

# GESTIÓN

S O L I D A R I A



*GESTIÓN SOLIDARIA EDICIÓN 171 junio 2025 - AÑO 19 - distribución gratuita*

## La Estrategia Empresarial Cooperativa en el Punto de Mira

# AVP: 36 años creciendo contigo... ahora también desde lo digital

En el Año Internacional de las Cooperativas, AVP reafirma su compromiso con la transformación y la cercanía.

Desde hace 36 años, la Cooperativa AVP trabaja por el bienestar de sus asociados, combinando experiencia, confianza y evolución constante. Hoy, en sintonía con los principios cooperativos y las necesidades del mundo actual, AVP se moderniza para estar más cerca que nunca.

Dos herramientas digitales para estar siempre a tu alcance:

## Aplicación AVP

Disponible para Android y iOS. Consulta, transfiere, paga y gestiona tus productos donde estés, de forma rápida y segura.

## Oficina Virtual

Acceso 24/7 desde [www.cooperativaavp.com](http://www.cooperativaavp.com). Todos los servicios sin filas, sin desplazamientos.

Estas innovaciones digitales hacen parte del compromiso de AVP con una atención más moderna, sin perder su esencia humana.

Porque en la oportunidad de nuestros servicios está la diferencia.

**COOPERATIVA AVP**  
AHORRO Y CREDITO

## Presenta su nueva APP y Oficina virtual

En el marco del Año Internacional de las Cooperativas, una apuesta por la innovación y la cercanía para ofrecer atención más ágil, moderna y accesible a sus asociados.

Encuétranos como: Cooperativa AVP

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

Ya disponibles en  
todas las tiendas  
de Apps



¡Todos  
nuestros  
servicios a  
un click de  
distancia!



# ¿Más preguntas?



*Por: Alfredo Alzate Escolar  
Reportero*

La oportunidad de reinención del cooperativismo está en el emprendimiento y la economía plateada. Ya algunos lo descubrieron. En sí la creación de empresa es inherente al modelo solidario.

Lo primero, el emprendimiento, se delega en la mayoría de los casos a través de sus fundaciones y los departamentos de educación. Donde el acompañamiento se da para que los asociados construyan nuevos ingresos o fortalezcan los que ya tienen, más aún, ahora, cuando con la Ley Cooperativa que hace tránsito en el Congreso se busca vincular con mayor facilidad a personas jurídicas.

Lo segundo, la Economía Plateada, que permitirá a los más veteranos construir un nuevo plan, en momentos en que la esperanza de vida sigue en aumento. Y el sustento de quienes queden no podrá depender de la pensión, tan esquivada para la mayoría.

En ambos casos el acompañamiento a esos asociados plantea nuevos retos. Formación de equipos, construcción de infraestructura y sobre todo la decisión de implementar de manera decisiva los programas.

Plantear nuevas preguntas, incluso responderlas. Es una tarea del cooperativismo. Una de ellas es. ¿Qué pasará con el relevo generacional? O ¿Cómo se mezclará la experiencia de los que ya están, con la necesidad de vincular nuevos públicos a las cooperativas?

Algunas voces se escuchan, y afirman. -En vez de quitar unos para poner a otros, hay que combinar las diferentes generaciones.

Más aún cuando la gerente de un Banco muy importante reconoció que tiene 504 cuentahabientes con más de 100 años de edad. En un solo banco.

Mientras que los jóvenes no quieren ir a una oficina a esperar un turno para que le den una tarjeta.

Los nichos generacionales son cada vez mayores, se habla de Baby Boomers, Generación X, Millennials, Generación Z, cada una con diferentes características y que multiplica el trabajo para los departamentos de mercadeo, de productos y la administración. Cada uno de estos grupos, según los expertos, desean que les hablen de manera específica.

Pero todo pasa por la formación de la filosofía y principios cooperativos. Antes de pensar en productos específicos para cada nicho. Lo ideal sería cómo llevar esa filosofía, principios y valores cooperativos a cada generación.

Algunos dirán que las cooperativas no pueden actuar como almacenes, donde se ofrezca la última moda. Otros dirán que quien no comprenda los principios cooperativos no debería pertenecer a una empresa solidaria y no faltará el que afirme que primero hay que crecer en los números.

Esa discusión se está dando con mayor frecuencia. Aunque las cifras no mienten, pensar sobre el modelo cooperativo que se está desarrollando no puede quedar de lado.

Necesitamos hablar de todo esto. De pronto usted tiene la respuesta. Yo solo tengo preguntas.

---

# índice

- 3. Editorial
- 4. Índice
- 5. Bandera
- 6. La cifra
- 7. Guillermo Arboleda Cuestiona la "Convergencia Competitiva" en el Sector Solidario
- 11. Hablemos de dos vacíos críticos en la reforma del régimen Cooperativo
- 15. Coadministrar no es buena idea...
- 18. El Empalme Generacional: un puente hacia el futuro
- 20. Educación cooperativa: la regla de oro
- 24. Siete décadas de comunicación organizacional
- 26. ¿Es robusto el Buen Gobierno en el sector solidario?
- 29. Las 7G del Buen Gobierno Cooperativo

# GESTIÓN

S O L I D A R I A

**Alfredo Alzate Escolar**  
director

gestionsolidaria@gmail.com  
alfredoalzate@gestionsolidaria.com  
Tel. 3102467766

**Dirección comercial**

Mireya Forero Hernández  
Tel 3173672350  
gestionsolidariacomercial@gmail.com

**Colaboraron en esta edición:**

Ricardo Lozano Pardo  
Eliecer Bermúdez  
Julio Herrera  
David Hernández Rojas  
Gloria Umbacia Salgado  
Oscar Bastidas Delgado

**Fotografía**

Licencias creative commons  
Gestión Solidaria

**Edición 171 junio 2025**

Las ideas expresadas son  
responsabilidad de sus autores

**COLOMBIA**

Sueños

# Aniversario

Confianza

Innovación

Crecimiento

Compromiso



ESCANEE  
EL CÓDIGO QR  
Y CONTÁCTENOS

Crédito  
Beneficios  
Ahorro



GESTIONSOLIDARIA.COM

**Forjando Futuro**



**CREDIFLORES**

Cooperativa de Ahorro y Crédito  
Forjando Futuro  
Desde 1977

# La cifra

## Distribución de montos aprobados/ desembolsados y número de créditos

Fuente Superintendencia  
Financiera de Colombia

Cifras a Marzo  
Miles de millones de pesos

Entidad	Modalidad	Montos aprobados	Número de créditos
Bancolombia	Consumo	\$186722860504	169002
BBVA Colombia	Consumo	\$1128446082189	58303
Banco Davivienda	Consumo	\$973187546628	102875
Banco de Bogotá	Consumo	\$847839300562	55490
Banco Popular	Consumo	\$734468532481	17180
Banco de Occidente	Consumo	\$604614922985	17057
Bancolombia	Vivienda	\$601645486628	4019
Banco Davivienda	Vivienda	\$591474051863	4209
AV Villas	Consumo	\$429670664190	12486
Banagrano	Consumo	\$418298055012	6716
Scotiabank Colpatría S.A.	Consumo	\$395419182674	26519
Banagrano	Microcrédito	\$391875413437	27898
Banco GNB Sudameris	Consumo	\$365544657100	9288
Banco de Bogotá	Vivienda	\$333277408040	2457
Banco Caja Social S.A.	Consumo	\$255965714376	15996
Banco Falabella S.A.	Consumo	\$255028808931	39350
Fondo Nacional del Ahorro	Vivienda	\$225204679465	1847
BBVA Colombia	Vivienda	\$217308399752	1572
Banco Pichincha S.A.	Consumo	\$190590390386	2280
Banco Mundo Mujer S.A.	Microcrédito	\$165199410392	29458
Itaú	Consumo	\$153962957712	4295
Banco Caja Social S.A.	Vivienda	\$149841197221	1633
Banco Santander	Consumo	\$141593833243	1988
Finandina	Consumo	\$133744994537	3740
Mibanco S.A.	Microcrédito	\$129347221549	11248
Bancamía S.A.	Microcrédito	\$122980775203	10138
AV Villas	Vivienda	\$119234139123	792
Banco de Occidente	Vivienda	\$114101709718	388
Banco W S.A.	Microcrédito	\$104461722929	14112
Nu Colombia C.F.	Consumo	\$100699550000	39504
Financiera Juriscoop C.F.	Consumo	\$94928669377	8947
JFK Cooperativa Financiera	Consumo	\$88177581872	4391
Bancien	Consumo	\$8150296660	4332
RCI Colombia S.A.	Consumo	\$70318983484	1311
Bancoomeva	Consumo	\$67819016887	3185
Banco Contactar	Microcrédito	\$65298487777	11342
Banco Caja Social S.A.	Microcrédito	\$64255649493	5340
Scotiabank Colpatría S.A.	Vivienda	\$60650279683	359
Tuya	Consumo	\$59614258282	20382
Bancolombia	Microcrédito	\$57186038916	3708
Coltefinanciera	Consumo	\$50185367936	14343
Lulo Bank	Consumo	\$48929074595	6800
GM Financiera Colombia S.A. Com	Consumo	\$45749002941	630
Cotrafa	Consumo	\$45316025077	2760
Confiar	Consumo	\$43088928846	3632
Banco Serfinanza S.A.	Consumo	\$42414216892	9057
Banco Unión	Consumo	\$39745741300	3960
Itaú	Vivienda	\$39458438703	142
Banco Santander	Microcrédito	\$36114286754	6002
Financiera Juriscoop C.F.	Vivienda	\$32045931850	795
Banco Mundo Mujer S.A.	Consumo	\$30933420000	7255
Banagrano	Vivienda	\$18929298303	184
Crezcamos	Microcrédito	\$16993720500	3316
IRIS C.F.	Consumo	\$9834262980	889
Cooperativa Financiera de Antioq	Microcrédito	\$8889734956	505
Cooperativa Financiera de Antioq	Consumo	\$8461948033	784
Confiar	Vivienda	\$8162493293	137
La Hipotecaria	Vivienda	\$7520051513	83
Banco W S.A.	Consumo	\$6891249446	1788
Credifamilia	Vivienda	\$6744408543	93
Bancoomeva	Vivienda	\$6705496845	49
Banco Unión	Vivienda	\$6041483695	46
Caja de Vivienda Militar y de Polí	Vivienda	\$5779577745	37
Crezcamos	Consumo	\$4952446452	200
Confiar	Microcrédito	\$4508889738	339
Banco Popular	Vivienda	\$4108674319	24
Credifamilia	Consumo	\$3984289871	124
JFK Cooperativa Financiera	Microcrédito	\$3741114260	286
Cotrafa	Microcrédito	\$2079545955	161
Banco GNB Sudameris	Vivienda	\$1850753150	16
Cotrafa	Vivienda	\$1809856246	29
Financiera Juriscoop C.F.	Microcrédito	\$979097266	183
La Hipotecaria	Consumo	\$854755165	45
JFK Cooperativa Financiera	Vivienda	\$375000000	1
Coopcentral	Consumo	\$372700000	21
Bancamía S.A.	Vivienda	\$242478915	3
Mibanco S.A.	Consumo	\$154313208	17
Bancamía S.A.	Consumo	\$60324513	17
Banco Contactar	Consumo	\$19076368	3
<b>Total</b>		<b>\$13567062612182</b>	<b>820193</b>



