

GESTIÓN



Cobelén: una hoja de ruta clara para recuperar el "verde" en sus cifras

Los nuevos Guetos



Por: Alfredo Alzate Escolar
Reportero

Los grupos de WhatsApp Sirven para unir, integrar, conocer, aprender y llevar nuestras ideas a un grupo con el que podemos tener algo en común... Mentira... después de un tiempo reclamamos el derecho a tener la razón. Entonces la posibilidad de tener una voz por encima de otras se apodera del yo interior.

Encerrados en nuestras pantallas, recibimos diariamente confirmaciones de que nuestras ideas están en la verdad. El algoritmo nos manipula y constantemente estamos mirando mensajes que reafirman nuestra visión del mundo. Nuestras ideas son las adecuadas y la autocrítica baja.

El siguiente punto que quiero resaltar es: aunque estamos en grupo, sentimos que estamos solos. Mirando si esas ideas coinciden y le entramos al tema en un sitio donde no saldremos golpeados.

El título del grupo dice que es el adecuado: el de los gerentes; el de las cooperativas de ahorro y crédito; el de las de aporte y crédito; el de los consultores; el de los comunicadores; el de los analistas e ingenieros cooperativos; el de los del gremio y no en los del otro gremio; en los del cooperativismo verdadero; en los de América Latina; en el de los de Iberoamérica; en los de la ACI; en los de los Juegos Nacionales, en el de los juegos departamentales; en el de los juegos del magisterio; en el de los informes técnicos; en el de la Superintendencia; el de los abogados; en el de los intelectuales y docentes, en el de la gente que va a viajar a Punta Cana o al mundial del fútbol donde se realizará el próximo encuentro de gerentes; en el de Panamá Financiero. En el que tenemos reglas y sí somos profesionales...

Al final todos están solos. Cada uno en su isla parte de un principio, la exclusión inversa, que no busca la suma de los individuos si no la declaración de características que excluyan al otro. Que señale a los que no pueden entrar. Nos reservamos el derecho de admisión.

En todos estos grupos, está el oportunista que quiere vender algo o invitar, sin usar su base de datos, para llenar el webinar con el que pretende mantener su negocio andando o el prestigio profesional.

Está el militante político que afirma que su candidato y sus ideas son las que demuestran la razón del mundo binario en el que nos quieren meter. El bueno es él... Entonces ya no publica, empieza a gritar. La misión es crear un volumen de mensajes que se impongan por saturación sobre el contrario.

Está el voyerista que no dice nada, pero tiene un criterio claro ¿Sobre qué? Sobre todo. Desprecia al grupo, pero no se retira. No se expone. Como dicen los españoles, no se moja, pero permanentemente al son de un café, ya juzgó, sentenció y peor, en otro escenario diferente al grupo, reportó.

Un poco parecido al anterior, pero diferente, está el tímido, tiene miedo a ser clasificado, sus ideas son de él, pero no las comparte. En lo personal considero que es víctima del sistema educativo. Sus aportes podrían ser valiosos, pero el miedo lo oculta con la excusa del bajo perfil. Su prudencia no es madurez, es miedo.

Este tema da para un monólogo mucho más extenso, y usted podrá complementarlo. Los grupos consideran que son únicos, pero todos reportan problemas similares. Lo importante es que sigan existiendo y conscientes de cada característica superemos los frenos que nos llevan a pensar que el que está del otro lado es un contendor. De mi parte yo los clasifico como contertulios.

GESTIÓN S O L I D A R I A

Alfredo Alzate Escolar
director
gestionsolidaria@gmail.com
alfredoalzate@gestionsolidaria.com
Tel. 3102467766

Colaboraron en esta edición:

- Paola Zambrano Sánchez
- Misael Chaves
- Adriana Milena Archila Quiroga
- Claudio Ramírez
- Julio Herrera

Fotografía

Cobelén
Licencias creative commons
Gestión Solidaria

Dirección comercial

alfredoalzate@gestionsolidaria.com
Tel. 3102467766

Edición 179 marzo 2026

Las ideas expresadas son
responsabilidad de sus autores

COLOMBIA

confiar[®]
coop

Cuenta de mesada pensional Colpensiones

¡Solicítala ya!

En Confiar te
acompañamos
a cuidar lo
que con
tanto trabajo
lograste

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



Más
Información



Colpensiones

Índice

- 2. Los nuevos Guetos
- 5. Cobelén: Una hoja de ruta clara para recuperar el "verde" en sus cifras
- 8. Cultivando historias: el reto de comunicar donde no llega el Wi-Fi
- 11. El renacimiento: El plan para rescatar a la Cooperativa de Cafeteros de Andes Antioquia
- 14. Cuando cobrar también es cuidar la relación con el cliente
- 17. Agencias de Cobro: El socio estratégico para la recuperación sostenible
- 20. Innovar para honrar nuestra esencia cooperativa
- 24. Liderazgo Transformacional Cooperativo Fundamentado en Principios y Valores
- 29. Gobernanza cooperativa y desarrollo rural
- 29. En red

En la **COOPERATIVA AVP** AHORRO Y CREDITO



EXALTAMOS LA FUERZA DE LA



80%

De nuestros órganos de dirección, administración y control están integrados por **mujeres**.

Reconocemos el **valor** y el **compromiso** de las mujeres que hacen **crecer** nuestra **Cooperativa**.

