

GESTIÓN SOLIDARIA EDICIÓN 180 Abril 2026 - AÑO 21-distribución gratuita

# GESTIÓN SOLIDARIA



**Coasmedas renueva su imagen y advierte: “El sector cooperativo está contra el reloj”**

ingeniero Carlos Herrán Perdomo, gerente Coasmedas

# La ganancia de la guerra



Por: *Alfredo Alzate Escolar*  
Reportero

El cierre del estrecho de Ormuz abre una esperanza para los cultivadores del mundo. Que sus costos de producción se reduzcan, así como la dependencia de productos como agroquímicos, fitosanitarios y plaguicidas.

El precio de los huevos y algunos productos básicos de la canasta familiar ya mostraron alguna tendencia al alza. Dentro de los factores, los analistas de la canasta productiva, señalan el aumento en los combustibles, que afectan la cadena de suministros importados y los insumos, que acompañados de una oferta mundial de semillas modificadas, amarran la producción a unas pocas casas internacionales.

Sí, subieron los huevos, porque el maíz es importado. También sube la harina, que se ajustó en su cotización unos meses después de la explosión de la guerra en Ucrania. Y otros alimentos que hacen dudar a los productores. A quienes la noticia de la guerra en Ormuz les cayó como “pedrada en ojo tuerto”, porque de otra manera la culpa se la debían echar al aumento de las tasas de interés y sus primeros golpes en la inflación local.

La buena noticia es que con la guerra la oferta de tanto químico se reduce. Entonces algunos analistas insisten en que el ciclo productivo tiene atrapado a los cultivadores, quienes tienen que comprar semillas certificadas, las mismas que solo germinan si se les agrega químicos, químicos y más químicos. De lo contrario el volumen del cultivo no pagaría las deudas generadas por el sistema, para pagar los químicos.



Como alternativa los cultivadores podrían regresar a sistemas menos industrializados, al compostaje natural, a la agricultura regenerativa, a dejar atrás el arado mecánico.

Dicen los que saben, que la producción natural, orgánica, incluso sin dejar de ser de gran volumen, puede llevar a la recuperación de los suelos cansados, donde las vitaminas de los alimentos deben ser agregadas.

El regreso a estos cultivos donde regresarían especies nativas, gusanos y todo tipo de insectos, facilitarían cultivos con menos consumo de agua, prácticas laborales sanas sin afectaciones a la salud de los productores y un incremento de la ganancia final de los alimentos.

El manejo de los desperdicios orgánicos en procesos de compostaje son un sistema para liberar de esos pagos recurrentes al campesino. Eso dicen los que saben.

Ojalá la guerra termine pronto, pero que en la mente de los campesinos quede la idea de la autosuficiencia productiva y el no pago de los agroquímicos impuestos por las multinacionales.

# GESTIÓN

S O L I D A R I A

## Historias que cuentan

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

**Edición 180 Abril 2026**

Las ideas expresadas son  
responsabilidad de sus autores

**COLOMBIA**

**Dirección comercial**  
alfredoalzate@gestionsolidaria.com  
Tel. 3102467766

**Colaboraron en esta edición:**

- David Orlando Peña
- Paola Zambrano Sánchez
- Misael Chaves
- Adriana Milena Archila Quiroga
- Claudio Ramírez
- Julio Herrera
- Eliecer Bermúdez P.
- David Hernández Rojas

**Fotografía**

Gestión Solidaria  
Licencias creative commons

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





# Índice

- 2. La ganancia de la guerra
- 5. Coasmedas renueva su imagen y advierte: “El sector cooperativo está contra el reloj”
- 8. “Si el sector cooperativo no reacciona, en 10 años desaparece”: Jhon Susa Hernández
- 13. 25 años de la Cooperativa Minuto de Dios, un modelo solidario que desafía a la banca tradicional
- 18. Open Finance para cooperativas de ahorro y crédito: ¿oportunidad histórica o amenaza silenciosa?
- 22. Cobranza estratégica: del recaudo transaccional a la comprensión del cliente
- 25. Cooperativas Colombianas: Un Caso de Éxito en la Recuperación de la Mora
- 28. Ecosistemas de innovación: La estrategia que puede redefinir el futuro del sector solidario
- 32. Empalme generacional en las cooperativas
- 36. La integración de cooperativas rurales
- 40. ¿Cómo fomentar el emprendimiento en nuestras cooperativas?
- 43. FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS: Órganos de Administración, Vigilancia y Comités de las Organizaciones de Economía Solidaria
- 47. Sociales



# Coasmedas renueva su imagen y advierte: “El sector cooperativo está contra el reloj”

*“Los asociados del futuro son las generaciones que trabajan con fintech y neobancos. Si no investigamos las megatendencias, nos vamos a quedar.”*

# Coasmedas renueva su imagen y advierte: “El sector cooperativo está contra el reloj”



*En el marco de su plan estratégico "Coasmedas Cibersocial 2028 hacia la era del conocimiento", la cooperativa Coasmedas, con 63 años de historia, ha emprendido una ambiciosa renovación de su imagen de marca. Una transformación que va más allá de lo estético y que, según su gerente, el ingeniero Carlos Herrán Perdomo, responde a una necesidad de supervivencia en un mercado financiero que se digitaliza a pasos agigantados.*

El directivo señaló factores claves para cooperativismo, en una conversación con Gestión Solidaria, donde desglosó los pormenores del nuevo logo símbolo, los desafíos tecnológicos del gremio y una crítica directa al estancamiento del liderazgo del sector solidario en Colombia.

## Un logo que habla de futuro sin olvidar el pasado

Lejos de tratarse de un capricho estético, el cambio de imagen de Coasmedas fue un proceso quirúrgico que tomó más de un año. “Hicimos un proceso de construcción bien interesante con profesionales expertos para definir el ‘true north’ (Norte Verdadero) o propósito de marca”, explicó Herrán. El resultado es un diseño que, aunque mantiene la esencia corporativa — incluyendo los icónicos pinos y el nombre original—, apuesta por una estética “joven, moderna, de tecnología, más cercana”.

El gerente destacó que la inversión en el diseño del concepto no superó los 200 millones de pesos, una cifra modesta frente a los 4.500 millones que, según mencionó, otras grandes empresas han gastado en procesos similares. Sin embargo, aclaró que el verdadero esfuerzo económico está en el despliegue: cambiar avisos, material POP, papelería y, crucialmente, adaptar todos los activos digitales.

“Este logo símbolo está perfecto para que se refleje en la app, en nuestros flujos digitales”, señaló Herrán, enfatizando que la jugada de fondo no es solo verse bonito, sino conectar con los jóvenes. “Los asociados del futuro van a ser esas generaciones que trabajan con fintech y neobancos”, sentenció.

## La crisis del 98 y la lección de la eficiencia

La entrevista también permitió recordar los momentos más oscuros de la organización. Herrán confesó que no todo han sido “vacas gordas” y que la crisis financiera de 1997-1998 golpeó con fuerza al sector cooperativo, llevando a Coasmedas al borde de la inviabilidad.

“Tocó hacer una reestructuración, adelgazar la cooperativa y corregir lo que se venía haciendo mal”, recordó. Aquella experiencia traumática se convirtió en un catalizador para la modernización. Para 2004 alcanzaron el punto de equilibrio y no han parado de crecer.

El ingeniero utilizó una cifra contundente para ilustrar el salto de eficiencia: “En el 99 teníamos 250 funcionarios administrando 30.000 millones en activos. Hoy tenemos 235 funcionarios administrando 400.000 millones”. La clave, dijo, fue la adopción temprana de tecnologías y la gestión por procesos, una ventaja que, bromeó, demuestra “por qué los ingenieros son más organizados”.



**“Sería irresponsable decirle a una cooperativa pequeña que el problema es un servidor. La solución está en la nube y en las alianzas.”**

#### *El llamado a la integración: “Dejen los egos”*

Más allá del caso de éxito de Coasmedas, Herrán Perdomo lanzó una advertencia para sus colegas del sector solidario, especialmente aquellos que manejan entidades con un gran énfasis financiero.

“Invito a los líderes a que leamos lo que ocurre en el mercado internacional. La industria financiera está teniendo un cambio aceleradísimo con la inteligencia artificial y la tokenización. Vamos a dejar de ver movimiento de dinero”, profetizó.

Frente a la disparidad de recursos (mientras Coasmedas invierte uno o dos millones de dólares anuales en tecnología, un banco grande invierte 500 millones de dólares), el gerente fue enfático: la única salida es la integración. **“Hay que hacer alianzas. Aquí toca recurrir a nuestro principio de integración cooperativa. Es una irresponsabilidad pensar que una cooperativa pequeña puede competir sola”.**

En una autocrítica, Herrán aseguró que el talón de Aquiles del cooperativismo colombiano ha sido el ego de sus dirigentes. **“Nos quedamos en los egos, en querer ser el más grande, y hemos perdido la posibilidad de construir un ejercicio como el de Sicredi en Brasil; Rabobank en Holanda o Mondragón en España”.**

#### *El reloj no espera: ¿Cuánto tiempo queda?*

Ante la pregunta directa sobre el plazo límite para reaccionar, el gerente de Coasmedas fue claro y escalofriante: “Con las velocidades que están pasando, hablar de un futuro de 20 años ya no es lejano. Los futuros ahora son de 2, 3 o 4 años. Nos estamos demorando y cada vez aumenta la brecha competitiva”.