# **La Estrategia Empresarial en el Punto de Mira**

# Guillermo Arboleda Cuestiona la "Convergencia Competitiva" en el Sector Solidario

La pandemia silenciosa: "Convergencia Competitiva". El hallazgo que disparó la alarma: Varias, casi todas, cooperativas financieras idénticas prometiendo "haga realidad sus sueños". ¿Copiar al vecino = matar la estrategia?

En una entrevista con Gestión Solidaria, el Dr. Guillermo Arboleda, reconocido consultor y estudioso del ámbito empresarial, ha encendido el debate sobre las prácticas de gestión contemporáneas, especialmente en el sector cooperativo. Con una mirada crítica y un toque de sátira, Arboleda presentó sus "Crónicas de Arboleda", un espacio donde busca ofrecer una "educación diferente" y generar reflexiones sobre las recurrentes fallas en la administración de las empresas.

Arboleda, quien ha dedicado años a la observación y consultoría, confiesa su frustración ante la falta de implementación de sus recomendaciones por parte de algunas empresas. "Si no me escuchan o no implementan las cosas que yo muchas veces recomiendo con todo un rigor profesional y académico, entonces voy a hacerlo de otra forma", afirmó, explicando el nacimiento de su podcast. Su objetivo es claro: dejar ideas para que sean recogidas, cuestionando por qué, a pesar de gerencias "tóxicas" o carentes de rigor científico, muchas empresas "siguen vivas".

## La Trampa de la "Convergencia Competitiva"

Uno de los puntos centrales de su análisis es la **convergencia competitiva**, un fenómeno que observa con preocupación en diversos sectores, pero que se hace particularmente evidente en las cooperativas con actividad financiera. Arboleda relató cómo, al revisar la comunicación comercial de estas entidades, notó una alarmante similitud: todas venden la idea de "realizar sueños".

"Si todos sueñan lo mismo, ¿cuál es la diferencia?", se preguntó Arboleda. Esta homogeneidad en los mensajes, lejos de ser una coincidencia, es para él un síntoma de un problema más profundo: la falta de una estrategia de diferenciación. Citando a Michael Porter y su influyente artículo "Qué es Estrategia" (1996), Arboleda enfatiza que la verdadera estrategia radica en "ser único, diferente, no se trata de ser mejor". Cuando las empresas se parecen, se anula la diferencia, y con ella, la estrategia.

## La Ecuación de Valor: Relevancia y Diferenciación

Para Arboleda, la **sustancia de la estrategia** reside en la concepción de una **ecuación de valor**. En el contexto cooperativo, el valor para un asociado se define como "el conjunto de beneficios que satisfacen una necesidad específica de un asociado, que son relevantes y, simultáneamente, diferentes de los que ofrece la competencia".

El experto critica cómo algunas cooperativas, en un intento de competir, adoptan argumentos de la banca tradicional, vendiendo el crédito como una "oportunidad financiera por menos costos", mientras que la banca, paradójicamente, ha incursionado en el "beneficio social", ofreciendo productos que mejoran la calidad de vida. Esta imitación, según Arboleda, lleva a la pérdida de autenticidad y diluye el valor intrínseco del cooperativismo, que debería enfocarse en aspectos de mayor valor como el encuentro cultural o el trabajo comunitario.



Caricatura basada en la teoría de la comunicación como estructura sistémica de Ferdinand de Saussure: Concepto/Objeto, y creada por Guillermo Arboleda Gómez y Bill (AI), para CRÓNICAS DE ARBOLEDA.

De consultor frustrado a cronista satírico "Si no implementan mis recomendaciones con rigor académico, lo haré con humor y sátira". La génesis de "Crónicas de Arboleda", un podcast que usa la ironía para desnudar los absurdos gerenciales.

Además, el Dr. Arboleda advierte sobre el peligro de basar la estrategia en costos, ya que "siempre va a haber otro que tiene costos mejores que el nuestro". También critica la "transferencia solidaria indiscriminada y masiva" que, al no ser segmentada, pierde relevancia para el asociado. Puso como ejemplo el caso de un curso de automaquillaje ofrecido a un "anciano" como él, resultando en un beneficio "irrelevante".

### El Rol de la Tecnología: ¿Herramienta o Trampa?

La entrevista también abordó el papel de la tecnología en el sector. Arboleda es categórico al afirmar que la tecnología, incluida la inteligencia artificial, no debe confundirse con la estrategia. Mientras que la estrategia es una "fuerza de diferenciación o de divergencia", la **tecnología es una fuerza de convergencia**. "Todos se parecen porque todos tienen la misma tecnología", explicó.

Si bien reconoce la inevitabilidad y la importancia de la tecnología para mejorar la eficiencia, subraya que esta no resuelve los problemas del mercado ni genera valor por sí misma. Arboleda teme que la excesiva confianza en la tecnología pueda llevar a la deshumanización de entidades que, como las cooperativas, deberían ser lo más humanas posible. Citando a Yuval Noah Harari, menciona que la inteligencia artificial se está convirtiendo en un "agente" al que se le han entregado decisiones, pero insiste en que la estrategia no puede ser delegada a ella.

### El Tamaño No Importa, la Estrategia Sí

En un mensaje alentador para las cooperativas más pequeñas, Arboleda enfatizó que "el tamaño no importa, lo que importa es el crecimiento rentablemente". Destacó el ejemplo de una pequeña cooperativa que, a pesar de su tamaño, posee una estrategia y una ecuación de valor tan claras que logra ofrecer las tasas de interés más bajas en crédito y las más altas en ahorro, generando una rentabilidad y una retención de asociados envidiables.

Para él, el crecimiento debe ser "con valor", ya que el valor es lo que genera la rentabilidad y la caja. Asimismo, resaltó la importancia de la cercanía y el vínculo emocional con las comunidades, especialmente en cooperativas con arraigo territorial, donde el valor se construye más allá de la función de un producto de ahorro y crédito.



"Comunicar 'sueños' sin valor único es como vender humo con logo".G.A.G.

Caricatura basada en la teoría de la comunicación como estructura sistémica de "Ferdinand de Saussure": Concepto/Objeto, y elaborada por Guillermo Arboleda Gómez y Bill (AI).]

#### Redes y Liderazgo: Desafíos Actuales

El Dr. Arboleda también abordó el tema de la integración en red, señalando que, si bien la tecnología puede ser un proyecto derivado de la unión, el primer paso es "juntarse en red". Criticó la "sobreexcitación" de algunos directivos que ven la tecnología como la solución mágica para la integración, cuando la verdadera integración surge de la colaboración y el trabajo conjunto.