+ del 50% de los créditos otorgados fueron destinados a mujeres en el 2025





Cobelén
Ahorro y Crédito



Cobelén: Una hoja de ruta clara para recuperar el "verde" en sus cifras

Cobelén: Una hoja de ruta clara para **recuperar** el "verde" en sus cifras



En el mundo del cooperativismo, la transparencia es el activo más valioso. Por eso, tras meses de rumores y expectativas sobre el estado real de Cobelén, conversamos con su gerente, Mónica Yaneth Agudelo Bolívar, quien asumió el liderazgo de la entidad hace ocho meses con un desafío monumental: estabilizar el barco tras un periodo de turbulencias financieras y operativas.

La gerente aclaró que, si bien la Superintendencia de Economía Solidaria mantiene a la cooperativa bajo una medida de vigilancia especial desde mayo del año pasado, esta no debe interpretarse como una intervención de choque, sino como un acompañamiento preventivo.

"Es una medida para prevenir que se afecte el patrimonio de los asociados. La Superintendencia nos puso nueve requisitos de funcionamiento y prácticamente todos están cubiertos", explicó Agudelo.

El origen de la tormenta

¿Qué llevó a una entidad con 61 años de historia y más de 73,000 asociados a esta situación? Según la gerente, el detonante principal fue una combinación de factores:

1. Fallas tecnológicas: Un cambio en el aplicativo interno financiero que generó problemas de calidad en los datos y dificultó la gestión.
2. Cartera deteriorada: Decisiones en campañas previas y el efecto post-pandemia elevaron el indicador de mora a doble dígito.
3. Pérdidas acumuladas: Resultados negativos registrados entre 2022 y 2024 que obligaron a un relevo integral en los órganos de administración, el consejo y la revisoría fiscal.

Cifras que invitan a la esperanza

A pesar del panorama heredado, el "corazón motivado" de la nueva administración ya está dando frutos visibles. El enfoque ha vuelto a lo básico: retomar el ejercicio comercial y sembrar cartera.

Actualmente, Cobelén está colocando cerca de 16,000 millones de pesos mensuales, alcanzando una cartera total de 322,000 millones. Pero quizás la noticia más relevante para los asociados es que el 2026 ha comenzado con una tendencia positiva inesperada.

"Enero y febrero, que habitualmente son meses difíciles, nos están sorprendiendo para bien con excedentes positivos. Nuestro presupuesto no los proyectaba así de pronto, lo que reconfirma una visión de esperanza", afirmó la gerente. La meta es cerrar este año en "verde" y comenzar a restituir las reservas patrimoniales.

"Estamos trabajando para volver a tener cifras en verde y generar bienestar", asegura la administración.

El futuro: Social y Digital

Cobelén no solo se queda en los números. Con un equipo de 240 colaboradores, la cooperativa busca fortalecer su unidad de microcrédito, una herramienta vital para el sentido social del sector. Además, mantienen proyectos de bienestar en comunidades como el corregimiento de Altavista en Medellín, demostrando que la rentabilidad financiera debe ir de la mano con el impacto humano.

La ejecutiva insistió que mensaje fue de tranquilidad para los ahorradores e inversionistas: la liquidez es sólida y la fidelidad de los asociados sigue siendo el pilar que sostiene a la Cooperativa.

La vigilancia de la Supersolidaria, lejos de ser un estigma, ha servido para "sincera" la operación. Cobelén está hoy en un proceso de limpieza y crecimiento, con la promesa firme de que, en pocos meses, sus balances reflejarán la solidez que siempre la ha caracterizado, concluyó Mónica Yaneth Agudelo Bolívar.



61 años para una nueva historia



¿Qué es una "medida de vigilancia especial"? (Es preventiva, no intervencionista).



Con más de 73.000 asociados y 240 colaboradores, la cooperativa ya está viendo resultados positivos.

- Superación de fallas tecnológicas del pasado.
- Colocaciones mensuales por \$16.000 millones.
- Excedentes positivos en el primer bimestre de 2026.

Cooptenjo

Cultivando historias: el reto de comunicar donde no llega el Wi-Fi

Andrés Ricardo Rivera, jefe de comunicaciones de Cooptenjo

Cultivando historias: el reto de **comunicar** donde no llega el Wi-Fi

En el mundo del marketing actual, parece que si algo no tiene un clic, no existe. Sin embargo, en el corazón de Cundinamarca, la realidad dicta una pauta distinta así se desprende de la charla con Andrés Ricardo Rivera, jefe de comunicaciones de Cooptenjo, quien nos recordó que, aunque la tecnología es una herramienta poderosa, la verdadera esencia del sector solidario reside en las historias que se cuentan cara a cara, muchas veces acompañadas de una aguapanela y un pan.

Más allá de las "métricas vanidosas"

Para Rivera, quien viene del mundo digital y de grandes cooperativas de ahorro y crédito, llegar a municipios como Tenjo, Villeta o Cachipay supuso un choque de realidad necesario. "A veces el ego del profesional nos hace luchar por mostrar métricas vanidosas: cuántos clics, cuántas conversiones", confiesa. "Pero es más importante saber quién está detrás de la pantalla, dónde vive y por qué decidió confiar en la cooperativa".

En zonas donde el internet es un lujo o una señal intermitente, la comunicación digital se queda corta. Allí, Cooptenjo ha entendido que su fuerza no está solo en una app 24/7, sino en la "chapola" (folleto), el perifoneo, la emisora local y el bingo. Es una conexión que Rivera define como "conocer al vecino", entendiendo que el modelo cooperativo se construye sobre vínculos humanos, no solo transaccionales.

