso de Colombia las empresas cooperativas se destacan por su buen comportamiento e incidencia dentro de la economía. Pero hizo un llamado a sus protagonistas para que se logre una mayor visibilización del sector y una vez se determine esas entidades deben comprender que son autónomas e independientes. “Y hacer un frente común para decir: aquí estamos, estas somos y pensamos esto. Pero aparte de pensar en el material monetario, que sería como una punta de iceberg hay una parte que es difícilmente visible, pero que se puede gestionar y trabajar con balances sociales, como en determinados cálculos, de cosas que se aportan a la sociedad, lo que es imposible que se diga en las magnitudes del Producto Interno Bruto”, concluyó. **G**

# ECOSISTEMAS SOLIDARIOS O ECONOMÍA PARA VIVIR MEJOR



Por: *Alveiro Monsalve Z.*  
Consultor

**C**uando en 1935 el ecólogo inglés A.G. Tansley definió por primera vez el concepto de ecología como la unidad fundamental constituida por la interrelación entre ambientes físicos y biológicos que recíprocamente forman una especie de comunidad viviente, dio comienzo, tal vez sin saberlo, a una nueva visión del mundo y las personas. Un ecosistema, como su nombre lo indica, es un conjunto sistémico y biológico integrado por una comunidad de organismos vivos que comparten un mismo medio físico. En el ecosistema los seres vivos se relacionan entre sí, son interdependientes y su hábitat físico les es común para beneficio de todos. La integración de los ecosistemas se transforma en



Foto: Acnur.org

una serie de cadenas que responden a las necesidades vitales de los organismos interdependientes en un sistema global de mayor nivel. Los ecosistemas integrados son una comunidad biológica de asombrosa capacidad viviente.

## Hacia una sociedad solidaria

La sociedad por sí misma tiene muchas similitudes con un ecosistema. También la economía que sustenta la base material de la sociedad. Emulando los conceptos de biología y ecología en relación con la fauna y la flora, un sistema económico, que puede estar centrado en el capital o centrado en las personas, es la base donde se crean las condiciones ambientales uniformes como espacio vital para satisfacer las necesidades de los seres

humanos. Esta base material como ambiente de vida, sería sinónimo del “hábitat económico” donde han de prosperar al tiempo el “homo economicus” y el “homo solidarius”, como comunidad biológica viviente. En el mundo actual, entre el indescriptible océano de mercancías para el consumo y el afán voraz del capital rentable, la economía solidaria como teoría económica social, sigue siendo una utopía. Formas asociativas hay muchas y en cualquier lugar del mundo, pero entre ellas no se ha integrado un modelo sistémico global que corrija los desequilibrios del sistema socioeconómico vigente.

## Ecosistemas solidarios

El concepto de ecosistema solidario sería el conjunto de personas integradas por unidades

económicas asociativas como sistema de hábitats socioculturales y geopolíticos cuyo propósito sea preservar la vida en todas sus formas mediante la acción solidaria. A partir de cada forma asociativa concreta, el universo del ecosistema solidario se desarrollaría en diferentes ambientes ecológicos: comunidad, territorio, región, país y ámbito internacional. Seres solidarios actuantes dentro de su propio espacio sistémico solidario. Cultura solidaria viva convertida en comunidad ecológica con prácticas económicas solidarias que sólo respondan al bien común de todas las personas. Como dirían los ambientalistas, la biocenosis y el biotipo formando un ecosistema para preservar la vida en todas sus formas.

### **Aplicación del modelo prospectivo**

En el 2014, en Bogotá, el Instituto de Estudios del Ministerio Público invitó a un grupo de expertos en economía solidaria para hacer un estudio prospectivo con horizonte hacia el 2031. Tuve la oportunidad de participar en los varios talleres que se realizaron y cuyo resultado se sintetizó en un libro publicado por el Instituto. Sobre este estudio titulado “Aplicación del modelo prospectivo estratégico al sector cooperativo colombiano”, se podrían plan-

tear varios desafíos teóricos, terminando ya la segunda década del siglo actual y teniendo en cuenta el horizonte del Estudio hacia el año 2031. Construir modelos sobre ecosistemas solidarios bien podría ser una contribución al debate teórico sobre economía global solidaria. Para ello es necesario hacer antes algunas afirmaciones apriorísticas que se plantean a continuación en este artículo:

- En Colombia se observa una significativa carencia de investigación que fundamente nuevas propuestas teóricas sobre la razón de ser de la economía solidaria. En este sentido la contribución del modelo prospectivo para avanzar en “el futuro deseado” y la aplicación de la “estrategia global” para alcanzarlo, debería ser medida año tras año desde el año 2014, y no se ha hecho. Es esta una responsabilidad moral del mundo académico, con el apoyo financiero del sector cooperativo.