Finalmente, el consultor expresó su profunda preocupación por la dirección actual de las empresas y cooperativas. Considera que la gerencia contemporánea es una "fuente inagotable de los absurdos", con directivos que a menudo padecen de "hybris" (arrogancia del poder) y carecen de la humildad necesaria para enfrentar los desafíos del mercado. "El mercado no plantea fallas, el que falla es la gerencia", sentenció, destacando que el valor es premiado y la falta de este, castigada.

El Dr. Guillermo Arboleda, con su estilo irreverente pero fundamentado en la ciencia, promete seguir desgranando estas "Crónicas de Arboleda", ofreciendo una perspectiva única y desafiante sobre el futuro de la gestión empresarial. Su llamado es claro: las empresas deben ser "brutalmente intensas y terriblemente enfocadas" en la creación de valor y en la diferenciación, rompiendo con la homogeneidad que amenaza con diluir su identidad y relevancia en el mercado.

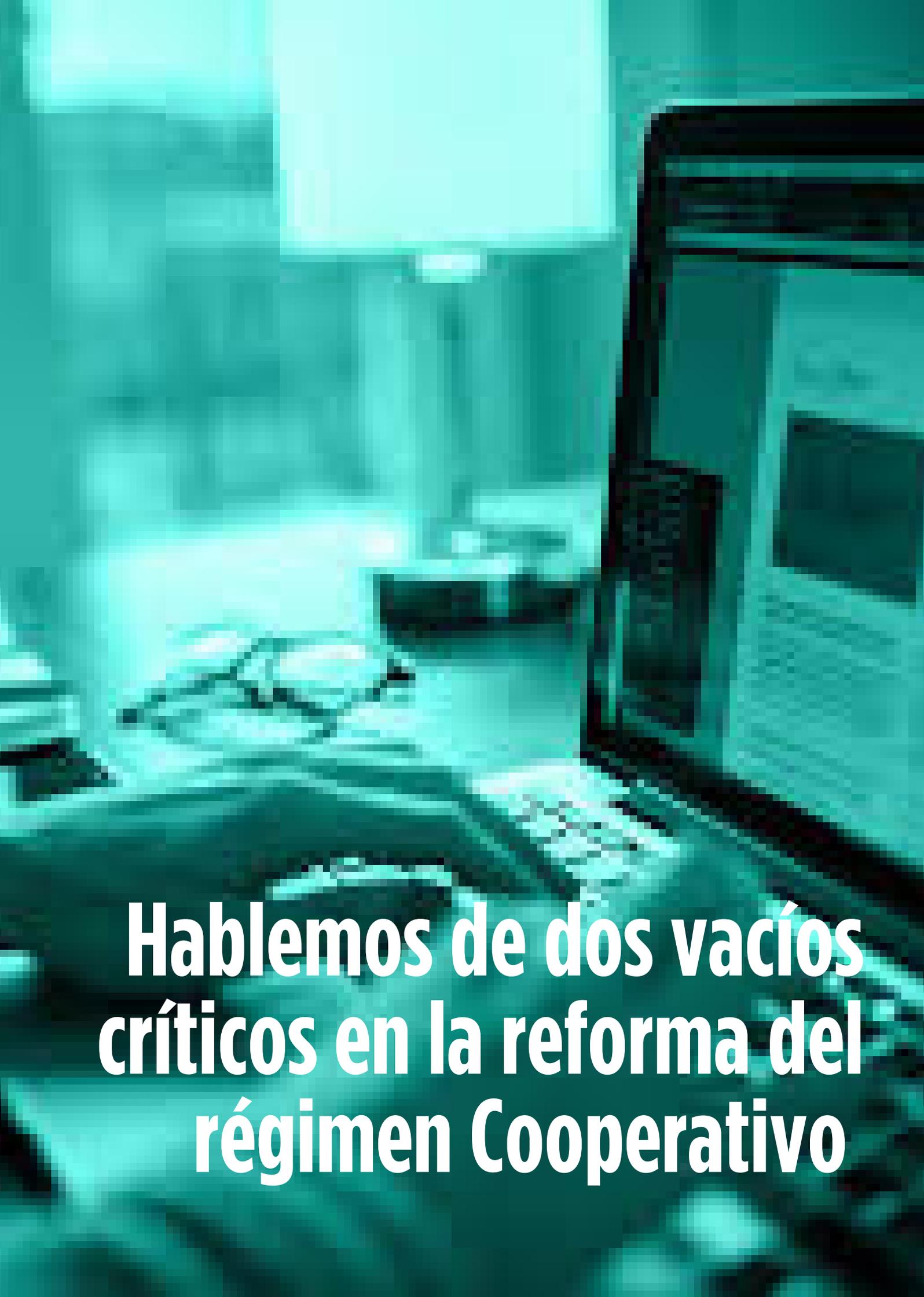
#### LA TRAMPA DE LA HOMOGENEIZACIÓN

El corporativismo contemporáneo padece una epidemia de sonambulismo estratégico.

Gerentes que repiten fórmulas ajenas mientras su valor genuino se diluye. Lo vi en universidades, equipos de fútbol, entidades financieras. Todos corren hacia el mismo abismo: confunden eficiencia con estrategia.

Se obsesionan con tecnología, volumen o imitar al vecino, olvidando el núcleo de Porter: "Ser único o irrelevante". La tecnología no es estrategia; es un equalizador que homogeniza.

Cuando todos adoptan la misma IA, los mismos CRM, idénticos discursos... ¿Dónde queda la diferencia? G.A.G.



**Hablemos de dos vacíos  
críticos en la reforma del  
régimen Cooperativo**

# Hablemos de **dos vacíos críticos** en la reforma del régimen Cooperativo

¿Por Qué la Ley 79 y la Ley 454 necesitan una actualización profunda?



Por: Ricardo Lozano Pardo  
Consultor Empresarial y  
Estrategia Financiera



La discusión del Proyecto de Ley 088 de 2024 ha reabierto el necesario debate sobre la modernización del marco legal de las cooperativas con actividad financiera. A pesar de los avances que propone, esta reforma deja por fuera dos temas fundamentales para la sostenibilidad, transparencia y modernización del sector solidario colombiano:

1. La habilitación legal del Servicio Financiero Digital Solidario, y.
2. La regulación estructurada de las Intervenciones Administrativas y el Nombramiento de Agentes Especiales.

Ambos temas son pilares estratégicos para consolidar una economía solidaria inclusiva, moderna y confiable.

1. El Servicio Financiero Digital Solidario: el desafío de digitalizar sin legislación sólida

Avances institucionales: el PETI como punto de partida

La Ley 79 de 1988 nunca imaginó un entorno financiero digital. Y la Ley 454 de 1998, aunque trajo avances regulatorios, tampoco consideró una infraestructura tecnológica que pudiera permitir a las cooperativas competir en igualdad de condiciones con el sistema financiero tradicional.

Hoy, esa brecha es inocultable. Las cooperativas enfrentan obstáculos normativos y tecnológicos para ofrecer servicios de ahorro digital, crédito en línea, billeteras electrónicas o el *onboarding* (incorporación) digital. Mientras tanto, bancos y Fintech expanden su presencia en todos los rincones del país.

La Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) ha evidenciado un compromiso real con la transformación digital. Su Plan Estratégico de Tecnologías de la Información 2024–2026 (PETI) busca alinear los procesos internos con la Política de Gobierno Digital, incorporando mejoras en infraestructura, seguridad digital, interoperabilidad y automatización.

Adicionalmente, circulares como la Circular Externa No.36 de 2022 exigen a las cooperativas fortalecer la seguridad y calidad en los servicios financieros digitales, anticipándose a los riesgos vinculados a la masificación de los canales electrónicos.

**Brechas persistentes: ¿por qué no basta con un plan institucional?**

A pesar del avance, existen tres limitaciones estructurales del PETI si no se acompaña por el capítulo regulatorio propuesto en el Proyecto de Ley 088:

**1. Mandatos internos, pero sin habilitación legal:** El PETI permite infraestructura institucional, pero no autoriza a las cooperativas a ofrecer servicios digitales integrales (onboarding remoto, créditos digitales, billeteras electrónicas) con respaldo jurídico ni marco normativo específico.

**2. Obligaciones técnicas sin un marco para innovación solidaria:** Las cooperativas pueden cumplir con normas de ciberseguridad, pero carecen de herramientas como sandbox regulatorios o esquemas cooperativos de infraestructura compartida, que permitan escalar soluciones digitales de forma segura y sostenible. Hay que decir que el proyecto de Ley 088 contempla el sandbox regulatorio, pero considero que se puede hacer un mejor esfuerzo en sus alcances para que sea efectivo para el sector solidario.

**3. Supervisión sin enfoque digital cooperativo:** Aunque la supervisión basada en riesgos avanza, no existe aún una regulación que permita un enfoque diferenciado y proporcional para entidades que operan bajo modelos digitales, ni que reconozca las particularidades de los asociados en entornos remotos o virtuales.