58 años de un legado que camina el territorio

La historia de Cooptenjo es la de la persistencia. Desde aquellos inicios impulsados por monseñor Manuel José Rodríguez Possos y vecinos que buscaban acceder a electrodomésticos o zapatos, hasta hoy, con 22 agencias y más de 70,000 asociados, la cooperativa ha sido el motor de prosperidad de la región.

Rivera destacó anécdotas que ilustran este impacto: desde alcaldes que hoy lideran municipios y que de niños participaron en los concursos de oratoria y arte de la cooperativa, hasta familias que han logrado enviar a sus hijos a la universidad gracias al crédito solidario. "Si Cooptenjo no existiera, la prosperidad de los campesinos, las mujeres cabeza de familia y los emprendedores sería mucho más difícil", reflexiona Rivera.

Un consejo para los comunicadores del sector En un entorno a menudo polarizado por discusiones políticas o macroeconómicas, el jefe de comunicaciones de Cooptenjo lanzó una invitación a sus colegas: volver a lo esencial. Para él, el desgaste en debates ajenos a la realidad del asociado solo aleja a las entidades de su propósito.

"Deberíamos estar más unidos como comunicadores para proponer y ayudar en la realidad de cada asociado", afirma. El objetivo es claro: mantener esa esencia humana que otros sectores intentan imitar a través de la responsabilidad social empresarial, pero que en el cooperativismo es el ADN natural.



En un mundo cada vez más digital, ¿Cómo mantienen las cooperativas su esencia humana? Andrés nos comparte una reflexión poderosa: el reto de pasar de las "métricas vanidosas" (clics, visualizaciones) a contar las historias reales que transforman vidas.

Entre cables y guitarras

La charla también reveló una faceta menos conocida del comunicador. Entre la gestión de prensa de una entidad con 230 funcionarios y los planes para el 60º aniversario de la cooperativa, Rivera —quien también es músico— sigue trabajando en su proyecto artístico. Una muestra de que la sensibilidad para contar historias y la pasión por el arte van de la mano al momento de liderar la comunicación de una marca con alma.

Cooptenjo celebra casi seis décadas de vida, demostrando que, en el sector solidario, el éxito no se mide solo en el balance financiero, sino en cuántas vidas se transforman y cuántas historias se mantienen vivas en la memoria de un pueblo, concluyó.



¿Sabías que la primera oficina de Cooptenjo fue un "butaquito" debajo de un árbol? Hoy cuentan con 22 agencias y 70,000 asociados, el secreto sigue siendo el mismo: conocer al vecino y escuchar su historia.



**El renacimiento: El plan para
rescatar a la Cooperativa de
Cafeteros de Andes Antioquia**

El renacimiento: El plan para **rescatar** a la Cooperativa de Cafeteros de Andes Antioquia

Tras años de incertidumbre, procesos de liquidación y nubarrones financieros, la Cooperativa de Cafeteros de Andes Antioquia (Cooperan) comienza a ver la luz al final del túnel. Hernando Loaiza Gallego, agente interventor de la organización, conversó con Gestión Solidaria sobre la hoja de ruta para recuperar la confianza del Suroeste antioqueño y devolverle el brillo a la que fuera la tercera cooperativa más grande de Colombia.

Un nuevo comienzo tras la tormenta

El proceso de recuperación no ha sido sencillo. El pasado 19 de diciembre, la Superintendencia entregó oficialmente las riendas a Loaiza Gallego, quien desde el 15 de enero asumió en propiedad la tarea de levantar una organización que estuvo al borde de la desaparición.

La crisis, según explica el ejecutivo, tuvo dos raíces claras: una falta de control institucional y la ambición desmedida de administraciones anteriores que realizaron negocios arriesgados en el extranjero, comprometiendo café que no se había producido.

"Fuimos castigados por eso", admite con franqueza el agente interventor.

Sin embargo, el panorama actual es de acción. Gracias a un acuerdo de acreedores firmado con bancos particulares y la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), la liquidación se ha levantado.

Los números de la reactivación

- Pago inmediato: En los próximos 20 días, se desembolsarán \$49.000 millones de pesos para saldar deudas con acreedores de cuarta y quinta categoría.

- Deuda a largo plazo: El compromiso restante con la FNC se pagará en un plazo de 25 años.
- Patrimonio protegido: Loaiza Gallego trae un mensaje de tranquilidad para los asociados: los aportes sociales no se perdieron. La cooperativa cuenta con activos de casi \$120.000 millones y un capital total de aproximadamente \$79.000 millones.

La ruta crítica: Volver al campo

La verdadera recuperación de Cooperan no está solo en los libros contables, sino en las veredas y corregimientos. El plan de reapertura ya tiene fechas marcadas en el calendario:

1. 16 de marzo: Reapertura de puntos de compra de café en Andes y Ciudad Bolívar.
2. Siguiendo fases: Activación en Hispania, Betania y Jardín.
3. Servicios integrales: Junto a la compra de grano, se reactivará la venta de insumos y fertilizantes, así como el mantenimiento de maquinaria y básculas.

"Hay un viejo dicho de nuestros abuelos que dice 'ver para creer'. Yo les digo lo contrario: crean en la cooperativa y verán una organización próspera", afirma Loaiza con optimismo.



Recuperar la confianza: El mayor desafío

Para el agente interventor, el "ruido de la calle" y los rumores han sido obstáculos difíciles de sortear. Por ello, el 28 de febrero y el 1 de marzo se realizarán reuniones masivas en Andes y Ciudad Bolívar para dar la cara a los caficultores y presentar cifras reales. El objetivo para este año es ambicioso pero realista: comprar 8 millones de kilos de café. Aunque esta cifra no representa el punto de equilibrio total, se espera que entre 2027 y 2028 la cooperativa establezca plenamente su operación, fortalezca sus servicios sociales e incluso retome con fuerza la exportación directa.