Herrán concluyó con un mensaje que mezcla la urgencia tecnológica con la esencia humana del cooperativismo. “La clave será la tecnología con humanidad, sin perder la identidad cooperativa. Ahí está la clave de la supervivencia”. Por ahora, Coasmedas ya puso su primera ficha en el tablero: renovar su cara para no desaparecer en el intento.



**“La analítica de datos y la inteligencia artificial permitirán la hiperpersonalización: productos a la medida del perfil de riesgo de cada asociado.”**



**“Si el sector cooperativo no reacciona, en 10 años desaparece”:  
Jhon Susa Hernández**

# “Si el sector cooperativo no reacciona, en 10 años **desaparece**”: Jhon Susa Hernández

*El veterano tecnólogo, socio de Enterprise Business Solutions - EBS y vicepresidente de ALIAR, narró cómo pasó de una tesis fallida sobre redes neuronales en 1991 a correr el mismo algoritmo en tres minutos desde la nube. Su diagnóstico para el cooperativismo latinoamericano es contundente: no se trata de adoptar tecnología por tecnología, sino de educarse para aplicar inteligencia artificial con ética, propósito y urgencia.*

Hace 33 años, cuando hablar de inteligencia artificial sonaba a ciencia ficción, un joven John Susa Hernández y su socio de aventuras tecnológicas se graduaban en la Universidad Nacional de Colombia con una tesis que hoy podría considerarse visionaria: una red neuronal para selección de personal.

El problema, recuerda con una sonrisa, es que nunca funcionó.

“Lo corrimos en un IBM 360, el computador más grande que había en esa época. Hoy ese equipo tiene menos capacidad que cualquier celular que tengamos en la mano. El algoritmo no corría. Se caía después de ocho horas de procesamiento. Lo intentamos durante seis meses, y nunca pudimos hacerlo funcionar”, relató Susa en una entrevista con Gestión Solidaria.

La historia, sin embargo, da un giro inesperado hace apenas cuatro años, cuando Susa Hernández tuvo la oportunidad de realizar una especialización en inteligencia artificial en el MIT. Allí, movido por la nostalgia y la curiosidad, rescató de un viejo disquete, el algoritmo de su tesis. Tuvo que viajar a Unilago para conseguir una unidad de disquete, pero lo logró.

“Lo corrimos en Colab, la plataforma de redes neuronales de Google. Corrió en tres minutos. Y funcionó. Lo bueno es que funcionó”, dijo.

Esa chispa, ese contraste entre el fracaso de los 90 y el éxito inmediato en la nube, se ha convertido en la metáfora perfecta de lo que el ingeniero intenta transmitir hoy al sector cooperativo latinoamericano: el problema no es la tecnología, ni su disponibilidad; el problema es el momento (*timing*), el liderazgo y, sobre todo, el propósito.

## El cooperativismo, ¿paquidémico?

G.S. ¿El sector solidario es rígido o lento para adoptar tecnología?

Susa no duda: - “Sí”. Pero matiza. “Llevamos más de 30 años en el sector cooperativo, lo queremos mucho. Pero nuestro ‘disco duro’, nuestro cerebritito, va a un ritmo que no necesariamente va con el de la tecnología”, admite. Sin embargo, añade que ya hay experiencias alentadoras en Costa Rica, Panamá y República Dominicana, donde el ejercicio de entendimiento entre tecnología y cooperativismo ha mejorado notablemente.

En cambio, advierte que en algunos países del sur de la región, el foco sigue estando más en lo social que en lo tecnológico, mientras que Colombia, a su juicio, se ubica en un punto medio.

“En los últimos cinco congresos latinoamericanos de cooperativas ya mencionan la necesidad de la transformación digital. Ya vamos tarde, pero ahí vamos”, sentenció.



DESDE ADENTRO

### Cobranzas personalizadas, asesores legales inteligentes y actas automáticas

Susa Hernández explica casos concretos que ya están en marcha o son perfectamente viables:

- **Cobranza inteligente:** En lugar de llamar a todos los morosos a los dos días, la IA puede analizar el historial de pago de cada asociado y determinar quién necesita un recordatorio, quién una llamada de advertencia y quién ninguna. “Si el señor paga siempre el día 10, ¿para qué lo llamas el día dos? Lo llamas el día 10 si no ha pagado. Y te ahorras la llamada”, explicó.
- **Asesor legal virtual:** Cargando los estatutos de la cooperativa y la legislación aplicable en una herramienta como Notebook LM de Google, se puede obtener un asistente que responda preguntas básicas. “No vamos a suprimir al abogado, para nada, pero sí voy a permitir tener una guía inicial”, dijo.
- **Actas de consejo automatizadas:** el ingeniero señaló que mediante IA, se captura la conversación en tiempo real y al finalizar la reunión genera el acta, las tareas pendientes y un resumen de indicadores. “Con 10 dólares al mes tienes una suscripción para hacer todas las actas que necesites”, afirmó.

### Del ChatGPT jugueteón a la IA con propósito

Una de las preocupaciones que expresó Susa es el uso frívolo de las nuevas herramientas. Ver a “niños de colegio” pidiéndole a ChatGPT que les haga una carta le parece un gasto absurdo de recursos. Lo importante, insiste, es el propósito.

“Tú puedes tener una inteligencia artificial para que te haga la entrevista, o puedes tener una inteligencia artificial para que sea más sensata la pregunta que vamos a hacer. Eso es diferente: lo que quiera hacer versus lo que deba hacer”, explicó.

Para canalizar ese deber ser, el ingeniero y su equipo han diseñado una metodología que denomina IACOOB (Inteligencia Artificial, Cooperativismo y Laboratorio). No se trata de construir herramientas desde cero, sino de que cada cooperativa se convierta en su propio laboratorio para configurar una inteligencia artificial que realmente ayude al asociado.

“No es que construyas herramientas, sino que cómo tu cooperativa es el laboratorio para que configures una IA que realmente ayude al asociado”, dijo.

### Más allá del crédito: el beneficio social tangible

Susa Hernández criticó la tendencia del sector a competir con la banca tradicional únicamente en tasas de interés. A su juicio, ese es un error estratégico. “Si tú implementas –y ya tenemos montada una plataforma que se llama BeneficioCoop–, puedes valorar no solamente el crédito o el ahorro, sino el beneficio social, el auxilio, las herramientas de educación, los convenios. Le das un valor tangible a eso y lo puedes mostrar a cualquier asociado”, detalla.

Esa valorización, explicó, se puede desplegar a través de un chatbot o un asistente virtual que muestre “todas las grandes caletas (entradas) que tiene una entidad cooperativa”. En otras palabras, usar la IA para hacer visible el diferencial cooperativo, no solo para agilizar procesos internos.



*“¿Para qué llamas a todos los atrasados dos días, si el señor va a pagar hasta el día 10? La IA te personaliza a quién llamar, cuándo y cómo.”*



### La brecha generacional y la “responsabilidad intergeneracional”

Susa Hernández reconoció que uno de los frenos más importantes para la transformación digital en el cooperativismo es la resistencia de las dirigencias más veteranas. Citó el concepto que escuchó del presidente de Confecoop: la responsabilidad intergeneracional.

“Esos grandes cooperativistas construyeron este sector a mano limpia, en toda Latinoamérica. Son cooperativistas de pura cepa. Hay que respetarlos”, dice. Pero al mismo tiempo, señaló que los jóvenes ya tienen el espíritu cooperativo incorporado, aunque no lo llamen así.

“Los jóvenes que hoy hacen un viaje entre Bogotá y Medellín en un carro de una persona que no conocen, y entre todos pagan la gasolina y los 25 peajes, ahí tienen el espíritu cooperativo. Está ahí, insistió.

El reto, concluye, es tender puentes entre ambos mundos.

### Open Finance: ¿amenaza u oportunidad?

Otro de los temas que aborda Susa Hernández es la reciente regulación sobre finanzas abiertas (Open Finance) en Colombia. Lejos de verlo como una amenaza, lo interpreta como una oportunidad única para las cooperativas.

“Las cooperativas tienen los datos de sus asociados, y ellos sí creen en la cooperativa. Eso no pasa con los bancos, que tienen un interés completamente mercantilista”, dijo.

*“Si le das valor tangible al beneficio social, al auxilio, a la educación, puedes mostrarle al asociado por qué su cooperativa no es un banco.”*

En su opinión, la banca abierta permitiría construir nuevos productos de forma colaborativa entre cooperativas, incluso compartiendo datos –con las debidas salvaguardas– para ofrecer soluciones integrales a los asociados. “Pensemos en un agricultor al que, además de prestarle plata, le consigan una casa y le ayuden en la discusión con sus hijos, y que eso lo hagan tres entidades cooperativas diferentes compartiendo data. Sería maravilloso”, imagina.