## ¿QUÉ SE NECESITA PARA CERRAR LA BRECHA?

El capítulo pendiente en la Ley 79 y la Ley 454 debería incluir al menos:

Aspecto	Brecha actual	Propuesta normativa
Habilitación legal	El PETI no habilita a las cooperativas a ofrecer productos 100% digitales.	Definición legal del Servicio Financiero Digital Solidario.
Innovación regulada	No hay espacios de prueba controlada (sandbox).	Mejorar el artículo que permite sandbox regulatorio solidario y ampliar su alcance.
Infraestructura cooperativa	No está normada la tecnología compartida entre cooperativas.	Artículo que regule plataformas intercooperativas tecnológicas.
Protección de asociados	Falta de regulación específica para derechos digitales.	Incorporar principios de transparencia, reversión y canales digitales accesibles.
Supervisión proporcional	No hay lineamientos diferenciados para supervisar lo digital.	Establecer una supervisión proporcional con base en riesgo, escala e integración digital.

¿Por qué es urgente? Porque el acceso a servicios financieros modernos no puede ser un privilegio urbano ni bancario. La inclusión digital debe ser solidaria, adaptada a los valores cooperativos y con enfoque territorial. Sin esta reforma, se condena al sector a una obsolescencia estructural.

### Impacto esperado si se regula correctamente

- Inclusión real en zonas rurales y digitalización con identidad cooperativa. • Innovación y eficiencia, sin perder el control democrático.
- Competencia equitativa frente a bancos y Fintech.
- Confianza del usuario, mediante derechos protegidos en entornos digitales.
- Modernización estructural, que alinee la supervisión, la innovación y el modelo solidario.

El PETI de la Supersolidaria marca un hito institucional. Pero para que sus avances se traduzcan en servicios reales al asociado y en modernización estructural del modelo cooperativo, es imprescindible incluir en la reforma legal un capítulo específico sobre Servicios Financieros Digitales Solidarios. Sin esta habilitación normativa, el esfuerzo institucional corre el riesgo de quedarse en la superficie tecnológica, sin generar inclusión digital auténtica ni equidad financiera sostenible.

## 2. Intervenciones Administrativas y Agentes Especiales: del vacío legal a la transparencia efectiva

El segundo gran ausente en la reforma es la regulación técnica y meritocrática de las intervenciones administrativas en cooperativas con dificultades financieras graves.

Aunque existen normas dispersas, no hay una arquitectura jurídica robusta que garantice:

- Causales claras y objetivas para intervenir entidades.
- Nombramiento de agentes especiales con perfiles técnicos verificables.
- Un registro público de interventores certificados y libres de conflicto de interés.
- Procesos de evaluación, transparencia y control social durante las intervenciones.

### ¿Qué se ha observado en la práctica?

- Nombramientos con criterios políticos y sin idoneidad profesional.
- Falta de resultados en procesos de recuperación o liquidación.
- Pérdida de confianza de los asociados y del sistema solidario en su conjunto.

### ¿Qué propone esta adición normativa?

Crear un capítulo titulado “De la Intervención Administrativa y el Nombramiento de Agentes Especiales”, con artículos que incluyan:

- Causales de intervención definidas con criterios técnicos.
- Registro público de interventores certificados.
- Requisitos mínimos y régimen de inhabilidades.
- Remoción por incumplimiento.
- Participación activa de los asociados mediante veedurías solidarias.

Modelos internacionales —como el FROB en España, el BCU en Uruguay, la FDIC en EE. UU.— demuestran que las intervenciones deben ser técnicas, independientes y transparentes para tener éxito. Colombia no puede seguir improvisando en un tema que toca la viabilidad de las entidades y la confianza en el sistema.

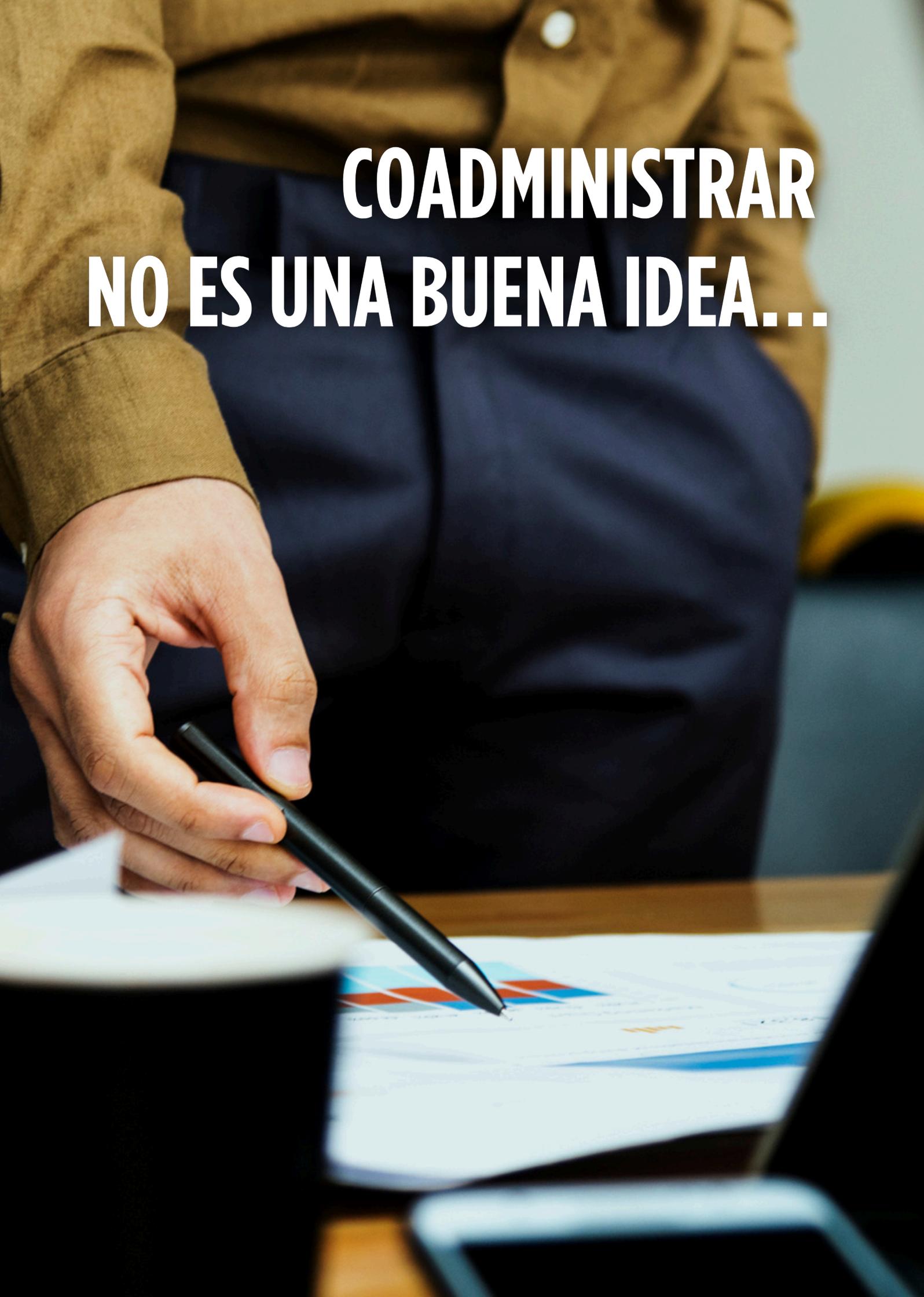
### Una oportunidad para cerrar brechas y recuperar confianza

Estos dos temas —la digitalización cooperativa y la regulación de las intervenciones— no son accesorios. Son estructurales. Ignorarlos en la reforma legal es perpetuar los límites actuales del modelo cooperativo colombiano y restringir su capacidad de crecer, innovar y proteger a sus asociados.

Desde la experiencia comparada y el análisis técnico, resulta evidente que una legislación moderna debe incorporar estas dimensiones, si el objetivo real es construir un sistema cooperativo sólido, competitivo y alineado con los desafíos del siglo XXI.

El Congreso tiene en sus manos no solo una reforma legal, sino la posibilidad de trazar el rumbo de la economía solidaria para las próximas décadas.

**COADMINISTRAR  
NO ES UNA BUENA IDEA...**



# COADMINISTRAR NO ES UNA BUENA IDEA...



*Por: Eliecer Bermúdez  
Director - Corjireh*

Actuar como integrante del Consejo de Administración (Junta Directiva), es un esfuerzo cooperativo cuya meta final es el progreso de los asociados, la entidad y la comunidad en general. El ego y los asuntos personales se subordinan a los intereses comunes en su calidad de organismo “colegiado”. Los consejeros deben ser conscientes que han sido elegidos para un cargo de especial responsabilidad y confianza; que ellos son responsables de su eficaz desempeño.

La eficiencia del Consejo de Administración (Junta Directiva), se determina por el desempeño colectivo de sus miembros. La obligación de actuar como “administradores diligentes” también implica algunas consideraciones que revisten especial importancia para el logro de objetivos de la organización.

## EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (JUNTA DIRECTIVA), COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN (GERENCIA)

Esta es una tendencia de actuación del Consejo de Administración en las empresas solidarias y algunas manifestaciones de esta modalidad son las siguientes:

- Se piensa que dirigir administrativamente la cooperativa es la función más positiva que puede desempeñar el Consejo de Administración.
- Se tiene también la sensación de independencia. Es el Consejo de Administración (Junta Directiva), quien tiene el “control” de la situación.
- Los directivos aspiran a competir con la gerencia.
- El gerente no tiene las capacidades requeridas para tomar decisiones propias.
- Tienen la sensación de hacer algo concreto.

Algunos directivos, desean administrar porque se sienten con capacidades para ello y consideran más fácil estas decisiones de momento, que estudiar y determinar el destino futuro y complejo de la organización.

Lo anterior sucede usualmente por los siguientes motivos:

- Desconocimiento de sus funciones como Consejo de Administración (Junta Directiva).
- Desconocimiento de las funciones del gerente.
- El Consejo de Administración, hizo una selección de gerente, desafortunada.
- Los integrantes del Consejo de Administración (Junta Directiva), no tienen suficiente experiencia en la dirección de empresas.
- El gerente no desea tomar decisiones. Consecuencias de la Gestión o Gerencia por parte del Consejo de Administración:
  - Cuando es el Consejo de Administración (Junta Directiva), el que toma decisiones de gestión de índole compleja, tiene menos tiempo para considerar asuntos a largo plazo que afectan la vida de la sociedad.
  - Si las decisiones de gestión deben venir del Consejo de Administración, pueden demorar mucho a la espera de las respectivas reuniones (o hacer numerosas reuniones, con la consiguiente pérdida de eficacia). Además, no se pueden acelerar, pues muchas veces dependen de prolongadas discusiones.

- Existe la tentación para el gerente, de hacer arreglos con los integrantes del Consejo, a fin de lograr que tome las mismas decisiones que tomaría el gerente si pudiera actuar autónomamente en este campo. Existe la posibilidad que la responsabilidad de la gestión se atomice entre la gerencia y el Consejo.
- No se debe exigir al gerente que se haga responsable de estas decisiones, y aún puede eludir responsabilidades que le son propias en condiciones normales.
- Si el Consejo, asume la gerencia debe aceptar la responsabilidad de la gerencia. Se debe “juzgar” a sí mismo (juez y parte).
- El gerente, en vez de tomar decisiones gerenciales, tiene que estar atendiendo reuniones del Consejo de Administración, preparando informes para que tomen decisiones gerenciales en vez de atender los asuntos mayores (planeación y ejecución).

La excesiva participación del Consejo, en decisiones gerenciales puede afectar la posición anímica del gerente y disminuir su ritmo de trabajo.

El caso es que el Consejo de Administración, actuando en estos campos de la gestión puede cometer los mismos o más grandes errores que la gerencia y estos errores pueden tener efecto más desfavorable.

En conclusión: Zapatero a tus zapatos... Refranero popular.

*• Si las decisiones de gestión deben venir del Consejo de Administración, pueden demorar mucho a la espera de las respectivas reuniones (o hacer numerosas reuniones, con la consiguiente pérdida de eficacia). Además, no se pueden acelerar, pues muchas veces dependen de prolongadas discusiones.*





# El Empalme Generacional: Un puente hacia el futuro

# El Empalme **Generacional**: Un puente hacia el futuro



*David Hernández Rojas*  
*Consultor y Facilitador Empresarial*  
*Especialista en el Sector Solidario*

En el sector solidario, muchas organizaciones cooperativas y mutuales enfrentan hoy un desafío silencioso pero determinante: ¿cómo garantizar la continuidad de sus valores, liderazgo y visión en las nuevas generaciones? Este reto, conocido como “empalme generacional”, va mucho más allá de un simple relevo en cargos. Se trata de tejer un puente entre la experiencia acumulada y la energía renovadora de los jóvenes, para asegurar que el legado solidario no se pierda, sino que se transforme y fortalezca.

## ¿Por qué es tan importante el Empalme Generacional?

Estas organizaciones son fruto de décadas de compromiso, esfuerzo colectivo y profundo arraigo en las comunidades. Han sido fundamentales para promover la equidad, la inclusión y el desarrollo sostenible. Sin embargo, muchas enfrentan hoy un riesgo real: el envejecimiento de sus asociados, líderes y gestores. Si no se fomenta la participación activa de las nuevas generaciones, podríamos asistir a un debilitamiento progresivo del tejido solidario.

Además, el mundo actual exige innovación, adaptabilidad y nuevas miradas. La juventud trae consigo estas capacidades, junto con un profundo deseo de propósito y transformación social. Lo que necesitan no es solo un espacio, sino una invitación auténtica, coherente y formadora para integrarse y liderar el sector solidario del mañana.

## ¿Cómo lograr un verdadero empalme generacional?

### 1. Fomentar el sentido de pertenencia desde edades tempranas

Las organizaciones deben acercarse a niños, niñas y jóvenes desde sus escuelas y familias, mostrando el valor del cooperativismo como una forma de vida. Programas escolares cooperativos, clubes juveniles y actividades lúdico educativas pueden ser la semilla del compromiso futuro.

### 2. Crear espacios reales de participación juvenil

No se trata solo de invitar a los jóvenes a asistir a reuniones, sino de darles voz, voto y responsabilidades concretas. Comités juveniles, representantes en órganos de gobierno y proyectos liderados por jóvenes son pasos necesarios.

### 3. Fortalecer procesos formativos con enfoque generacional

Los procesos de educación solidaria deben incluir contenidos y metodologías adaptadas a las realidades juveniles, usando tecnologías, dinámicas participativas y abordajes conectados con sus intereses.

### 4. Generar mentorías entre generaciones

Los líderes actuales tienen un capital invaluable: su experiencia. Propiciar relaciones de mentoría con jóvenes asociados permitirá un diálogo constante y enriquecedor entre generaciones, forjando confianza, aprendizaje mutuo y proyección.

### 5. Reconocer e impulsar el liderazgo joven

Celebrar los logros, ideas y propuestas de los jóvenes envía un mensaje poderoso: “Aquí creemos en ti”. Reconocer públicamente su aporte y brindarles oportunidades de formación y crecimiento fortalece el vínculo emocional con la organización.

**En conclusión**, el empalme generacional no es un lujo, es una urgencia estratégica. No podemos permitir que las organizaciones solidarias se conviertan en estructuras del pasado. Tenemos la oportunidad y la responsabilidad de construir puentes sólidos entre quienes han labrado el camino y quienes lo recorrerán en los próximos años. Que nuestras organizaciones no solo sobrevivan, sino que evolucionen con fuerza, esperanza y juventud. ¡Es momento de actuar! Iniciemos hoy el diálogo, abramos espacios y sembremos futuro. Las nuevas generaciones están listas. ¿Y nosotros?



# EDUCACIÓN COOPERATIVA: LA REGLA DE ORO

# EDUCACIÓN COOPERATIVA: LA REGLA DE ORO

“La posibilidad de mejorar el carácter humano por los efectos educativos de la cooperación” es un aspecto sobresaliente del pensamiento de Robert Owen que influyó de manera notable en el grupo pionero de Rochdale.

Es notable, desde el primer momento, la especial importancia que los pioneros daban a la educación. En sus notas, George Holyoake y Abraham Greenwood, destacan las reuniones semanales, después de la jornada de trabajo, en el viejo almacén “Toad Lane”, realizadas por los pioneros para estudiar los problemas de educación y para 1849 quedó constituido un comité que con el tiempo, dio origen al departamento de educación (comité de educación).

El socio John Brierley propuso una adición a los estatutos de la sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale, consignada en el artículo 42, el 23 de octubre de 1854 que se constituye en el texto base del quinto principio cooperativo: **QUINTO PRINCIPIO COOPERATIVO:**

Educación, formación e información “Las cooperativas proporcionan educación y formación a sus asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de la entidad. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.”

Para la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), “la educación en sentido amplio constituye una guía práctica —si se quiere, un procedimiento— para promover los valores centrales de la cooperación, tendiente a garantizar el desarrollo del cooperativismo”.

Los procesos de formación y capacitación se dirigen directamente a las personas vinculadas a las cooperativas, en tanto que la información va destinada al público en general.

La educación no formal, es un tipo de aprendizaje que se lleva a cabo fuera del sistema educativo regular; no está sujeta a niveles o grados específicos y se enfoca en complementar, actualizar o suplir conocimientos.

La educación cooperativa que se imparte debe estar correspondida en forma plena por las actividades y el funcionamiento ordinario de la empresa cooperativa, para que encuentre respaldo en el ejemplo.

## TENDENCIAS MODERNAS...

Para avanzar en el siglo XXI, es importante que las organizaciones cooperativas se interesen por alguna de las siguientes modalidades de educación:

- Presencial: el participante asiste físicamente a una institución para recibir capacitación y aprendizaje por medio de un facilitador.
- Virtual: Permite aprovechar al máximo los recursos tecnológicos para enriquecer el proceso educativo autónomo, gracias a las herramientas digitales.
- Online: Modalidad de enseñanza y aprendizaje que se realiza a través de internet y/o las tecnologías modernas de la información y comunicación, con la orientación de un facilitador. Aspectos legales de la ley 79 de 1988: Artículos 5, 15, 54, 88, 89 y el 90. También, se debe tener en cuenta el Proyecto Educativo Social y Empresarial (PESEM), de acuerdo con la Directiva 031 de 2000, en especial numerales 5 y 7.