Un impacto regional innegable

La salud de Cooperan es, en última instancia, la salud del Suroeste. En los municipios de influencia se producen anualmente cerca de 50 millones de kilos de café; el hecho de que la cooperativa vuelva a ser un comprador fuerte garantiza que el productor no quede a merced de la especulación del mercado privado. Con el respaldo de la institucionalidad cafetera y la promesa de un "tinto de excelente calidad" esperando a los asociados, Cooperan busca demostrar que su esencia humana sigue intacta, lista para volver a ser el gigante que el campo antioqueño necesita, concluyó.



Dentro del acuerdo de acreedores la cooperativa pagará \$49.000 millones en 20 días con una deuda a la Federación a 25 años.

**Cuando cobrar también es
cuidar la relación con el cliente**



Cuando cobrar también es **cuidar** la relación con el cliente

En el mundo financiero existe un momento que define más que cualquier campaña de captación, más que cualquier producto innovador o experiencia digital impecable: el momento en que un cliente no puede pagar. Es allí donde realmente se pone a prueba la relación entre una organización y quienes confían en ella.

Por: Paola Zambrano Sánchez
Experta en cobro y recuperación de cartera
Bogotá -Colombia



Durante años, la cobranza fue concebida como una fase incómoda del negocio. Un espacio operativo centrado en recuperar dinero, aumentar indicadores de recaudo y reducir la morosidad. En ese esquema tradicional, el éxito se medía casi exclusivamente en cifras. Pero algo empezó a cambiar. Las organizaciones financieras, y particularmente las del sector solidario, han comenzado a comprender que la forma en que se gestiona una deuda puede fortalecer o destruir la confianza construida durante años.

El error histórico: cobrar como si todo fuera igual. La cobranza tradicional partía de una premisa equivocada: que todos los clientes en mora debían gestionarse de la misma manera. Sin embargo, la realidad es mucho más compleja.

Detrás de cada atraso hay historias distintas: una pérdida inesperada de ingresos, una enfermedad familiar, decisiones financieras mal calculadas o simplemente un momento de desorden económico. Reducir estas realidades a una llamada de presión o a una secuencia automática de mensajes de cobro no solo es ineficiente: también es profundamente miope desde el punto de vista estratégico. Porque cuando la cobranza se basa únicamente en presión, puede recuperar un pago... pero perder una relación. Y en sectores basados en la confianza, como el cooperativo y solidario, perder una relación es mucho más costoso que recuperar una cuota.

El giro necesario: de cobrar a comprender

Las organizaciones más avanzadas han empezado a transformar su enfoque. Han entendido que la cobranza no es únicamente un proceso de recuperación financiera. Es, en realidad, un momento crítico de conversación con el cliente. Un espacio donde se decide si la relación termina o evoluciona. Por eso están migrando hacia modelos que combinan analítica de datos, segmentación de clientes y conversaciones empáticas. Ya no se trata de insistir más, sino de entender mejor. Comprender quién es el cliente, qué ocurrió en su realidad financiera y qué tipo de solución es viable para ambas partes. Cuando esta lógica cambia, también cambia la respuesta del cliente. La conversación deja de ser defensiva y comienza a convertirse en una búsqueda conjunta de soluciones.

Los verdaderos protagonistas del cambio

Este nuevo modelo también redefine el papel de los equipos de cobranza.

Durante años, el gestor de cartera fue visto como un ejecutor de políticas: alguien encargado de hacer llamadas, enviar recordatorios y exigir cumplimiento. Hoy el rol es mucho más sofisticado.

Los gestores de cobranza están llamados a convertirse en negociadores estratégicos, capaces de interpretar contextos, gestionar emociones y construir acuerdos sostenibles. En otras palabras, la cobranza deja de ser un proceso meramente operativo y se convierte en una competencia relacional clave dentro de la organización. Tecnología y datos ayudan, sin duda. Pero la diferencia real la siguen marcando las personas.