### Educación: la clave de todo

Por más fascinantes que resulten las aplicaciones tecnológicas, Susa insiste en que el pilar fundamental es la educación.

“Nosotros nacimos hace 33 años en un local más pequeño que esta oficina, éramos seis muchachos. Lo único que nos sacó de ahí fue educarnos permanentemente. Educarnos, educarnos, educarnos”, enfatiza.

Por eso, anunció que a partir del martes 21 de abril comenzará un ciclo de webinars gratuitos en los que, a lo largo de varios encuentros, enseñará una metodología práctica de diez pasos, cinco etapas y dos decisiones para que cualquier cooperativa pueda construir su propia hoja de ruta en inteligencia artificial. “Vamos a entregar un conjunto de herramientas, kits para que entren y digan: ‘¿Cómo voy a definir mi proceso inteligente? ¿Qué tipo de algoritmo debo usar?’ Al final, van a tener un roadmap para construir su solución”, prometió.

### La anécdota de los drones y la ética como límite

Susa Hernández compartió una historia que deja en evidencia su principal preocupación: la tecnología ya está, **pero hace falta orientación ética**.

“Hace tres años fuimos a una exposición de robots en Medellín. Había niños de 14 años, de décimo grado, que habían construido un dron ellos mismos. Lo compraron todo por internet, aprendieron por YouTube. El dron volaba solo, esquivaba obstáculos”, recuerda. Al preguntarles qué iban a hacer con él, los niños respondieron: “Unos señores nos propusieron que llevemos cosas en el dron de un barrio a otro”. Porras no pudo evitar la preocupación. Mientras que sectores ilegales ven usos para la tecnología las empresas siguen pensando.

**La moraleja, explicó, es clara: “La tecnología está ahí. ¿Qué falta? La ética, el propósito, el liderazgo, la aplicación. Y que nos lleve donde toca, no donde no toca”.**

### Un mensaje directo

Jhon Susa Hernández: **“Si el sector cooperativo no reacciona, nuestro sector en 10 años desaparece”**, sentenció.

**¿Cómo reaccionar?** la fórmula es educándose en tecnología, educándose en inteligencia artificial, educándose en nuevas herramientas. Y haciéndolo juntos.

“Adentro del sector hay mucha gente valiosa. Tenemos que darles la oportunidad para que crezcan, para que tomen puestos de diligencia. Porque hay muchas ideas”, concluye.

**Como ejemplo de que es posible**, recuerda el caso de una cooperativa en Guatemala, Ecosaba, con 350.000 asociados, de los cuales el 80% no saben leer ni escribir. Allí instalaron varias pantallas táctiles. El asociado se acerca, selecciona su idioma indígena, consulta su deuda y paga con billetes. Sin filas, sin papeleos, sin exclusión. “Eso es tecnología en nuestras entidades cooperativas. Ahí está. Tenemos que usarla”, concluyó.



“Si le das valor tangible al beneficio social, al auxilio, a la educación, puedes mostrarle al asociado por qué su cooperativa no es un banco.”

Cooperativa  Minuto de Dios |  años



Great Place To Work. Certificada FEB 2023 - FEB 2024 COL.

**25 años de la Cooperativa Minuto de Dios, un modelo solidario que desafía a la banca tradicional**

“Decimos ‘sí’ para ayudar”:

# 25 años de la Cooperativa Minuto de Dios, un modelo solidario que **desafía** a la banca tradicional

*En el marco de su 25 aniversario, la gerente de Cooperativa Minuto de Dios, Cristina Suárez Herreño, conversó con Gestión Solidaria sobre los retos del crédito educativo, el vacío que deja el Ictex y el delicado equilibrio entre tecnología, tasas de interés y cercanía humana.*

El 6 de abril de 2001, 39 pioneros liderados por el padre Camilo Bernal soñaron con una solución simple pero poderosa: que ningún estudiante se quedara fuera de la universidad por falta de dinero. Hoy, un cuarto de siglo después, la Cooperativa Minuto de Dios (Coop MD) celebra 25 años con más de 117.000 asociados, dos billones de pesos en colocaciones de crédito y una presencia que abarca 23 departamentos del país.

Sin embargo, detrás de las cifras se destaca el liderazgo en el sector solidario y el plan estratégico “Transfor+”—hay una historia más humana que la gerente, Cristina Suárez Herreño, reveló en una entrevista con Gestión Solidaria.

## **El origen: de una necesidad universitaria a un gigante solidario**

“La cooperativa surge por una necesidad de Uniminuto: buscar una alternativa para que los estudiantes pudieran pagar su matrícula”, recordó Suárez. Lo que comenzó como un mecanismo interno de financiación se convirtió en una entidad vigilada por la Superintendencia de Economía Solidaria, con un claro sello de identidad: el 96 por ciento de sus asociados son estudiantes o egresados.

Hoy, la Cooperativa, revela que el 95 por ciento de los más de dos billones colocados en crédito han sido para financiamiento educativo.

Suárez precisó que en total se han gestionado 1.3 millones de créditos, la mayoría educativos.

Pero lejos de ser un simple prestamista, la gerente describe una filosofía distinta: “Nosotros más que un servicio financiero, somos un servicio integral. Nuestra misión es ayudar a que el estudiante culmine su proceso de formación”.

## **La deserción universitaria y el factor financiero**

Suárez Herreño dijo que: “La deserción tiene un factor crítico que es el tema financiero”, lo que se evidencia en los tres primeros semestres cuando los estudiantes son más vulnerables, con tasas de deserción que oscilan entre el ocho y doce por ciento.

Frente a esto, la cooperativa ha desarrollado un modelo flexible: financiar semestre a semestre, recoger saldos y ajustar cuotas a la capacidad de pago real de cada joven. “Si al final del semestre no ha terminado de cancelar, podemos recoger una o dos cuotas y volver a prestarle para el siguiente”, explicó.

Esa flexibilidad, dijo, es lo que los diferencia de la banca tradicional, donde “uno se enfoca mucho en el riesgo, en el análisis crediticio, pero la parte social y el enfoque misional no está”.

### El elefante en la habitación: el ICETEX y las deudas eternas

El Ictex que se ha vuelto el temor de muchas familias a quedar atrapadas en deudas de décadas. Suárez Herreño no eludió el tema.

“No quisiéramos, pero ese es uno de nuestros proyectos más ambiciosos: ver cómo la cooperativa puede tener un modelo de financiación a más largo plazo”.

Reconoció que el modelo del Ictex “funciona muy bien” para familias que no tienen capacidad de pago en el corto plazo, pero aceptó que hoy en día “ningún banco, ninguna cooperativa tiene un modelo que pueda suplir ese vacío que nos está dejando el Ictex”, dijo.

“Para muchos fue la única posibilidad que tuvieron”, dijo Suárez, pidiendo no caer en la crítica fácil. “Hay fondos condonables, beneficios para población vulnerable. Más allá de criticar cuánto se paga de intereses, es realmente la alternativa para quienes no tienen cómo pagar en el corto plazo”.

El desafío, entonces, es doble: ¿Cómo construir una alternativa cooperativa de largo plazo sin caer en los problemas de endeudamiento eterno que tanto se critican?

### Tasas de interés, sostenibilidad y fondeo propio

En un contexto de altas tasas de interés, Suárez explicó que la cooperativa busca un equilibrio: “Nuestra tasa está en el promedio. No siempre la más baja, pero nunca será la más alta”.

El fondeo de Coop MD, a diferencia de los grandes bancos, proviene principalmente de sus propios asociados: “Nos fondeamos con los aportes sociales de nuestros 117.000 asociados”. También han logrado acuerdos con universidades aliadas que les permiten no tener que pagar el semestre de contado, lo que les da una “movilidad” financiera clave.



- **Su ambicioso plan: transformarse en entidad de ahorro en los próximos 5 años.**

Y a pesar del temor a la morosidad, los números hablan solos: “No perdemos más del tres por ciento (3%) de la cartera que colocamos”. Ese porcentaje, dijo, se ha mantenido estable durante más de 20 años, aunque reconoce que la estacionalidad genera picos que a veces asustan a la banca tradicional.

### El choque de dos mundos: del sector bancario al cooperativismo

La historia personal de Cristina Suárez es, en sí misma, un testimonio del poder de transformación del modelo solidario. Administradora de empresas, llegó a la cooperativa hace 18 años después de trabajar en el sector bancario tradicional manejando cartera.

“Yo llegaba y decía: ‘¿Pero cómo se presta así?’ Para mí eso no cabía en mi cabeza. ¿Cómo le vamos a prestar la plata sin hacerle un estudio así”, - “sin los cuatro fiadores y los tres tíos?”, recordó entre risas.