- A primera vista y con base en la precaria información disponible sobre la evolución del sector cooperativo en los últimos diez años, éste ha decrecido en magnitud, cobertura e incidencia.

- Con base en las variables estudiadas del modelo, no se observan cambios que permitan avizorar el futuro prospectivo

deseable: persiste el estancamiento en los factores de cambio considerados, continúa vigente sin mayor cambio el desafío de las estrategias claves contempladas en el Estudio y desarticulados los actores sociales que protagonizarían un cambio de fondo en el movimiento cooperativo. Se observa, por tanto, bajo perfil del sector sobre su propio escenario de futuro deseado: en la política estatal, en el sistema socioeconómico vigente, en el poder hegemónico real, en la cultura geo antropológica de la sociedad actual, en el compromiso con el medio ambiente, en los medios de comunicación y en el acontecer histórico del país.

**Estas afirmaciones a priori llevarían a plantear el siguiente desafío:**

### **Triple desafío posible:**

Si se mirara a la economía social y solidaria en Latinoamérica desde la perspectiva teórica mediante una visión interdisciplinaria y no sólo a la luz de la economía como ciencia social, se podría avanzar mucho más en el diseño de un modelo integral, sistémico y global que articulara en un todo, la realidad con la teoría, la doctrina económica con la política, la cultura comunitaria con el imaginario solidario y el territorio con el cuidado del medio ambiente. Como un aporte a este desafío, sin

prejuicio alguno, se ofrecen aquí estas consideraciones teóricas que podrían proponerse, a modo de cátedra libre, en escenarios académicos donde puedan debatirse con la metodología y análisis propios de las ciencias sociales:

- Teniendo en cuenta de un lado la historia específica de Europa y la revolución industrial que allí se llevó a cabo, y del otro, las condiciones en vía de desarrollo de los países latinoamericanos, surge la necesidad de diferenciar entre la economía social originada en el viejo continente y la economía solidaria emergente en Latinoamérica. Aunque ambos planteamientos tienen un trasfondo similar en su concepción teórica, sin desconocer la pluralidad de la economía, su historicidad contextual, su concepción jurídica y el alcance político que una y otra puedan tener, este mismo motivo les concede identidades diferentes.

**En América Latina se debe profundizar en un modelo teórico propio, global y sistémico, sobre la economía solidaria como iniciativa de cambio económico, social, político, cultural y ambiental.**

**Primer desafío:** la identidad teórica de la economía solidaria en América Latina, concebida como un conjunto de ecosistemas solidarios.



Foto: colegioscc.cl

- Retomando las ideas de Karl Polanyi (1957) aún es posible aceptar en el tránsito del siglo XX al siglo XXI, la teoría del doble movimiento sobre las sociedades de mercado que gravitan en dos movimientos opuestos: un movimiento liberal de supremacía del mecanismo de mercado libre y autorregulado fundado en la búsqueda ilimitada de ganancia y acumulación; y un contra movimiento de resistencia al desarraigo social y político del mecanismo de mercado. Vale considerar aquí la coexistencia de la economía solidaria con la economía capitalista, donde los débiles se unan de manera simbiótica en procesos eficaces de cooperación asociativa para vencer la desigualdad económica, la exclusión social y la carencia de oportunidades. Pero si la economía solidaria no globaliza su propuesta teórica

integral, resultará siempre ino-cua para modificar el núcleo del sistema capitalista hegemónico.

**Segundo desafío:** desde la perspectiva de la economía solidaria y a partir de una teoría integral sobre la intercooperación de unidades económicas lucrativas y no lucrativas, se requiere profundizar en el desarrollo de modelos sistémicos de cooperación asociativa para modificar la esencial del sistema capitalista en todas sus formas.

- Teniendo en cuenta que la economía, la sociedad y la política se fusionan entre sí con resultados históricos diferentes según sea el peso de la autoridad y el poder dominantes en el espacio y en el tiempo de cada territorio, es necesario que la economía solidaria se visibilice con su propuesta teórica subyacente en todas las formas asociativas y procesos

de cooperación recíproca que le conciernen, de tal manera que la producción, la distribución, el consumo y la acumulación pública y privada, sean realmente un sistema solidario, cultural y ambiental benéfico para la sociedad en su conjunto. La teoría económica solidaria debe enfatizar el rol de la acción colectiva y de la asociatividad en todos los ámbitos de la esfera económica.