La gran oportunidad del sector solidario

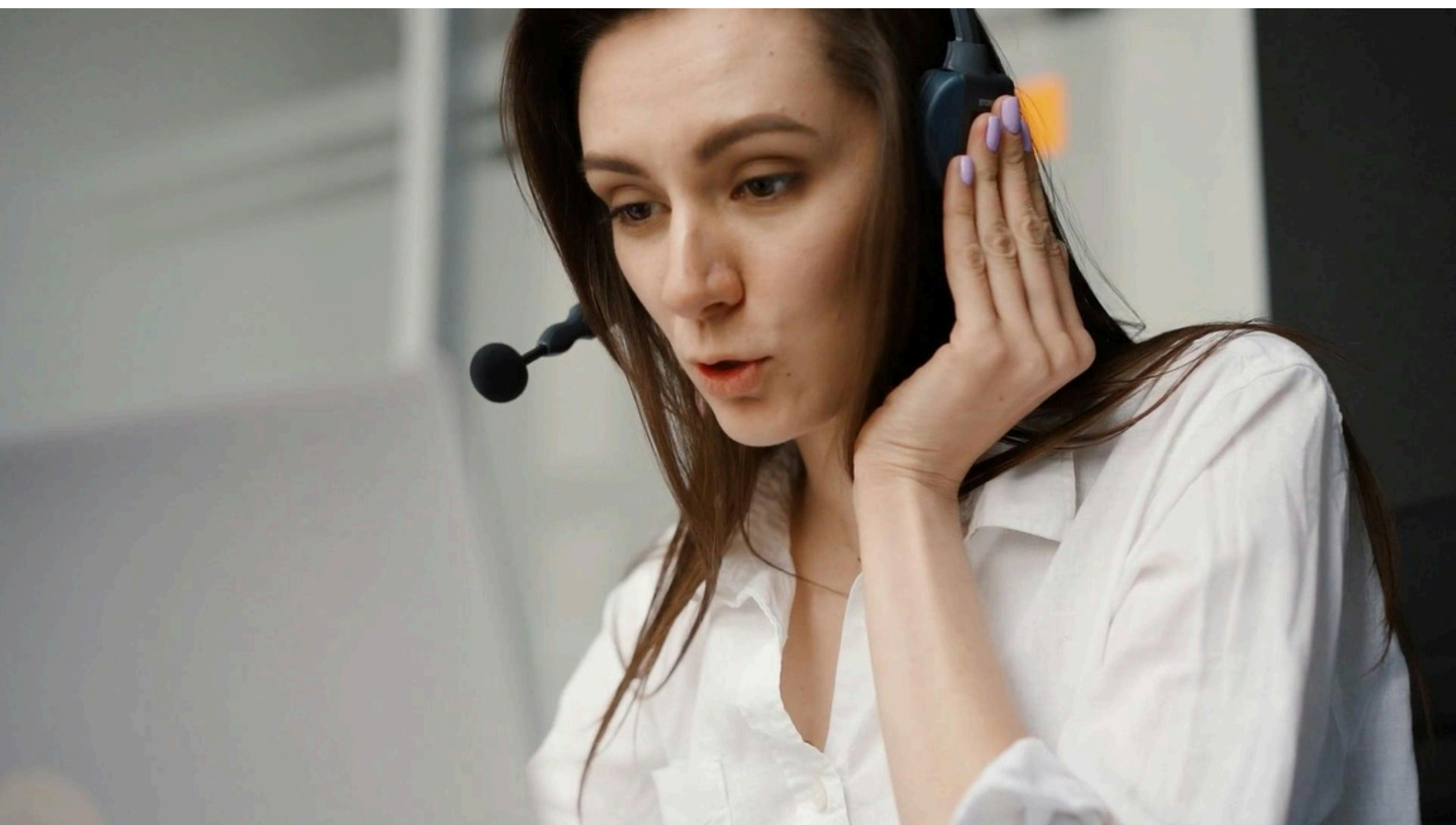
En el sector cooperativo y solidario este cambio tiene aún mayor relevancia. Las cooperativas no gestionan únicamente clientes; gestionan asociados, miembros de una comunidad financiera basada en principios de confianza, apoyo mutuo y desarrollo colectivo. Por eso la cobranza no puede verse únicamente como recuperación de cartera. Debe entenderse como una oportunidad para cuidar el vínculo con el asociado incluso en los momentos de dificultad.

Cuando una organización acompaña a su asociado en lugar de presionarlo, cuando busca soluciones en lugar de imponer sanciones, envía un mensaje poderoso: la relación importa. Y ese mensaje se recuerda durante mucho tiempo.

La verdadera medida del éxito

En un entorno financiero cada vez más competitivo, muchas organizaciones siguen preguntándose cómo fidelizar a sus clientes. Paradójicamente, la respuesta puede estar en el momento menos esperado: cuando el cliente atraviesa dificultades. Porque allí se revela el verdadero carácter de una institución.

Al final, cobrar bien no significa presionar más. Significa comprender mejor. Y las organizaciones que entiendan esto no solo recuperarán su cartera: construirán algo mucho más valioso que un pago puntual: relaciones duraderas basadas en confianza.





Agencias de Cobro:
El socio estratégico para
la recuperación sostenible

Agencias de Cobro: El socio estratégico para la **recuperación** sostenible



Durante años, las agencias externas de cobro han sido vistas como el “último recurso” dentro de la cadena de gestión crediticia. Sin embargo, esa visión ha cambiado. Hoy, en América Latina, las agencias profesionales se han convertido en un socio estratégico clave para financieras, fintechs, cooperativas y bancos que buscan eficiencia operativa, especialización técnica y sostenibilidad en sus indicadores de mora.

Por: Misael Chaves
Gerente de Cobranza – Datavox / KO 360
Costa Rica

¿Qué resultados ofrecen las agencias en la región?

La profesionalización y tecnificación de la gestión de crédito y cobranza ha demostrado impactar positivamente la estabilidad financiera. Estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe señalan que la digitalización y especialización pueden mejorar la eficiencia operativa entre un 20% y 40%, dependiendo del nivel de madurez tecnológica. Además, estudios sectoriales privados como los de Fenalco Colombia muestran que:

- Las agencias especializadas en cartera castigada suelen presentar mejores tasas de contacto efectivo.
- La segmentación avanzada puede incrementar la recuperación en mora temprana entre 15% y 30%.
- El modelo variable por comisión reduce riesgos operativos para la entidad financiera.

Canales utilizados por las agencias modernas
La cobranza ya no es exclusivamente telefónica. Hoy se trabaja bajo un modelo omnicanal:

- Llamadas telefónicas (predictivo y manual)
- WhatsApp Business
- SMS segmentado
- Email automatizado
- Bots conversacionales
- Portales de autogestión

La clave está en utilizar el canal correcto para el perfil correcto en el momento correcto.