Pero pronto se enamoró. **“Uno llega acá y entiende que hay que ayudar, que hay que inventarse la confianza en la gente. Hay que buscar soluciones para ayudar, no para decirle ‘no’, sino para decirle ‘sí’. Cómo mitigo el riesgo, pero lo ayudo a que saque su proyecto de vida adelante”.**

Esa declaración de principios resume el espíritu que, según la Cooperativa, se ha traducido en el lema de este aniversario: **“Tu futuro, nuestro presente”.**

### El futuro: ahorro, tecnología y el desafío demográfico

Mirando hacia adelante, Suárez anunció que el gran reto para los próximos cinco años es iniciar el proceso de transformación al ahorro. “Ese fue uno de los grandes sueños con los que se creó la Cooperativa: que en algún momento se volviera la entidad financiera del Minuto de Dios”, afirmó.

En paralelo, la cooperativa ya ha avanzado en su transformación digital, con el lanzamiento de una nueva aplicación móvil y la implementación de herramientas tecnológicas que le valieron el reconocimiento HubSpot Impact Award 2025 – Product Excellence.

Sin embargo, Suárez lanzó una advertencia a sus colegas del sector solidario: **“No perdamos la cercanía, no perdamos el servicio, no perdamos el valor del ser humano. No todo el mundo porque es joven es digital o tiene chip tecnológico. En la Colombia profunda, no todos los estudiantes son tan digitales como pensaría”.**

Y sobre el futuro de la educación superior, fue igualmente clara: la baja tasa de natalidad y el auge de las carreras virtuales están transformando el mercado. “Eso nos obliga a pensar distinto. Uniminuto ya tiene un porcentaje muy alto de estudiantes en programas virtuales”, señaló.

### Un mensaje final: la confianza como pilar

Al cierre de la entrevista, Suárez envió un mensaje a todo el sector cooperativo colombiano: “Hay que apostarle a la transformación, con objetivos claros en el corto plazo. Pero siempre con acompañamiento. Porque a veces uno puede tener el Mercedes, pero le toca ir de a poquito”.

La Cooperativa Minuto de Dios cumple 25 años con números que impresionan, pero también con una pregunta abierta que la entrevista dejó flotando: **¿Puede el modelo solidario —cercano, flexible y humano— escalar lo suficiente como para reemplazar a las grandes estructuras estatales de crédito educativo? Por ahora, Coop MD sigue diciendo “sí” una cuota a la vez.**





# SUITE DE TI

FABRICA DE CRÉDITO DIGITAL

*Hazlo Fácil*

*Solicita una asesoría  
personalizada AQUÍ*



The image features a hand in the lower-left corner pointing towards a central graphic. The graphic consists of a blue, arrow-shaped button with a dotted texture and the words 'OPEN BANKING' in white, bold, sans-serif capital letters. This button is connected to a larger, more complex hexagonal structure on the right, which also has a dotted texture and contains a small icon of a document or list. The background is a dark blue grid with various digital icons, including a world map, bar charts, and circular gauges, all rendered in a lighter blue color. The overall aesthetic is high-tech and futuristic.

# OPEN BANKING

**Open Finance para cooperativas de ahorro y crédito: ¿oportunidad histórica o amenaza silenciosa?**

# Open Finance para cooperativas de ahorro y crédito: ¿oportunidad histórica o amenaza silenciosa?



*En agosto de 2026 entra en vigencia plena el estándar de Open Finance en Colombia. Y sin embargo, la conversación en la industria financiera sigue girando casi exclusivamente en torno a APIs, sandboxes, cumplimiento regulatorio y requerimientos técnicos. Esa es, en mi opinión, la peor manera de entrar a esta transición. Porque Open Finance no es un asunto de tecnología. Es un cambio estructural en cómo funciona el sistema financiero, y para las cooperativas de ahorro y crédito puede ser la oportunidad más grande de los últimos años o una amenaza silenciosa que van a sentir cuando ya sea tarde.*

Por David Orlando Peña  
CEO & Co Founder de Rocket St

## El cambio de fondo

Lo primero que conviene desmontar es una confusión común: Open Finance no es “algo de los bancos”. Lo que cambia con Open Finance es la propiedad del dato. Hasta hoy, mucha de la información financiera de un asociado/usuario vivía dentro de la entidad financiera que más usa en su día a día. Con Open Finance, esos datos pertenecen al usuario. Y cualquier entidad, con su consentimiento, puede acceder a esa data: ingresos reales, egresos, obligaciones en otras entidades, productos activos, etc.

Esto nivela la cancha. Por primera vez, una cooperativa con treinta mil asociados puede acceder a los mismos datos que siempre tuvieron los grandes jugadores. Y eso cambia todo: porque abre un mundo de posibilidades para entregar valor y soluciones al asociado.

## La oportunidad

Open Finance habilita un universo de casos de uso que apenas estamos empezando a explorar, tanto para entregarle más valor al asociado como para fomentar la colocación de crédito. Detección temprana de necesidades financieras, educación personalizada,

alertas de sobreendeudamiento, recomendación de productos, prevención de fraude, cross-sell contextual, renegociación proactiva de tasas. La lista termina, crece a medida que las cooperativas entienden mejor a sus asociados con los datos que ahora pueden consultar con su consentimiento.

Para efectos prácticos, vale la pena aterrizar tres de esos casos que hoy son inmediatamente accionables.

El primero, **scoring alternativo**. Con el consentimiento del asociado, una cooperativa accede a su comportamiento financiero real y construye su propio modelo de riesgo. Aprueba créditos que hoy rechaza por falta de historial formal, reduce mora y, sobre todo, incluye al 85% de asociados que históricamente quedaba por fuera del crédito formal. Aquí ocurre algo importante: la reciente circular de Supersolidaria, que habilita el scoring alternativo para crédito productivo y asociativo, entrega simultáneamente el permiso regulatorio y la herramienta técnica. Eso no había pasado nunca.

El segundo, **onboarding automático**. Los formularios largos, los certificados laborales y los soportes físicos son una de las principales causas de abandono en la vinculación. Con Open Finance, un asociado puede compartir sus datos y quedar vinculado en minutos. Menos fricción, más escala, mejor experiencia.

El tercero, **portabilidad de cartera**. Con el consentimiento del asociado, la cooperativa puede ver cuánto le cobra otro banco y ofrecerle una mejor tasa. Crecimiento de cartera sin salir a buscar clientes nuevos.

Estos tres son un punto de partida, no un techo. Cada cooperativa, conociendo a su base asociativa, va a encontrar casos de uso propios que hoy ni siquiera están sobre la mesa.

### La amenaza

Open Finance, por diseño, vuelve al asociado más móvil. Puede compartir sus datos con cualquier entidad y recibir ofertas personalizadas en segundos. Eso significa que las cooperativas que no se preparen van a ver a sus mejores asociados migrar hacia quien les ofrezca mejores condiciones.

Y aquí aparece la tensión real del sector solidario: la ventaja histórica de las cooperativas nunca fue la tecnología, fue el vínculo. Conocer al asociado, su contexto, su familia. Ese vínculo, ahora respaldado con datos Open Finance, es algo que los bancos no pueden replicar. Pero si la cooperativa decide esperar, si trata esto como un trámite de cumplimiento y no como palanca estratégica, ese vínculo por sí solo no va a sostener la retención. Los datos van a pesar más.



*Mucha gente en el sector solidario ha escuchado hablar de Open Finance, pero lo ven como “algo de los bancos”.*

### La reflexión

El riesgo real no es ser disruptido desde afuera. Es quedarse esperando. Las cooperativas que definan su estrategia de Open Finance este año van a ver resultados el próximo. Las que reaccionen en 2027 van a reaccionar tarde y van a reaccionar mal.

No es una decisión técnica. Es una decisión de liderazgo. Y la pregunta que cada gerente de cooperativa debería estar haciéndose hoy no es ¿cómo cumplo con Open Finance?, sino ¿cómo convierto Open Finance en una palanca de crecimiento real?. Esa diferencia entre cumplimiento y estrategia, va a definir qué cooperativas lideran el sector solidario en los próximos cinco años, y cuáles simplemente sobreviven.



# Centro de Pensamiento Estratégico



A woman with brown hair, wearing a black headset, is shown in profile, looking towards the right. She is in a call center or office environment. In the background, there are computer monitors displaying data and charts. The lighting is dim, with a blue and purple hue. The text is overlaid on the bottom right of the image.

**Cobranza estratégica: del  
recaudo transaccional a la  
comprensión del cliente**

# Cobranza estratégica: del recaudo transaccional a la comprensión del cliente



*La gestión de cobranza ha sido tradicionalmente concebida como un proceso operativo orientado a la recuperación de recursos. Sin embargo, los cambios en el comportamiento del consumidor, el contexto económico y la evolución de los servicios financieros exigen un replanteamiento estratégico. Este artículo propone una visión de la cobranza como un sistema de comprensión del cliente, donde el recaudo es consecuencia de una interacción inteligente, empática y segmentada.*

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

## Más allá del cobro: una función crítica para la sostenibilidad

La gestión de cobranza constituye un componente clave para la liquidez, rentabilidad y estabilidad de las organizaciones, especialmente en el sector financiero, donde la recuperación efectiva de cartera impacta directamente la sostenibilidad del negocio.