**Realidad actual:**

Aunque existe un principio universal reconocido en las leyes vigentes de Colombia, es evidente que la falta de educación es uno de los principales problemas del sector. Si atendemos las cifras que aparecen en los saldos del fondo de educación a cierre del 31 de diciembre de 2024, registrados en SUPERSOLIDARIA, llama la atención que, de 3540 organizaciones solidarias, el 35% (1240) presentan saldos disponibles por valor de \$52.413.799.213.

Surgen entonces estos interrogantes: ¿Es falta de información? ¿Por qué no aparece el comité de educación? ¿Es una omisión de los organismos de control de las cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales? ¿Es deficiente la supervisión de los organismos gubernamentales? ¿Estos recursos se utilizan como capital de trabajo? o, en el peor de los casos, ¿los emplean para pagar el impuesto de renta a la DIAN?

**Por: ELIECER BERMÚDEZ**  
**Director-CORJIREH**

Los procesos de formación y capacitación se dirigen directamente a las personas vinculadas a las cooperativas, en tanto que la información va destinada al público en general.



motio

**SIETE DÉCADAS DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**



# SIETE DÉCADAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Por: *Gloria Umbacia Salgado*  
*Directora Doxa Comunicaciones*

“Hablar de comunicación organizacional implica remontarse a las décadas anteriores, ya que su evolución ha sido fundamental en el desarrollo de las empresas. Desde la década de 1940, esta herramienta ha pasado de ser un simple proceso informativo a convertirse en un componente estratégico clave en la gestión institucional. Este artículo se basa en un estudio realizado por Miriam Gabriela Pacheco y Edgar Alexander Álvarez de la Universidad de Guayaquil, cuyo objetivo fue recopilar y estructurar la evolución de la comunicación en el ámbito organizacional.

Así las cosas, la investigación sintetiza que lo largo de las décadas, su rol y su enfoque han cambiado drásticamente, adaptándose a las necesidades de cada época y a los avances tecnológicos. Lo que comenzó como un proceso unidireccional para informar a los empleados se ha convertido en una herramienta estratégica, clave para el éxito organizacional en la actualidad. Este es el primero de varios artículos que la agencia Doxa Comunicaciones compartirá a los lectores y amantes de la comunicación.

## **1940: La era de la información**

En la década de 1940, las organizaciones vieron la comunicación como una herramienta esencial para mantener a los empleados informados. El principio fundamental de la época era que un empleado informado era un empleado motivado y productivo. Con esta idea en mente, las empresas comenzaron a invertir grandes sumas de dinero en sistemas de comunicación, enfocados en los flujos descendentes de información, es decir, la transmisión de mensajes desde la gerencia hacia los empleados. Este modelo, que dominó por varias décadas, se conoció como la era de la información y se adoptó globalmente como la forma estándar de comunicación dentro de las organizaciones.

## **1950: Las redes, el clima y la retroalimentación**

A medida que avanzaban los años, se empezaron a identificar efectos importantes sobre el clima laboral. Los estudios de la década de 1950 revelaron que las redes comunicacionales tenían un impacto directo en la satisfacción de los colaboradores. Además, se observó que los supervisores no siempre eran efectivos en su rol de liderazgo, lo que afectaba la calidad de la comunicación en todos los niveles. Durante esta década, también se comenzó a reconocer la importancia de la retroalimentación en la comunicación organizacional, aunque todavía de manera rudimentaria.

## **1960: El perfil del supervisor eficiente**

Con el paso de los años, las organizaciones comprendieron que los supervisores jugaban un rol fundamental en el éxito de la comunicación interna. Fue en la década de 1960 cuando se empezó a definir el perfil del supervisor eficiente, capaz de involucrar a los empleados en los procesos de toma de decisiones. Este modelo, denominado Participation in Decision Making (PMD), demostró que, al involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, aumentaba su motivación, fidelización y productividad. La relación entre supervisores y empleados se fue tornando más colaborativa, un cambio importante para la comunicación organizacional.

## **1970: El clima laboral y las comunicaciones ascendentes**

Durante la década de 1970, los estudios sobre clima laboral se expandieron, revelando que una comunicación abierta y bidireccional tenía efectos positivos sobre la moral de los empleados. La comunicación ascendente, es decir, la posibilidad de que los empleados expresaran sus ideas y preocupaciones hacia sus superiores, comenzó a ser valorada como un componente clave. Se comenzó a entender que no existía un modelo único de comunicación que fuera aplicable a todas las organizaciones, lo que impulsó a las empresas a adoptar enfoques más flexibles y adaptativos.

### 1980: La comunicación como proceso organizacional

Con la llegada de la década de 1980, las organizaciones comenzaron a verse a sí mismas como sistemas interconectados. Los estudios mostraron que la comunicación debía ser vista como un proceso organizacional continuo, donde la interacción constante entre todos los niveles jerárquicos era fundamental. La retroalimentación, las relaciones laborales y el análisis del clima laboral se consideraron esenciales para una gestión eficaz. La comunicación ya no era solo informativa, sino un fenómeno intersubjetivo que debía ser medido en función de la percepción de los empleados.

### 1990: El Director de Comunicación

En los años 90, la comunicación organizacional dio un paso crucial con la incorporación del Director de Comunicación, una figura que se convirtió en un componente esencial dentro de las estructuras organizativas. El director de comunicaciones fue encargado de gestionar la comunicación interna y de asegurar que estuviera alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Este rol permitió profesionalizar la gestión de la comunicación y consolidar su importancia como herramienta estratégica para el éxito organizacional.

### 2000: La era digital y la comunicación estratégica

A partir de 2000, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) transformaron por completo la forma en que las organizaciones se comunican. La digitalización permitió la conexión en tiempo real entre empleados, independientemente de su ubicación, mejorando así la eficacia de los flujos comunicacionales. La comunicación dejó de ser un proceso exclusivamente informativo y pasó a ser un elemento estratégico clave, que fomentaba la innovación, la colaboración y la participación. La figura del Dircom adquirió aún más relevancia, ya que las empresas reconocieron que una comunicación bien gestionada es fundamental para mantener un clima laboral positivo y alcanzar los objetivos organizacionales.

### Hacia un futuro más colaborativo

La evolución de la comunicación organizacional demuestra cómo este campo ha pasado de ser una función puramente informativa a convertirse en un pilar estratégico que facilita la toma de decisiones, mejora el clima laboral y fortalece la cultura organizacional. En el panorama actual, las organizaciones comprenden que la comunicación no solo se trata de transmitir mensajes, sino de crear un diálogo constante, construir confianza y fortalecer los lazos entre los colaboradores. Este proceso, ahora más que nunca, es esencial para el éxito sostenido de cualquier empresa.

Lo que comenzó como un proceso unidireccional para informar a los empleados se ha convertido en una herramienta estratégica, clave para el éxito organizacional.



A blue-tinted photograph showing the silhouettes of four people in a meeting. They are seated around a table in a room with large windows overlooking a city skyline. The scene is reflected on the glossy floor. The text is overlaid at the bottom in a bold, yellow font.

**¿Es robusto el Buen Gobierno  
en el sector solidario?**

# ¿Es robusto el Buen Gobierno en el sector solidario?



Por: Julio Herrera

Gerente de cooperativas y fondos de empleados

*Con los últimos escándalos suscitados en Ecopetrol respecto a contratos firmados sin autorizaciones del ente competente para hacerlo, contradicciones entre integrantes de junta directiva y administradores, gastos exorbitantes para defender lo indefendible, conflictos de interés entre directores y contratistas, vale la pena preguntarnos si en una empresa de ese talante se presentan estas situaciones, ¿qué podemos esperar de nuestras organizaciones en donde se gestiona la ética y el buen gobierno basados en la autogestión y el autogobierno?.*

Con el Decreto 962 de 2018, se determinó el marco regulatorio para fortalecer de manera mínima los criterios del buen gobierno; en dicha norma se contemplan, estos temas: a) los instrumentos de información, b) la participación plural y democrática de los asociados, c) la relación entre los asociados y sus delegados, d) la idoneidad de los integrantes de junta directiva, e) la selección de la gerencia, f) la administración de conflictos de interés, g) la coordinación e independencia entre los órganos de administración, control y vigilancia, h) las transacciones con partes interesadas e i) la independencia de la revisoría fiscal, entre otros aspectos.