ACR “Accounts per Collector Ratio” (Cuentas por Gestor de Cobro)

El ACR se refiere a la cantidad óptima de cuentas asignadas por gestor según el nivel de mora:

- 1–30 días: 350–700 cuentas (considerando un motor de marcación).
- 31–90 días: 200–350 cuentas
- 91–180 días: 120–200 cuentas
- Más de 180 días: 500–700 cuentas



A mayor complejidad de la mora, menor número de cuentas, por gestor para mantener calidad y efectividad. Sin embargo una vez entrado en mas de 180 días el número nuevamente incrementa debido a su baja contactabilidad.

Relación Agencia / Financiera

Una relación estratégica debe basarse en:


- Claridad contractual
- Respeto a los acuerdos negociados
- Pago correcto sobre la cartera en mora
- Flujo constante de información
- Evaluación periódica de desempeño

El objetivo debe ser un modelo ganar/ganar que permita invertir en tecnología, capacitación y analítica avanzada.

Aliados estratégicos para proteger la cartera:

Las agencias externas de cobro están evolucionando hacia centros especializados en analítica aplicada a recuperación. La eficiencia ahora se mide solo por cuánto se recupera, a qué costo y bajo qué estándares reputacionales.

En mi opinión, la pregunta a ¿si es necesario tercerizar? Será siempre "Sí" ; sin embargo se debe tomar siempre en cuenta el nivel de especialización y estrategia con la que se está gestionando la cartera.



**Innovar para *honrar*
nuestra esencia cooperativa**

Innovar para **honrar** nuestra esencia cooperativa

Una reflexión personal sobre liderazgo, cultura y transformación en el sector solidario



Adriana Milena Archila Quiroga
Consultora Sector Solidario
adrianaarchila@gmail.com
Bucaramanga - Colombia

Durante años pensé que innovar era crear algo nuevo.

Hoy entiendo que innovar es convertir ideas en acciones que generan valor y desafiar aquello que hemos normalizado.

Mi historia en el sector cooperativo no comenzó hablando de inteligencia artificial ni de transformación digital. Comenzó observando algo más profundo: Organizaciones con un propósito extraordinario trabajando muchas veces, bajo esquemas que ya no dialogan con la velocidad del mundo actual.

El cooperativismo nació como una ruptura en el año 1844, la Sociedad de Pioneros de Rochdale no estaba fundando una empresa más; estaba proponiendo una alternativa económica diferente e irreverente de cara a un sistema excluyente. Fue un acto de innovación social radical. Fue una revolución organizada.

Entonces surge una pregunta inevitable:

Si nacimos como innovación, ¿por qué a veces tememos que innovar?

La innovación que no siempre se ve

Durante mucho tiempo en el sector hemos asociado innovación con tecnología: nuevas plataformas, nuevas aplicaciones, nuevos sistemas. Y sí, la tecnología es importante, Pero he aprendido que ningún sistema digital transforma una organización si antes no se transforma la mentalidad que lo dirige.

En mi experiencia profesional trabajando con cooperativas y fondos de empleados, he identificado que el principal obstáculo no suele ser presupuestal ni técnico. Es cultural. Es el temor a experimentar, a segmentar de manera distinta, a cuestionar prácticas que “siempre no han funcionado”.

Mientras el ecosistema financiero habla de hiperpersonalización y analítica de datos, muchas organizaciones solidarias aún toman decisiones basadas más en tradición que en evidencia. (antecedentes históricos). Mientras el mercado evoluciona hacia modelos predictivos, seguimos diseñando estrategias homogéneas para asociados profundamente diversos.

Ahí comenzó mi propio proceso de innovación

No como un proyecto aislado, sino como un hábito. Aprender nuevas herramientas cuando ya dominaba otras.

Desaprender modelos masivos de comunicación

Introducir segmentación profunda —nano-nichos— dentro de estructuras que históricamente han tratado al asociado como un bloque uniforme ha sido uno de los mayores desafíos culturales. No todos viven las mismas realidades, no todos enfrentan los mismos riesgos ni tienen las mismas expectativas. Comprender esa diversidad no fragmenta el principio solidario; lo fortalece.

Integrar datos, comportamiento digital y cultura cooperativa en una sola estrategia nos convierte en verdaderos laboratorios de transformación. Y esto no es únicamente una cuestión técnica. No es ciencia aislada. Es cultura organizacional.

La innovación no ocurre porque instalamos un sistema; ocurre cuando decidimos pensar diferente.

Además, existe una necesidad ineludible de relevo generacional. Si no construimos puentes hacia la población joven, el modelo envejece con nosotros.

Prepararnos para cautivar nuevas generaciones implica diseñar productos financieros que dialoguen con su realidad, que comprendan su mayor tolerancia al riesgo y que les ofrezcan oportunidades de crecimiento acordes con su momento de vida.

El relevo no es un discurso demográfico; es una estrategia de sostenibilidad. Descubrí que a través de la Innovación no perdemos nuestra esencia cooperativa. La protegemos.

El riesgo silencioso: la irrelevancia

Existe una narrativa instalada que sugiere que el principal desafío del cooperativismo es competir con la banca tradicional ó con las fintech. Sin embargo, el riesgo más profundo no es la competencia externa; es la desconexión interna.

Una organización se vuelve irrelevante cuando deja de comprender a sus asociados, no solo en sus necesidades inmediatas, sino en sus aspiraciones de crecimiento. Cuando diseña desde la estructura y no desde la experiencia del usuario. Cuando la innovación se queda en el lenguaje institucional y no permea la operación diaria.