Sin embargo, su abordaje tradicional ha estado centrado en procesos estandarizados y reactivos, enfocados en la presión y el cumplimiento, lo que limita su efectividad en contextos de alta incertidumbre económica y diversidad de perfiles de clientes.

En este escenario, la cobranza deja de ser únicamente un mecanismo de control para convertirse en un espacio estratégico de interacción.

***“El futuro de la cobranza no está en intensificar la presión, sino en sofisticar la comprensión”.***

## Comprender al cliente en mora: una necesidad estratégica

La morosidad no puede interpretarse exclusivamente como falta de voluntad de pago. La evidencia muestra que responde a múltiples factores, incluyendo limitaciones económicas, cambios en el entorno y condiciones individuales del cliente.

Además, el endeudamiento tiene una dimensión emocional significativa: ansiedad, estrés y percepción de estigmatización influyen en la disposición del cliente para interactuar y cumplir con sus obligaciones.

Desde esta perspectiva, la gestión de cobranza requiere integrar variables conductuales, contextuales y emocionales. No se trata solo de identificar quién no paga, sino de entender por qué no paga y en qué condiciones podría hacerlo.

De la presión a la estrategia: un cambio de enfoque  
 Las investigaciones en analítica aplicada a la cobranza demuestran que la incorporación de información del contacto con el cliente mejora significativamente la probabilidad de recuperación, especialmente cuando se combinan datos financieros con variables de interacción.

**Esto implica una transformación en tres niveles:**

**1.Segmentación inteligente:** pasar de clasificaciones basadas únicamente en riesgo a modelos que incorporen comportamiento y contexto.

**2.Comunicación diferenciada:** adaptar canales, lenguaje y timing según el perfil del cliente.

**3.Gestión basada en soluciones:** priorizar acuerdos viables sobre presiones de corto plazo.

Este enfoque no solo incrementa la efectividad del recaudo, sino que fortalece la relación con el cliente y su permanencia en el sistema.

**El nuevo rol de la cobranza en las organizaciones**

La cobranza estratégica redefine el rol de los equipos: deja de ser una función operativa para convertirse en un nodo de inteligencia organizacional.

Las organizaciones que avanzan en esta dirección integran tecnología, analítica y capacidades humanas para generar interacciones más efectivas. La evidencia sugiere que combinar herramientas digitales con capacidades humanas mejora tanto la eficiencia como la experiencia del cliente.

En conclusión, el futuro de la cobranza no está en intensificar la presión, sino en sofisticar la comprensión. Las organizaciones que logren interpretar la mora como un fenómeno complejo y no como un simple incumplimiento, estarán en capacidad de diseñar estrategias más efectivas, humanas y sostenibles.

Mi invitación es clara: transformar la cobranza en un espacio de conexión estratégica con el cliente. Porque en un entorno donde la confianza es un activo escaso, las organizaciones que saben gestionar los momentos difíciles son las que construyen relaciones duraderas.





**Cooperativas Colombianas:  
Un Caso de Éxito en la  
Recuperación de la Mora**

# Cooperativas Colombianas: Un Caso de Éxito en la Recuperación de la Mora



Durante los últimos años, el sector cooperativo colombiano ha demostrado una resiliencia admirable frente a los desafíos del entorno económico. Entre 2022 y mediados de 2023, las tasas de morosidad alcanzaron niveles críticos, superando el 16% en algunos casos (el doble de datos pre-pandemia), y generando gran preocupación en el ecosistema financiero solidario. Sin embargo, gracias a una combinación estratégica de decisiones operativas, tecnológicas y humanas, al cierre de 2024 y con proyección positiva para 2025, la mora se ha reducido de manera sostenida.

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

Este comportamiento no solo es positivo en términos de cifras, sino también simbólicamente poderoso: representa el esfuerzo conjunto de equipos directivos, áreas operativas y redes de asociados que han creído en soluciones inteligentes, adaptables y sostenibles. Retomar composiciones de mora similares a las de la época pre-pandemia es una muestra clara de recuperación institucional. Si bien aún falta camino por recorrer, el rumbo está marcado por acciones conscientes y datos tangibles.

A continuación, se describen las estrategias más relevantes implementadas por las cooperativas colombianas para lograr esta recuperación. Cada una ha sido clave para contener el deterioro de cartera y mejorar la calidad del portafolio sin afectar la relación con el asociado.

## 1. Diagnóstico Operativo Integral

Antes de aplicar cualquier herramienta tecnológica o tomar decisiones de inversión, muchas cooperativas optaron por realizar un mapeo integral de sus procesos. Esta estrategia permitió identificar cuellos de botella, tareas manuales, puntos de fuga en la originación y deficiencias en la reestructuración. El diagnóstico se convirtió en el primer gran paso para actuar con datos reales, no con supuestos.

Las entidades que lo aplicaron lograron priorizar intervenciones y reducir la ejecución de tareas innecesarias.

## 2. Fortalecimiento de la Gestión Temprana

La mora blanda (B1 y B2) dejó de ser tratada como un asunto de segundo plano. Las cooperativas reorganizaron sus áreas de cobranza para crear células especializadas en prevención. Estas áreas aplicaron recordatorios preventivos, contactos proactivos en fechas claves, seguimiento a comportamientos atípicos y campañas focalizadas. Con estas acciones, muchas cuentas que habrían escalado a mora intermedia lograron ser rehabilitadas rápidamente.

## 3. Microsegmentación Operativa

Las cooperativas empezaron a clasificar a sus asociados no solo por días de mora, sino también por variables como el historial de pago, la antigüedad en la entidad, el nivel de participación en productos, la sensibilidad a recordatorios y la forma de contacto preferida. Esta segmentación permitió personalizar las estrategias y asignar recursos según probabilidad de rehabilitación. El resultado fue una mejora significativa en la efectividad del contacto y una reducción real de la carga operativa.

#### 4. Programas de Educación Financiera

En un enfoque preventivo, varias cooperativas implementaron o fortalecieron programas de educación financiera dirigidos a sus asociados. Una de las experiencias más notables fue la de Microempresas de Colombia, que desarrolló actividades en más de 90 municipios y logró impactar a cerca de 20.000 personas. Estos programas abordaron temas como manejo de ingresos, planificación del gasto, endeudamiento responsable y gestión emocional de las finanzas. Aunque el impacto en la mora no siempre se ve de forma inmediata, los estudios muestran una correlación positiva entre formación financiera y cumplimiento de pago.

#### 5. Planes de Pago Flexibles y Alternativas de Reestructuración

Durante el periodo de mayor presión, las cooperativas adoptaron esquemas flexibles para atender la situación de los deudores. Estos incluyeron periodos de gracia, reestructuraciones sin penalización crediticia, ampliación de plazos y renegociaciones individuales adaptadas a la capacidad de pago del asociado. Según lo permitido por la Supersolidaria, estos ajustes se realizaron sin afectar la calificación del crédito, lo cual protegió tanto la relación institucional como el historial del asociado.

#### 6. Gobernanza Digital y Seguimiento por KPIs

Las cooperativas fortalecieron sus comités de riesgo y adoptaron tableros de control dinámicos. El seguimiento de indicadores clave como tasa de rehabilitación por bucket, eficiencia de contactabilidad, segmentación por riesgo y tiempo promedio de resolución se volvió rutina. Esta gobernanza digital permitió reaccionar más rápido, asignar mejor los recursos y escalar las buenas prácticas entre equipos regionales.

#### 7. Cultura Organizacional Enfocada en el Asociado

Una de las transformaciones más profundas ha sido cultural. La cobranza dejó de verse como una acción punitiva y pasó a entenderse como un proceso de acompañamiento. Se entrenó al personal para escuchar más, entender mejor y ofrecer soluciones. Esta empatía operativa no solo redujo la fricción, sino que reforzó la relación de largo plazo con el asociado. Las cooperativas que asumieron este enfoque reportan mayor retención de clientes y mejoras en su NPS.

Estas siete estrategias han permitido que, en general, la gestión de cobranza haya pasado de la reacción a la planificación, del control al acompañamiento, del dato estático al análisis predictivo.

Aunque aún falta camino por recorrer y los entornos macroeconómicos siguen siendo desafiantes, las bases que se han construido entre 2023 y 2025 posicionan al sector cooperativo como un referente de gestión responsable del riesgo crediticio.

El caso colombiano se perfila como una muestra exitosa de cómo el sector solidario puede responder con inteligencia, técnica y empatía ante escenarios complejos. El reto ahora es sostener esta curva de aprendizaje, compartir mejores prácticas entre cooperativas y seguir perfeccionando el equilibrio entre sostenibilidad financiera e impacto social.