En lo que hace referencia a instrumentos de formación, ¿estamos plenamente convencidos que los códigos de buen gobierno de las organizaciones han sido interiorizados cabalmente y en ellos podemos encontrar, entre otros, los siguientes aspectos?:

- a) ¿Acciones concretas para alcanzar los objetivos del código?
- b) ¿Se cuenta con comités de apoyo y consultores/asesores/hacedores, que generan valor y trabajan con la ética empresarial adecuada?
- c) ¿El estatuto tiene definido cómo renovar los directivos para garantizar el periodo máximo de 6 años que indica el Decreto 962?
- d) ¿Se autoevalúa la junta directiva en un periodo determinado y se define el procedimiento, en el remoto caso, en que el resultado sea tan objetivo que éste sea negativo?
- e) ¿Se tiene claro cómo participan los suplentes de junta y de los órganos de control social en las reuniones a las que son invitados?

GESTIONSOLIDARIA.COM

f) ¿Se ha definido la metodología de monitoreo para identificar y gestionar los conflictos de interés, tanto existentes como potenciales?

El tema más espinoso dentro de nuestra idiosincrasia es el que mencionamos en el literal c); paradójicamente los estatutos, en ocasiones, no hacen referencia a cómo rotar la plantilla de directivos, todo lo contrario, su redacción se enfoca en cómo evitar la llegada de nuevas personas al consejo de administración o junta directiva, generando así que quienes quedan en los estamos del control social reciban por ello una especie de premio de consolación.

No se trata de parecer confiables sino de serlo realmente; en el ejercicio directivo y gerencial debemos ser auténticos actuando con equidad, ser leales y honrar la palabra; esto conlleva a no mentir, nunca, no ofendamos a las personas confundiéndonlas o mancillando su nombre, la verdad es un acto valioso que potencia la confianza en nosotros mismos; es como la calidad, no se ve, pero se siente.

Papel importante juega el control interno de las organizaciones, si bien las condiciones para acceder a los cargos de manejo y dirección deben ser rigurosos, también deben ser las condiciones para permanecer en esos roles; cuántas investigaciones externas pesan sobre los directivos en ejercicio y se ocupan más en defender su estabilidad que en desarrollar el trabajo social para el cual se postuló o fue elegido. Es aquí en donde el control interno y las dinámicas de due diligence y compliance deben ser parte fundamental para que impartan juicio que permitan a los asociados actuales y potenciales considerar su vinculación o continuidad en la organización;

la coherencia en las actividades debe ser recíproca; a un asociado deudor potencial se le revisa su estado en listas vinculantes, centrales de información financiera, etc; pero ¿cada cuánto se revisa el comportamiento de los directivos y administradores respecto a esos mismos temas? ¿Cuántos directivos pasan a gerentes y los demás directivos normalizan esta puerta giratoria o el famoso yo te elijo, tú me eliges?

A siete años de expedición del Decreto 962 es oportuno medir su impacto y propender por una actualización basada en la experiencia de las organizaciones desarrollando su autocontrol y autogobierno basados en esta norma. La dinámica de los negocios y el crecimiento de los mismos hace importante que se emita un resultado sobre el alcance del decreto y sobre los códigos de ética y buen gobierno.

Los hallazgos en el sector del ahorro y crédito y de fondos de empleados, deben servir para que la implementación del buen gobierno en los demás niveles de organizaciones sea más efectiva.

La rotación de los directivos en el tiempo indicado de los 6 años debe ser un hecho y de no darse, debe ser denunciado por el ente competente o por las bases sociales ante el proceso que se disponga a nivel interno o directamente ante el ente de supervisión.

Las revisorías fiscales, en especial las personas jurídicas, deben apuntalar sus actos a una completa autonomía y no apegarse a un contrato o a unos honorarios; al igual que los directivos, los revisores fiscales deben tener limitado el número de reelecciones tanto de la firma como de la persona natural que ocupe el rol de revisor fiscal.

Esperemos que el sector solidario sea inmune a situaciones tan gravosas desde lo ético y demuestre que efectivamente su ejercicio democrático es auténtico y en pro de las bases sociales.

**No se trata de parecer confiables sino de serlo realmente; en el ejercicio directivo y gerencial debemos ser auténticos actuando con equidad, ser leales y honrar la palabra.**



# Las 7G del Buen Gobierno Cooperativo

Oscar Bastidas Delgado



Las 7G del Buen Gobierno Cooperativo

Oscar Bastidas Delgado



Año Internacional  
de las Cooperativas



# Las 7G del Buen Gobierno Cooperativo



Por: Prof. Oscar Bastidas Delgado  
 Universidad Central de Venezuela (UCV),  
[oscarbastidasdelgado@gmail.com](mailto:oscarbastidasdelgado@gmail.com)  
 WhatsApp +58 424 1725665

*Desde siempre han existido fórmulas de entrea ayuda y solidaridad mediante las cuales individuos, grupos y poblaciones enteras han logrado soluciones de variadas magnitudes ante problemas comunes; en ese panorama, las utopías, escritas o no, entendiéndose por tales solo planteamientos factibles y referidos a sociedades, contribuyeron y aún lo hacen grandemente.*

Paul Lambert, estudioso del cooperativismo, resaltó en su libro “La Doctrina Cooperativa”, las asombrosas analogías entre ciertas instituciones con esquemas colectivos de la Antigüedad y de la Edad Media, con las cooperativas de nuestro tiempo, él menciona algunas, se agregan otras; las cofradías de sepultura y las de seguros en Grecia y Roma; las lecherías comunes en Armenia; las sociedades de arrendamiento de tierra en común en Babilonia; los collegia funeraria de artesanos de la antigua Roma; las cofraternidades de drenajes, riegos y construcción de diques en Alemania; los ágapes de los primeros cristianos como formas cooperativas; las organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos.

Experiencias de este tipo también las hubo en América como el calpulli de los aztecas, de aprovechamiento colectivo de la tierra para usufructo individual y comunal; los consejos de ancianos de los nahuas con el pariente mayor como “jefe”; los positos o almacenes comunales en los que los indígenas del México precolombino depositaban sus cosechas en prevención de malas temporadas; los ayllus de la cultura inca; expresiones de trabajo asociado como la minka y la waki en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú; el tequio en México; las juntas de los borucas en Costa Rica; el ayni de ayuda recíproca de servicios o bienes entre dos familias en los países andinos; el apthapi o compartir comida de manera comunitaria; los ejidos colectivos de México y el convite, la manovuelta y la cayapa en Venezuela.

Pero no fue sino como consecuencia de la Revolución Industrial que surgieron las cooperativas y otras organizaciones de mayor alcance que las anteriores, gracias a la lógica de ser constituidas por personas que voluntaria y directamente, con recursos y esfuerzos propios y sin intermediación, realizan cualquier actividad humana menos la de esclavizar y explotar personas, y comenzaron a ocupar importantes espacios en el planeta dando origen al término Economía Social que justo en el actual decenio cumple dos siglos de existencia.

La Economía Social (ES en adelante) y sus organizaciones (OES en adelante), se inician con la lógica de ser constituidas por personas que voluntaria y directamente, sin intermediación, enfrentan problemas comunes, aportando recursos propios, desarrollando infinitos procesos que las categorizan y modifican concediéndoles un conjunto de rasgos específicos: la Identidad Cooperativa, aquella que las diferencia de las organizaciones de capital, de las públicas y hasta de otras OES.

Con esa Identidad como denominador común, la práctica cotidiana ha generado en los cooperativistas una especie de conciencia colectiva, alimentada por utopías y apoyada en valores y principios, que orienta sus acciones, permitiéndoles comunicarse, compartir inquietudes y construir un movimiento con bases locales con la misma lógica de funcionamiento en cualquier rincón del planeta. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI en adelante), organismo de integración mundial del cooperativismo, constituida en 1895, es ejemplo.

Hoy el cooperativismo es una realidad expandida en el planeta bajo diversas formas al extremo que la ACI calcula unos 2,94 millones de cooperativas con 1.217,5 millones de asociados sobre una población mundial ya cercana a los 8.000 millones. Además, la edición del The 2023 World Cooperative Monitor del Observatorio Mundial informa que la facturación conjunta de las 300 cooperativas más grandes del mundo han seguido creciendo y registrado un volumen de negocio conjunto de 2,4 billones de dólares en 2021, monto superior al PIB de varios países. Un gran aumento con respecto a los 2,17 billones registrados en 2020.

Es de recordar que el pasado 18/06/2023 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó la resolución "Promover la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible", primera de su historia para impulsar la Economía Social en el mundo, en la que insta a los Estados miembros, organizaciones internacionales y los organismos financieros internacionales a incorporar y reforzar la Economía Social en sus planos nacionales, en esa resolución consagró la definición de Economía Social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 2022.

A lo anterior se agrega que la cobertura de espacios y los variados aportes del cooperativismo a nivel planetario justifican per se que diversos organismos internacionales como la OIT, la ONU, la Unesco, la Unión Europea con su red de países, y otros hayan prestado atención a esa presencia y aportes y por diversas vías reconozcan el cooperativismo como la ONU que declaró el presente año 2025 como segundo Año Internacional del Cooperativismo, habiéndolo hecho también en el 2012.