En ese momento, el mapeo estratégico y los indicadores de desempeño (KPI) dejan de ser instrumentos administrativos y se convierten en mecanismos para reconectar propósito con resultados.

En Colombia ya existen avances importantes. Espacios promovidos por la Confederación de Cooperativas de Colombia que han impulsado conversaciones sobre ecosistemas de innovación y articulación sectorial. Algunas Cooperativas como la Financiera Comultrasan han entendido que la transformación digital no es simplemente implementar una aplicación, sino rediseñar la experiencia completa del asociado impulsando procesos de innovación no por tendencia, sino por coherencia con los desafíos actuales del sector para permanecer vigentes.

Estos pasos son valiosos. Pero el verdadero cambio ocurre cuando desde la alta dirección, comienzan a hacerse preguntas distintas. Cuando la discusión deja de centrarse únicamente en costos y se enfoca en impacto. Cuando el liderazgo entiende que experimentar no es un riesgo imprudente, sino una responsabilidad estratégica.





Innovación solidaria e inteligente

A lo largo de mi trayectoria he comprendido que la innovación cooperativa necesita equilibrio: tecnología con propósito, estrategia con identidad, datos con ética.

La innovación solidaria inteligente se sostiene en tres convicciones:

Primero, los datos deben servir al propósito, Analizar comportamientos nos permite anticipar necesidades y ofrecer soluciones más humanas.

Segundo, la segmentación profunda fortalece la equidad. Tratar diferente a quien tiene realidades diferentes no rompe el principio solidario; lo hace más justo.

Tercero, el liderazgo valiente es el verdadero motor de transformación. Ningún software sustituye la decisión consciente de evolucionar.

Cuando estos elementos se integran, el cooperativismo deja de reaccionar al mercado y empieza a anticiparlo.

Recordar quiénes somos

El modelo cooperativo no fue diseñado para ser estático. Fue diseñado para transformar realidades económicas y sociales. Su esencia no es la permanencia; es la capacidad de generar impacto colectivo sostenible.

El mundo actual, marcado por cambios tecnológicos acelerados y profundas tensiones sociales, necesita organizaciones con propósito. Pero el propósito sin evolución corre el riesgo de perder relevancia.

Innovar no significa imitar modelos corporativos tradicionales. Significa reinterpretar nuestros principios en el contexto contemporáneo. Significa adaptar la forma sin alterar nuestra esencia solidaria.

En lo personal, he aprendido que cada proceso de transformación comienza con una pregunta honesta: ¿Estamos actuando con coherencia frente a nuestra propia historia?

Si el cooperativismo nació como una alternativa innovadora frente a un sistema excluyente, entonces innovar hoy no es una opción estratégica más. Es un acto de coherencia histórica.

Porque innovar no es alejarnos de nuestra esencia cooperativa. Es la mejor manera de honrarla.

A photograph showing a group of people, mostly women, in a meeting or workshop. They are all raising their hands, suggesting an interactive session or a vote-taking process. The focus is on the hands in the foreground, with the faces of the participants blurred in the background. The lighting is bright and even.

**Liderazgo Transformacional
Cooperativo Fundamentado en
Principios y Valore**

Liderazgo **Transformacional** Cooperativo Fundamentado en Principios y Valores

Liderazgo transformacional cooperativo es un enfoque híbrido que combina la capacidad de inspirar cambios profundos (propia del liderazgo transformacional) con la estructura democrática y solidaria del cooperativismo.



Claudio Ramírez
Escritor y Educador cooperativista
República Dominicana

El liderazgo cooperativo es un modelo de gestión basado en la participación horizontal, la ayuda mutua y la toma de decisiones democrática. A diferencia de los modelos jerárquicos tradicionales, aquí el líder no impone su autoridad, sino que actúa como un facilitador que empodera a cada miembro del equipo.

Características principales

Decisión democrática: Se prioriza el consenso y la escucha activa de todas las opiniones antes de tomar decisiones clave.

Empoderamiento: El líder delega responsabilidades, confiando en las capacidades individuales para que cada socio asuma roles de liderazgo en su área.

Responsabilidad compartida: Los éxitos y fracasos se asumen de manera conjunta, eliminando el control individualista por una influencia social positiva.

Liderazgo de servicio: Se fundamenta en la idea de que el líder está para servir al grupo, facilitando los recursos necesarios para que los demás alcancen su máximo potencial.

Este modelo se fundamenta en la integración de dos marcos de valores y principios:

1. Pilares del Liderazgo Transformacional (Las 4 "I")

De acuerdo con la Teoría de Bass, este líder actúa sobre cuatro ejes para motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien del grupo:

- **Influencia idealizada:** El líder actúa como un modelo a seguir ético, ganando confianza y respeto.
- **Motivación inspiradora:** Comunica una visión clara y entusiasta que da sentido al trabajo colectivo.
- **Estimulación intelectual:** Fomenta la creatividad y el pensamiento crítico, invitando a los miembros a cuestionar el "status quo".
- **Consideración individualizada:** Atiende las necesidades de crecimiento de cada persona, actuando como mentor.

2. Principios y Valores Cooperativos (Alianza Cooperativa Internacional)

El liderazgo se ejerce bajo el marco de la Identidad Cooperativa de la ACI, que define los siguientes valores:

- **Valores Éticos:** Honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.
- **Valores Cooperativos:** Ayuda mutua, responsabilidad propia, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.
- **Principios Operativos:** Gestión democrática por parte de los socios (un socio, un voto), participación económica y educación constante.