*Gracias a una combinación estratégica de decisiones operativas, tecnológicas y humanas, la mora se ha reducido de manera sostenida.*





**Ecosistemas de innovación: La estrategia que puede redefinir el futuro del sector solidario**

# Ecosistemas de innovación: La estrategia que puede **redefinir** el futuro del sector solidario



Por: Adriana Milena Archila Quiroga  
 Consultora Sector Solidario  
 Candidata a Maestría en Innovación  
 adrianaarchila@gmail.com  
 Bucaramanga - Colombia

*Durante años, en el sector cooperativo hemos celebrado iniciativas de innovación como logros aislados: una aplicación digital, un producto novedoso; Sin embargo muchas de estas iniciativas no escalan, no se sostienen y no transforman. No es porque las ideas sean malas. Es porque innovar en solitario, sin un entorno que lo sostenga, no sobrevive. El mundo cooperativo global ya entendió algo que nosotros apenas comenzamos a explorar y a entender la innovación no nace en un proyecto. Ocurre en un Ecosistema.*

## Entonces, ¿Qué es un ecosistema de innovación?

No es un departamento, ni un software, ni un evento anual que organizamos con bombos y platillos es sencillamente una red viva en la que existe una combinación de actores, recursos, conocimiento y condiciones que hacen posible que una idea se convierta en valor real de manera sostenida.

En un Ecosistema participan cooperativas, universidades, startups, fintech, Gobierno, asociados y talento joven que se conectan con un propósito compartido: mejorar los servicios, ampliar el impacto y fortalecer la relevancia del modelo solidario frente a un mercado tan competido como el nuestro.

En un ecosistema funcional, la innovación no depende de una sola persona ni del presupuesto de un solo año. Se convierte en hábito organizacional. En una Cultura.

## ¿ Pero y cómo funciona en la practica?

El modelo funciona bajo tres (3) principios entre los que prosperan y lo que se quedan en el papel :

- 1. Co-creación:** las soluciones no se diseñan internamente, se construyen junto a quienes tienen las capacidades que no tenemos por ejemplo las cooperativas que generan alianzas estratégicas con fintech para desarrollar crédito digital.
- 2. Experimentación rápida:** Probar antes de apostar a todo. En lugar de grandes inversiones, se prueban ideas en pequeño. un caso relevante es la iniciativa "Hub C" del World Council of Credit Unions, que permite a cooperativas probar innovaciones digitales en entornos controlados antes de implementarlas a gran escala.
- 3. Intercambio de valor:** Todos ganan, colaboración con propósito.
  - La cooperativa accede a tecnología
  - La startup accede a usuarios reales
  - El ecosistema crece





## El riesgo que nadie nombra

No innovar en ecosistema también tiene un costo. En 2026, el 90% de las cooperativas de crédito en Estados Unidos ya trabaja con al menos un socio externo en sus proyectos de innovación. Solo el 0,6% dice poder innovar completamente sola. El resto ya tomó la decisión.

En Colombia, el riesgo más profundo que veo no es la competencia de las fintech ni de la banca tradicional. Viene de adentro: las organizaciones que diseñan desde la estructura y no desde la experiencia del asociado, que acumulan tecnología sin transformar su cultura que innovan por proyecto y no en ecosistema.

Una organización sin ecosistema de innovación no desaparece de inmediato. Se vuelve irrelevante lentamente. Y esa irrelevancia, como aprendí también en mi propio proceso, es el costo más alto de todos.

### ¿Cómo aplicarlo en Colombia?

Aquí algunas acciones concretas que no requieren esperar el próximo plan estratégico:

- Conectarse con fintech locales. No para competir, sino para co-crear soluciones.
- Crear alianzas entre cooperativas y Agremiaciones: Innovar en red reduce costos y atomiza el riesgo.
- Participar en hubs o comunidades de innovación. Si no hay uno relevante cerca, crearlo a nivel regional.
- Adoptar pilotos rápidos (no proyectos eternos). Innovación que no se prueba, no existe.

## Para cerrar

El cooperativismo nació siendo un acto de innovación colectiva, un grupo de personas decidió unir fuerzas para resolver algo que solos no podían enfrentar. Eso es, en esencia, un ecosistema de innovación.

El mundo nos pide que utilicemos las herramientas del presente: datos, inteligencia artificial, alianzas estratégicas, plataformas digitales, talento joven apostándole al relevo generacional.

La pregunta que vale la pena hacerse no es si su cooperativa tiene presupuesto para innovar. La pregunta es si tiene el entorno, las alianzas y la cultura para que esa innovación sea sostenida, colectiva y con propósito solidario.

Construir ese ecosistema no es un proyecto más en el plan de trabajo. Es el acto de coherencia más poderoso que podemos hacer frente a nuestra propia historia.

Porque innovar en ecosistema no es alejarnos de nuestra esencia cooperativa.

Es la manera más fiel de honrarla.

### Los quiero ver innovando!!!

*“Tenemos una ventaja enorme: la confianza de nuestros asociados. Pero enfrentamos un reto crítico: la velocidad del cambio tecnológico que no da espera”.*





**Empalme generacional  
en las cooperativas**

# Empalme generacional en las cooperativas



El empalme generacional (o relevo generacional) es el proceso estratégico mediante el cual las cooperativas integran a la juventud en sus estructuras de mando y bases asociativas para garantizar la continuidad del modelo cooperativo a largo plazo.

Por: Claudio Ramírez  
Escritor y Educador cooperativista  
República Dominicana

Este proceso no es solo un cambio de nombres en la directiva, sino una herramienta de transformación que combina la experiencia de los líderes veteranos con la innovación de los liderazgos emergentes.

## Ejes Clave del Empalme Generacional

- Participación en Organismos de Dirección: Se busca que los jóvenes no sean solo ahorradores o usuarios, sino que formen parte activa de los consejos de administración y comités de vigilancia.
- Comités de Integración Juvenil (CIJ): Muchas cooperativas crean espacios específicos para que los jóvenes debatan, se formen y propongan soluciones que afectarán el futuro de la entidad.
- Formación y Capacitación: El diseño de "canteras" de futuros gestores ayuda a preparar técnicamente a la nueva generación en principios, valores y gestión financiera cooperativa.
- Innovación y Sostenibilidad: El relevo suele traer consigo la adopción de nuevas tecnologías, metodologías ágiles y un enfoque más fuerte en la sostenibilidad ambiental y social.

La importancia del empalme generacional no es solo una cuestión de "renovar caras", sino de supervivencia y competitividad en el mercado actual. Aquí te detallo por qué es vital:

Desafío	Estrategia de Solución
Falta de interés juvenil	Mejorar el prestigio de la marca cooperativa y mostrarla como un modelo de emprendimiento moderno.
Resistencia al cambio	Fomentar el diálogo intergeneracional donde los veteranos escuchen activamente las nuevas ideas.
Retención de talento	Involucrar a los jóvenes en la redacción de planes estratégicos para que sientan propiedad sobre el futuro de la empresa.

### 1. Sostenibilidad a largo plazo

Sin relevo, la cooperativa envejece con sus fundadores. El empalme asegura que, cuando la generación actual se retire, existan líderes formados que conozcan la cultura, los valores y la operación del negocio, evitando vacíos de poder o crisis de gestión.

### 2. Innovación y Adaptación Tecnológica

Los jóvenes (nativos digitales) aportan una visión fresca sobre:

- Digitalización: Mejora de servicios en línea y apps.
- Nuevos Mercados: Identificación de necesidades que las generaciones anteriores podrían pasar por alto.
- Agilidad: Adopción de procesos más rápidos y eficientes.

### 3. Representatividad Social

Para que una cooperativa siga siendo relevante, su base social debe parecerse a la comunidad que sirve. Si la cooperativa solo tiene socios mayores, pierde conexión con las familias jóvenes y los nuevos emprendedores, perdiendo así su impacto social.

### 4. Transferencia de "Know-How" (Saber hacer)

El empalme permite un periodo de mentoring. La experiencia acumulada de los veteranos (gestión de crisis, prudencia financiera) se mezcla con la energía de los jóvenes, creando un equilibrio entre tradición y cambio.

### 5. Fortalecimiento del Modelo Cooperativo

En un mundo donde el capitalismo tradicional domina, el empalme generacional reafirma que el modelo cooperativo es una opción de vida moderna y viable para la juventud, promoviendo el autoempleo y la economía solidaria.

### Contexto Global y Regional

- Año Internacional de las Cooperativas 2025: La ONU ha resaltado el papel de las cooperativas en el empoderamiento juvenil y el desarrollo sostenible para este periodo.
- Iniciativas en América Latina: Instituciones como la CEPAL y redes regionales están impulsando fondos de desarrollo y cumbres para fortalecer este empalme en toda la región.
- En resumen: Sin empalme, la cooperativa se vuelve un museo; con él, se convierte en un motor de desarrollo continuo.



## FUTURO DEL COOPERATIVISMO

El futuro del cooperativismo se perfila como un modelo de resiliencia y adaptación digital, impulsado por el reconocimiento global de su capacidad para generar un desarrollo más humano y sostenible.

Bajo el lema de la **ONU** para el Año Internacional de las Cooperativas 2025, "Las cooperativas construyen un mundo mejor", el sector se enfoca en las siguientes tendencias estratégicas:

### 1. Transformación Digital y "Platform Co-ops"

La digitalización ya no es opcional, sino el eje de la competitividad futura.