**Tercer desafío:** Explorar, diseñar y proponer nuevos marcos jurídicos del derecho cooperativo, sobre el amplio universo de las formas asociativas, las prácticas genuinas de la acción colectiva y la cooperación asociativa entre pequeñas unidades económicas lucrativas y no lucrativas, que hagan parte de la economía popular y solidaria, lo que permitiría transformar desde adentro al sistema económico capitalista.

En Latinoamérica hay muchos estudiosos sobre la economía solidaria como alternativa frente al sistema económico capitalista. Tal vez hagan falta más estudiosos que desde la perspectiva teórica ofrezcan al mundo una visión interdisciplinaria de la economía solidaria como ecosistema integral que comprenda variables económicas, sociales, culturales, políticas y ambientales en un contexto globalizado. **G.**

## Hacia un decálogo del trabajo en equipo

*Prof. Oscar Bastidas-Delgado.*

*oscarbastidasdelgado@gmail.com*

Un equipo es algo más que un grupo de trabajo. En él cada participante juega su papel y desarrolla sus funciones con respeto y confianza hacia los otros en pos de los objetivos comunes. Discutir este decálogo, expresarse sobre su contenido, cuestionarlo y mejorarlo, pudiera ser una acción para perfeccionar el trabajo en equipo. Algunas pautas para conformar y mantener equipos exitosos son:

**1.- Visión compartida.** Sin conceptos y direccionalidad no hay rumbo, fijar objetivos accesibles que refuercen la motivación, es indispensable. Todo equipo debe saber a dónde va, orientarse y encauzar inquietudes. Cada logro refuerza al equipo y proporciona confianza.

**2.- Cooperar.** Cada participante debe engranar sus ideas y acciones con las de los otros. La unidad dentro de la diversidad es una máxima de los equipos exitosos; el éxito o el fracaso no es de individual.

**3.- Focalizar esfuerzos.** Las reuniones deben organizarse y orientarse al logro. Ellas, sin conceptos, sin agenda y dirección, y sin tiempo definido, reunirse por reunirse, conducen al fracaso.

**4.- Flexibilidad ante el cambio.** Revisarse, reinventarse, reorientarse y actuar nuevamente debe ser una permanente en todo equipo.

**5.- Informarse.** Todos deben conocer los objetivos, políticas y acciones. Recibir y proporcionar información antes de actuar, sobre bases transparentes, es clave.

**6.- Dominar símbolos y significados.** Comunicarse es sinónimo de entenderse y actuar. Solo con conceptos comunes se acoplan los pensamientos y acciones. Clave: Estudiar y formarse con direccionalidad compartida.

**7.- Respetar la palabra.** Opinar en equipo es actuar y cumplir. Los equipos, al igual que los gobiernos, no se miden tanto por lo que hacen sino por lo que dejan de hacer. Ofrecer y comprometerse son sinónimos de cumplimiento.

**8. ResponDabilidad.** Este valor, entendido como el Arte de Informar y de Responder, debe acompañar toda acción del equipo. Todo participante e instancia, sabiendo de antemano que finalmente debe rendir cuentas, no debe dejar sus evaluaciones e informes para última hora.

**9.- Mediciones, indicadores y autoevaluación.** Lo recorrido debe medirse para continuar o rectificar. Indicadores medibles son instrumentos óptimos de evaluación y garantías de tránsito hacia la Visión. La autoevaluación, como herramienta de corrección hacia rumbos asertivos es clave en el trabajo en equipo.

**10. Reconocimientos.** Reconocer las ideas de los otros y reconocerse como actores con derechos a plena participación, conocer roles, acciones y resultados, alertar a quienes no cumplen y premiar a quienes aportan debe ser una constante. Honor a quien honor merece.

**¡Adelante!**

CON LA FUERZA DEL  
COOPERATIVISMO

logramos que más de

1,8  
MILLONES\*

de personas obtengan el  
crédito que necesitan para  
sus proyectos

Sigamos viviendo a  
diario el modelo  
cooperativo.

¡Tenemos mucho  
más por alcanzar!



**Coomeva**  
Nos facilita la vida

\*Cifra anual.



# Buscamos un millón de personas para impulsar al campo

Queremos entregarle a los campesinos un nuevo punto de partida, una vivienda digna que les brinde alegría, salud y optimismo.

## Dona ahora



 DAVIVIENDA

Cuenta de ahorros  
#0040 0010 3814

 efecty

Código  
3030



 **59 BANQUETE DEL MILLÓN**  
Que todo campesino tenga casa

 **MINUTO DE DIOS**

[www.minutodedios.org](http://www.minutodedios.org)