3. Síntesis del Modelo

- En la práctica, este liderazgo se traduce en:
- **Empoderamiento Democrático:** El líder no solo inspira, sino que utiliza los mecanismos democráticos para que la transformación sea decidida y ejecutada por la base.
- **Desarrollo del Territorio:** Se enfoca en que los resultados de la gestión beneficien no solo a la organización, sino también a la comunidad local (Compromiso con la comunidad).
- **Construcción de Confianza:** La coherencia entre el discurso inspirador y la equidad en la distribución de beneficios fortalece la lealtad del equipo.

Beneficios en las organizaciones Cooperativas

Implementar este enfoque, también conocido como liderazgo colaborativo, mejora significativamente la eficacia en la planificación estratégica, logrando que hasta un 60% de los empleados perciba una mayor eficiencia comparado con modelos tradicionales. Además, fomenta un entorno de confianza que reduce conflictos y aumenta la lealtad del equipo.

Este estilo de liderazgo es el pilar de las cooperativas y se rige por los Principios Cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ICA):

Control democrático: Un miembro, un voto.

Educación y formación: El líder debe promover la capacitación constante de sus colaboradores.


Cooperación entre cooperativas: Fomenta alianzas estratégicas para fortalecer el movimiento a escala global.

En Conclusión el apego a la construcción de un modelo cooperativo depende de manera directa de quienes dirigen las cooperativas, ya que la visualización del éxito de la misma no es solo la parte económica y la exhibición de números, si no en el impacto directo al bienestar de los asociados y de las comunidades donde estas empresas operan.

Siendo esta una muestra evidente de cumplimiento de principios y valores, solo con cumplir esas normas se garantiza el éxito y el desarrollo, confiable y saludable de estas empresas de carácter social y solidario.






Gobierno de
Colombia



ICARRD+20
II Conferencia Internacional
de Reforma Agraria
y Desarrollo Rural
24 al 28 de febrero 2020
Cartagena de Indias, Colombia



**Gobernanza
cooperativa
y desarrollo rural**

Gobernanza cooperativa y desarrollo rural



Recientemente se llevó a cabo la II Conferencia Internacional de la Reforma Agraria y Desarrollo Rural (ICARRD+20) en la ciudad de Cartagena en donde sin lugar a dudas unas de las grandes protagonistas y responsables por la ejecución de las estrategias y políticas propuestas en la conferencia son las cooperativas y asociaciones rurales.

Por: Julio Herrera, MSc. Economía Social.
Gerente de cooperativas y fondos de empleados
Bogotá - Colombia

Parte fundamental de los diálogos de esta II Conferencia fueron los bajos resultados y compromisos concretos frente a los acuerdos del primer encuentro desarrollado hace ya 20 años; esta falta de ejecución se debe entre otros aspectos a la carencia de justicia social, la desconexión entre Estado y organizaciones sociales, y visto desde el modelo cooperativo, a la limitada gestión de gobernanza de las asociaciones y cooperativas de cara a sus responsabilidades de seguridad alimentaria y desarrollo empresarial cooperativo.

Para que las asociaciones y cooperativas sean parte activa de una justa y equitativa reforma agraria, se requiere que en sus planes estratégicos plasmen y se comprometan, entre otros temas, a:

- Formular planes y programas participativos para garantizar la producción de cara a una transformación de impacto.
- Buscar y ampliar sus mercados basados en el modelo asociativo.
- Garantizar el uso de los apoyos que en especie se reciban de organismos públicos, privados, nacionales o internacionales.
- Propender por garantizar precios justos y formalizar la venta de sus productos a los distintos programas del Estado.

Para que las organizaciones logren que los objetivos de esta II Conferencia sean hechos y no continúen en propósitos, las entidades encargadas del fomento de la economía social y solidaria, así como las propias entidades desde su autonomía, deben buscar los medios para que se fortalezca el modelo empresarial de asociaciones y cooperativas mediante formación y capacitación específica en sus actividades agroindustriales, buscar conexiones para intercambiar experiencias a nivel nacional e internacional y elegir voceros para que con su experiencia se concreten políticas públicas que fortalezcan el sector.

Uno de los grandes dolores de cabeza en este tipo de organizaciones es la carencia de políticas de avanzada, justas, equitativas en materia de gobernanza, en donde se garantice la ausencia de conflictos de intereses, la adopción de decisiones colegiadas mediante metodologías académicas que blinden a la entidad de pérdidas e impactos negativos de cualquier índole.

El acompañamiento proactivo por parte de consultores y asesores en materia de desarrollo empresarial cooperativo es parte fundamental para hacer que las cosas buenas pasen; Colombia al ser un país netamente agrario y una vez garantice la efectividad del modelo de gobernanza en el sector cooperativo rural, debe ser llamado a liderar en espacios internacionales la seguridad alimentaria del planeta.

Aquí es donde el fortalecimiento de las organizaciones del modelo asociativo y la amplia divulgación de sus bondades deben obedecer a un acompañamiento técnico que articulado con redes internacionales, permita visibilizar experiencias locales, facilitar el intercambio de conocimientos y posicionar a la economía social como un proceso estratégico para el Estado.



En red



Tomado del perfil de linkedin de **Doris Patricia Reina Becerra** - consultora cooperativa -

Centro de Pensamiento Estratégico



Rafiki

Rafiki, creaciones hechas a





SUITE DE TI

FABRICA DE CRÉDITO DIGITAL

Hazlo Fácil

*Solicita una asesoría
personalizada AQUÍ*