- Cooperativismo de plataforma: Surgimiento de alternativas democráticas a las grandes tecnológicas (como apps de reparto o servicios digitales gestionados por los propios trabajadores).
- Cooperativas de datos: Modelos para que los socios gestionen y monetizen de forma ética su propia información.
- Inclusión financiera digital: Uso de IA y Big Data para ofrecer servicios financieros a sectores tradicionalmente excluidos.

### 2. Sostenibilidad y Economía Circular

Las cooperativas están llamadas a liderar la transición verde hacia 2030:

- Energías renovables: Creación de comunidades energéticas donde los vecinos producen y gestionan su propia electricidad.

- Soberanía alimentaria: Un enfoque renovado en circuitos cortos de comercialización que reduzcan la huella de carbono.
- Economía circular: Modelos de negocio basados en el reciclaje y la reutilización de recursos a nivel local.

### 3. El Relevo como Estrategia de Crecimiento

El éxito futuro depende de conectar con las nuevas generaciones:

- Nuevas formas de empleo: Ofrecer una alternativa al empleo precario mediante el autoempleo colectivo.
- Agenda de género: Mayor inclusión de mujeres en puestos de alta dirección para potenciar el liderazgo distributivo.

### 4. Desafíos Críticos

A pesar del optimismo, el sector enfrenta retos importantes:

- **Visibilidad:** Necesidad de que el público general identifique los productos y servicios cooperativos frente a las grandes corporaciones.
- **Marcos Legales:** La exigencia de políticas públicas que reconozcan las particularidades de este modelo frente al capitalista tradicional.
- **Eficiencia:** La profesionalización de la gestión sin perder la esencia democrática.

Perpectivas de sus proyección a futuro, las organizaciones como la [CEPAL](#) y la [Alianza Cooperativa Internacional \(ACI\)](#) proyectan que para 2026 y años posteriores, el cooperativismo será el motor clave para una economía más inclusiva que no se detenga ante las crisis globales.



# La integración de cooperativas rurales



# La **integración** de cooperativas rurales



El modelo canadiense Des-Jardin se ha convertido durante años en referente de integración para el sector financiero y de ahorro y crédito cooperativo en Colombia; este exitoso caso ha permitido la consolidación de más de 290 cooperativas bajo una sola y robusta infraestructura solidaria.

Por: Julio Herrera

MSc. Economía Social.

Gerente de cooperativas y fondos de empleados

Bogotá - Colombia

Para el sector rural cooperativo el referente sin lugar a dudas es la Federación Nacional de Asociaciones Cooperativas Agrícolas, organización japonesa que se articula con el Grupo Zen-Noh o también conocida como Grupo de Cooperativas Agrícolas de Japón (JA); la primera comercializa los bienes que produce la segunda.

Consolida un total de 945 cooperativas, de las más de 32 mil que existen en Japón; generan una masa de negocios de \$2,5 billones de dólares anuales con presencia en 10 países; este Goliat solidario gestiona esos recursos en 7 líneas: producción de arroz y cereales, frutas, agronegocios, exportación, negocios de consumo, ganadería y materiales y maquinaria agrícola.

Las citadas 32 mil cooperativas asocian 80 millones de asociados y han creado más de 640 mil puestos de trabajo.

Zen-Noh mantiene, obviamente, alianzas con las cooperativas rurales más grandes e importantes del mundo: Rabobank (Holanda), Invivo (Francia), Co-op Thailand, CBH (Australia), CHS (Estados Unidos) y Coamo (Brasil).

Esta situación se construyó paso a paso pero de manera decidida, aquí la experiencia demuestra que la fusión de cooperativas agrícolas funciona perfectamente para aumentar su escala y sus recursos y que puede convertirse en un modelo y en una tendencia inevitable.

Esta historia inicia en 1950 cuando en Japón existían 13.314 cooperativas, comparativamente al día de hoy, la existencia de estas "pocas" organizaciones, provocó la dispersión de los recursos, y la mayoría de ellas fracasaron debido a una gestión ineficaz.

Desde 1961 hasta 1970 se formularon normas para regularizar el sector agrario y fomentar la creación de cooperativas a través de la integración en las denominadas JA.

El principal beneficio de la integración es la creación de un sólido potencial financiero para las cooperativas que les permite tener un alto poder de negociación, ofrecer servicios diversos y contar con la capacidad para llevar a cabo grandes proyectos.

Cada cooperativa agrícola japonesa (JA) cuenta con un promedio de 15.000 a 20.000 asociados, quienes utilizan activamente los productos y servicios de la cooperativa. La JA interviene en todas las etapas de la producción. Los agricultores y las cooperativas no tienen que preocuparse por firmar contratos con empresas para la venta de los productos, ello lo ejecuta la JA. Esta organización no solo ha sido un "escudo" para proteger el sustento de los agricultores japoneses, sino que también ha mejorado la competitividad de los productos agrícolas en el mercado.



La integración permite a la vez, definir la posibilidad de efectuar fusiones o incorporaciones en donde se mejora el promedio de asociados por cada cooperativa, y se fortalece el control de toda la cadena de valor, especialmente en la etapa de procesamiento. Los agricultores no solo venderían un producto principal, sino que también impulsan la producción de derivados lo que genera un mayor valor agregado. Esto es algo de lo que carecen las cooperativas rurales en Colombia debido a limitaciones de capital, escala y organización.

La debilidad de las cooperativas agrícolas radica en su dispersión, ya que muchas se crean únicamente para implementar políticas, recibir donaciones o participar en programas limitados en el tiempo. Algunas carecen de oficinas, recursos humanos y operan de manera informal. El consumo de sus productos sigue siendo difícil, pues a menudo deben firmar contratos directamente con las empresas, asumiendo numerosos riesgos. Esto genera inconsistencias en la calidad de los productos y dificulta el consumo y la consolidación de la marca.

**“945 cooperativas, de las más de 32 mil que existen en Japón; generan una masa de negocios de \$2,5 billones de dólares anuales con presencia en 10 países; este Goliat solidario gestiona esos recursos en 7 líneas: producción de arroz y cereales, frutas, agronegocios, exportación, negocios de consumo, ganadería y materiales y maquinaria agrícola”.**

La fusión no solo ayuda a las cooperativas a concentrar recursos y mejorar su capacidad de gestión, sino también a ampliar sus servicios, aumentar su competitividad y participar más activamente en la cadena de valor.

En Colombia, sin Colanta, el sector rural cuenta con 173 organizaciones, que totalizan activos por \$1,4 billones y excedentes de \$40 mil millones; en conclusión, muy lejos estamos de la realidad japonesa.

No cabe duda que necesitamos integrarnos en el cooperativismo rural para Crecer y Sostenernos en el tiempo, vinculando en ello a las asociaciones campesinas.

# Rafiki



A close-up photograph showing two hands kneading a piece of yellow dough on a wooden surface. The hands are positioned on either side of the dough, with fingers pressing and folding it. The background is slightly blurred, showing a dark object and a wooden surface. The text is overlaid on the bottom right of the image.

**¿Cómo fomentar el  
emprendimiento en nuestras  
cooperativas?**

# ¿Cómo fomentar el emprendimiento en nuestras cooperativas?



Por: Eliecer Bermúdez P.  
 Director Corjireh  
 Bogotá - Colombia

La creación de nuevas organizaciones contribuye al desarrollo económico y social de los países. Es de gran relevancia la formación sistemática de empresarios con visión clara de sus empresas y dispuestos a crear y arriesgar. En otras palabras, la implementación de una verdadera cultura empresarial.

Con la incertidumbre de los mercados, los cambios y la dificultad de conseguir empleo, a las nuevas generaciones se les presenta la opción o la necesidad de ser empresarios.

Más que buscar soluciones o respuestas rápidas y dependientes de factores macroeconómicos, ser empresario es sobre todo cuestión de actitud; de tener un proyecto de vida trazado y tener muy claro el papel del mercadeo en la idea de negocio.

## ¿CÓMO APOYAR LOS EMPRENDEDORES?

Para efectos de dinamizar procesos de emprendimiento en las entidades de economía solidaria y desarrollar una rentabilidad empresarial entre los asociados, es necesario establecer estrategias que nos permitan alcanzar las iniciativas de proyecto empresarial al interior como alrededor de nuestro entorno.

Generalmente, la pregunta que nos hacemos es ¿Cómo iniciar un proceso de emprendimiento en nuestras organizaciones?

Para lo cual, es fundamental tener presente los siguientes pasos:

- 1) Visibilizar a los asociados que ya tienen microempresas o famiempresas funcionando y que pueden ser los pioneros de este programa, en cuanto ya tienen una idea de negocio funcionando formal o informalmente y, por lo tanto, ahorraríamos un tiempo valioso en cuanto a su localización y comunicación efectiva.
- 2) Organizar una reunión con los asociados que tengan microempresas constituidas o en proceso de formalización. Algunas de estas microempresas pueden ofrecer servicios que sean susceptibles de utilizar por la cooperativa o fondo de empleados o por los mismos asociados.
- 3) Conocer con más detalle sus actividades y la situación de sus organizaciones. La entidad puede estructurar un plan de acción para el apoyo de estos emprendedores en lo relacionado con la asesoría, acompañamiento y financiación.
- 4) Mantener actualizada nuestra base de datos para atraer los hijos de los asociados, para iniciar con ellos un proceso de expansión de los servicios y vincularles como nuevos asociados; como estrategia a mediano plazo de ampliar la base social, avanzar en el relevo generacional y asegurar la permanencia de la entidad en el tiempo.