Esa declaración la realiza con el fin de promover en sus Estados miembros este modelo, sensibilizar sobre su contribución al desarrollo sostenible, analizar sus buenas prácticas, consultar con las cooperativas los aspectos de su legislación y políticas públicas, y otros elementos claves de su crecimiento. Como se observa, la labor de la ONU ha sido y sigue siendo de vital importancia para el movimiento socioeconómico más extendido del planeta.

Pero, a pesar de su historial, profusa y positiva presencia en el planeta, las cooperativas tienen mucho camino por caminar a fin de perfeccionar sus procesos y lograr éxitos sustentables. En ellas se observan empirismo y aprendizajes improvisados, repetitivos y superficiales que no apuntan al fondo de los procesos necesarios para una apropiada organización y funcionamiento en consonancia, no solo con sus valores y principios, sino con la realidad en las que se soportan y que sus asociados deben transformar en aras de ellos mismos, sus comunidades y el planeta.

Las 7G son desarrolladas en este documento, desplazándose desde el poder de las cooperativas radicadas en la Asociación hacia lo operativo radicado en la Empresa, así: 1.- Gobierno, 2.- Gobernanza, 3.- Gestión y 4.- Gerencia; se agrega 5.- Gobernabilidad.

A estas G se agregan otras dos fortalecedoras de la "Adhesión Voluntaria y Abierta" y de la "Gestión Democrática por parte de los Asociados": 6. - Género para reforzar los valores de las necesarias igualdad y equidad de la Mujer en el Desarrollo, y 7.- Generaciones de Relevo como la necesaria sincronización entre asociados, considerando edades, capacidades y necesidades de las cooperativas para que estas no solo no fallezcan con asociados envejecidos, sino que enfrenten exitosamente sus retos en el actual contexto de Globalización, Inteligencia Artificial, 4ª Revolución Industrial, y la "sindemia" o sinergia de pandemias que afectan el planeta como el Covid-19, el desempleo, el hambre, las desigualdades, los totalitarismos, las guerras y otras.

El mal uso de estos términos se aplica también a la compleja problemática del Buen Gobierno Cooperativo bajo el entendido de que no se trata de que los gobiernos vayan al cielo o al infierno sino de lograr éxitos gracias a apropiados lineamientos estratégicos, participación de asociados y logros concretos y mensurables.

Para ello, el uso y la aplicación de las 7G debe abordarse en la idea de una espiral ascendente sobre la lógica sinérgica del Saber Cooperativismo ↔ Hacer Cooperativismo ↔ Ser Cooperativista ↔ continuar sabiendo, haciendo y siendo hasta el infinito a partir de una afirmación para el autor de estas líneas muy cierta de Carol Weiss: “Nada más práctica que una buena teoría”, siempre considerando los rasgos de la Identidad Cooperativa.

Expresado lo anterior, puede afirmarse que con visión y movimientos de helicóptero alrededor de la organización y funcionamiento de las cooperativas, este documento tiene como objetivo presentar una visión integral de las 7G bajo la concepción de que deben ser adecuadamente manejadas por los asociados y particularmente por aquellos que desean jugar roles de liderazgo con bases éticas que concedan credibilidad y transparencia a una conducción exitosa de sus cooperativas.

Varias razones ratifican la pertinencia de este documento, veanse cuatro:

1. Para los asociados y directivos en la idea de conocer la singularidad de sus organizaciones. El genuino desarrollo cooperativo solo se logra cuando ellas se empujan hacia sus objetivos sobre sus propias fortalezas y ventajas competitivas sin injerencias estatales, religiosas, partidistas u otras, sin que ello signifique aislamiento. Comprobado está que los éxitos del cooperativismo son mayores en las experiencias que adquirieron autonomía y perfil propio como la hoy Corporación Mondragón (CM) en el País Vasco, los kibutzim, el Movimiento de Cajas Populares Desjardins (MCPD) en Quebec, y Cecosesola, experiencia venezolana ganadora del Premio de la Fundación Right Livelihood (modo correcto de vida), conocido como Nobel Alternativo 2022 “por establecer un modelo económico equitativo y cooperativo como alternativa sólida a las economías basadas en el lucro” ( <https://cecosesola.org> )

**LAS 7G DEL BUEN  
GOBIERNO COOPERATIVO.**

**GOBIERNO,  
GOBERNANZA,  
GESTIÓN,  
GERENCIA,  
GOBERNABILIDAD,  
GÉNERO, GENERACIONES  
DE RELEVO.**

**Oscar Bastidas Delgado**

2. Para los asociados miembros de instancias de vigilancia, supervisión y control. En aras de desarrollar una visión integral que permita determinar el comportamiento de sus organizaciones, impulsar decisiones asertivas y corregir rumbos apropiadamente de conformidad con una ética propia y el cumplimiento de los parámetros legales y determinados por sus instancias directivas, particularmente la asamblea general de asociados y su Núcleo Básico que, según Ricardo Dávila, es la garantía de las actividades cotidianas. Estas precisiones son válidas también para los asociados.

3. Para trabajadores no asociados a las cooperativas en las que laboran, mal llamados colaboradores a quienes se debe conceder las condiciones establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

4. Para funcionarios públicos de organismos de control y supervisión de OES. Son innumerables los organismos gubernamentales, particularmente superintendencias, pero también ministerios y organismos públicos responsables de áreas específicas como salud, agricultura, educación, consumo, vivienda, bancos centrales y otros en los que las cooperativas activas, lo que se traduce en un doble proceso de vigilancia y control de esas ellas, cuyos funcionarios, con buenas intenciones pero por desconocimiento numerosas veces, deben dominar los aspectos básicos del cooperativismo para comunicarse con sus asociados y efectuar una acción apropiada gubernamental y evitar así imponer a las cooperativas y otros OES criterios erróneos e indicadores propios de organizaciones de capital como la banca y de grandes empresas (isomorfismo), sin considerar que las supervisadas obedecen más a los impactos sociales que brindan a sus asociados que a los meramente económicos de sus procesos evaluativos.

5. Para académicos y estudiosos de movimientos sociales, particularmente quienes esgrimen la Teoría Administrativa, teoría entendida como el campo del conocimiento encargado del estudio integral de las organizaciones desde dos perspectivas: 1.- la del funcionamiento interno con base en alinear esfuerzos y recursos en aras del logro de objetivos; y 2.- la de sus relaciones con la sociedad. Un sesgo de quienes manejan esta Teoría es el de nutrir la dinámica cooperativa con experiencias de empresas de capital. La carencia de herramientas de indagación e investigación de la realidad interna y del entorno por los cooperativistas, hace que prevalezcan teorías y explicaciones externas a esa realidad sin contrapesos objetivos de ellos.

A todos los miembros de estos sectores pretenden atraer este documento pero, sin dudas, es a los cooperativistas a quienes corresponde aportar conceptos y direccionalidad a sus organizaciones sin:

- 1.- perder de vista: la totalidad de la sociedad con la Gobernanza como estilo de Gobierno;
- 2.- dominar preceptos de diseño organizacional, cadena de valor y la doble dimensión Asociación- Empresas de las cooperativas mediante valores y claras pautas de funcionamiento;
- y 3.- clara direccionalidad en cuanto a dirigirlas de conformidad con las decisiones de la asamblea, depositaria del poder y por ende del Gobierno Cooperativo y ejecución en los directivos y la gerencia, con la obvia y necesaria participación de los asociados y de otros ciudadanos y organizaciones preocupadas por su buena marcha e impactos.

Ofrezco este libro: Las 7G del Buen Gobierno Cooperativo. Gobierno, Gobernanza, Gestión, Gerencia, Gobernabilidad, Género, Generaciones de Relevo.

Lo construí sobre reflexiones desarrolladas en los últimos cinco años y quise cerrarlo este año como aporte al segundo Año Internacional de las Cooperativas - 2025 decretado por la ONU. A efectos de proteger mis derechos de autor, cada ejemplar irá dedicado a quien lo adquiera o se desee obsequiar.

Precio por ejemplar: equivalente a 15 US\$, depositar a Oscar Orlando Bastidas Delgado así:

- 1.- Transferencia o Zelle en Cooperativa de Ahorro y Crédito de ONU: [cuentaunfcu@gmail.com](mailto:cuentaunfcu@gmail.com)
- 2.- Rca. Dominicana: Cta. ahorro BanReserva N° 960 578 0159. Pasaporte 171 870 624.
- 3.- Colombia: BanColombia.
- 4.- Argentina: Banco Galicia.
- 5.- Ecuador: Banco Pichincha. .
- 6.- Europa: Banco Santander Totta, SA.
- 7.- Venezuela: Banco Mercantil, V-3494466, 04241725665.

Para adquisición, contactarme por [oscarbastidasdelgado@gmail.com](mailto:oscarbastidasdelgado@gmail.com) y WhatsApp +58 424 1725665

*Es de recordar que el pasado 18/06/2023 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó la resolución "Promover la economía social y solidaria para el desarrollo sostenible", primera de su historia para impulsar la Economía Social en el mundo.*



# EN EL AÑO INTERNACIONAL DE LAS COOPERATIVAS

**1.000.000 de  
nuevos asociados**

¿Cómo hacerlo?  
Hablemos.  
Tel. 3102467766