**Algunas ideas:**

- Establecer créditos para educación de jóvenes en tecnología y destrezas digitales, para hacer rápida su incorporación a los nuevos mercados laborales.
- Alianzas estratégicas con la academia, creando un ecosistema de capacitación para el futuro, utilizando las nuevas plataformas digitales, ejemplos: Platzi, Moodle, Canva, Google Classroom, Kahoot, Blackboard, etc.
- Convenios y alianzas para estudiar en el exterior y realizar intercambios internacionales con agencias de viaje y transporte.
- Identificar en el grupo de asociados personas con discapacidad o madres cabeza de familia, para financiar su capacitación en procesos digitales, de tal manera que puedan trabajar desde sus viviendas.
- Liderar y apoyar iniciativas en las comunidades, desarrollando proyectos ecológicos y ambientales como iniciativa de responsabilidad social.
- Coordinación con entidades gubernamentales y privadas como el SENA, el ICETEX y también instituciones internacionales, tales como: COLFUTURO y CHEVENING (Reino Unido), para tener acceso a becas y pasantías.

Todas estas ideas nos llaman a apoyar el nuevo liderazgo para hacer frente a los cambios que ocurren en el mercado, los negocios y la educación. El sector solidario debe alinearse con estas necesidades para continuar con su misionalidad de servicio e inclusión.

*Con la incertidumbre de los mercados, los cambios y la dificultad de conseguir empleo, a las nuevas generaciones se les presenta la opción o la necesidad de ser empresarios.*





**FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**  
**Órganos de Administración, Vigilancia**  
**y Comités de las Organizaciones de**  
**Economía Solidaria**

# FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS: Órganos de Administración, Vigilancia y Comités de las Organizaciones de Economía Solidaria



Las organizaciones de economía solidaria cumplen un papel fundamental en el desarrollo económico y social del país. No solo generan bienestar para sus asociados, sino que promueven valores como la ayuda mutua, la solidaridad, la democracia y la participación. Sin embargo, para que estas organizaciones cumplan su propósito y se mantengan sostenibles en el tiempo, es indispensable que quienes integran sus órganos de dirección y control cuenten con competencias directivas sólidas.

Por: David Hernández Rojas  
Consultor y facilitador empresarial.  
Especialista en el sector solidario  
Colombia

En las entidades solidarias, los miembros de los órganos de administración, vigilancia y de los diferentes comités sociales o técnicos son asociados elegidos democráticamente. Este modelo fortalece la participación, pero también implica un desafío importante: no siempre las personas que asumen estos cargos cuentan inicialmente con la formación necesaria para enfrentar las responsabilidades estratégicas, financieras, normativas y sociales que el rol exige. Por ello, el fortalecimiento de competencias directivas se convierte en una prioridad para el buen gobierno y el crecimiento de las organizaciones solidarias.

## El rol estratégico de los órganos de dirección y control

Dentro de las organizaciones solidarias existen diferentes instancias de liderazgo y control que cumplen funciones complementarias. El Consejo de Administración o Junta Directiva orienta la estrategia de la organización y define las decisiones más importantes para su desarrollo. La Junta de Vigilancia o el Comité de control social vela por el cumplimiento de los principios solidarios, la transparencia y la correcta gestión del propósito institucional. A su vez, los comités sociales y técnicos apoyan el cumplimiento de los objetivos de la entidad en áreas específicas como educación, bienestar, crédito, riesgos o desarrollo social.

Cada uno de estos órganos cumple un papel clave en el equilibrio institucional. Mientras algunos toman decisiones estratégicas, otros supervisan y otros apoyan la ejecución de programas o procesos especializados. Cuando estos órganos funcionan de manera articulada, con claridad de roles y con competencias adecuadas, la organización logra una gestión más eficiente, transparente y orientada al servicio de sus asociados.

Por el contrario, cuando existen vacíos de conocimiento, falta de claridad en las funciones o debilidades en la toma de decisiones, pueden generarse dificultades como conflictos internos, decisiones poco informadas, riesgos legales o pérdida de confianza por parte de los asociados.

## ¿Qué significa fortalecer las competencias directivas?

Fortalecer competencias directivas significa desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que permitan a los líderes solidarios ejercer su rol con responsabilidad, criterio y visión estratégica.

No se trata únicamente de recibir capacitación técnica. Implica un proceso de aprendizaje continuo que permita comprender el contexto del sector solidario, interpretar adecuadamente la normativa, analizar información estratégica, tomar decisiones responsables y liderar procesos con ética y transparencia.

### De directivos operativos a líderes estratégicos

Uno de los retos más frecuentes en las organizaciones solidarias es que los órganos directivos se concentran excesivamente en temas operativos o administrativos. Cuando esto ocurre, se pierde la perspectiva estratégica que debería orientar el crecimiento de la organización. Los directivos no están llamados a ejecutar las operaciones diarias, sino a definir la dirección, supervisar la gestión y asegurar el cumplimiento del propósito institucional. Fortalecer competencias directivas permite dar ese salto: pasar de juntas que reaccionan a problemas del día a día, a órganos de gobierno que construyen visión de futuro.

### Un compromiso con la sostenibilidad del sector

El fortalecimiento de las competencias directivas no solo beneficia a cada organización en particular. También contribuye al fortalecimiento del sector solidario en su conjunto. Organizaciones con buena gobernanza, liderazgo responsable y decisiones estratégicas sólidas generan mayor confianza en los asociados, en los organismos de control y en la sociedad. Esto permite consolidar el sector como una alternativa económica y social sólida. En Colombia, donde la economía solidaria tiene un enorme potencial para promover inclusión, desarrollo local y bienestar colectivo, contar con directivos preparados es una necesidad estratégica.

### Un llamado a la acción

Fortalecer las competencias de quienes integran los órganos de administración, vigilancia y comités no debe verse como un requisito formal, sino como una inversión en el futuro de la organización.

Cada reunión, cada decisión estratégica y cada proceso de control puede convertirse en una oportunidad para construir organizaciones más sólidas, más transparentes y más comprometidas con el bienestar de sus asociados.

Cuando los líderes solidarios se forman, reflexionan y actúan con responsabilidad, la organización crece. Y cuando las organizaciones solidarias crecen con propósito, también crecen las comunidades y el país.

**El desafío está claro:** seguir fortaleciendo el liderazgo solidario para que las organizaciones de economía solidaria continúen siendo espacios de confianza, participación y desarrollo colectivo.

*Porque cuando el liderazgo solidario se fortalece, las organizaciones crecen; y cuando las organizaciones solidarias crecen con propósito, también crece la confianza, la cooperación y el desarrollo de toda la sociedad.*



Entre las competencias más relevantes para los directivos de organizaciones solidarias se encuentran:

### 1. Comprensión del modelo solidario

Quienes integran los órganos de gobierno deben comprender profundamente la naturaleza de las organizaciones solidarias. Esto implica conocer sus principios, su identidad y su diferencia frente a otros modelos empresariales. Una cooperativa o un fondo de empleados no existe únicamente para generar rentabilidad económica. Su propósito es generar bienestar colectivo y fortalecer el desarrollo de sus asociados y sus comunidades. Cuando los directivos comprenden esta esencia, sus decisiones se alinean con el propósito social de la organización.

### 2. Pensamiento estratégico

Los directivos deben tener la capacidad de analizar el entorno, anticipar riesgos y proyectar el crecimiento de la organización. Esto implica comprender tendencias del sector, cambios regulatorios, evolución del mercado y necesidades de los asociados. El pensamiento estratégico permite pasar de una gestión reactiva a una gestión planificada, donde cada decisión contribuye al fortalecimiento institucional.

### 3. Toma de decisiones responsable

Las decisiones que se toman en los órganos de dirección pueden impactar a cientos o miles de asociados. Por esta razón, los directivos deben desarrollar habilidades para analizar información, evaluar alternativas y actuar con responsabilidad. Esto implica revisar informes financieros, entender indicadores de gestión, analizar riesgos y considerar siempre el interés colectivo de los asociados.

### 4. Trabajo en equipo y gobernanza colaborativa

Los órganos directivos funcionan de manera colegiada. Esto significa que las decisiones no dependen de una sola persona, sino del trabajo conjunto de varios integrantes. Por ello, es fundamental desarrollar habilidades de diálogo, escucha, respeto por la diversidad de opiniones y construcción de consensos. La gobernanza colaborativa fortalece la calidad de las decisiones y mejora el clima institucional.

***“La ética y la transparencia deben ser pilares del liderazgo solidario. Actuar con claridad, evitar conflictos de interés y garantizar procesos transparentes fortalece la credibilidad institucional”.***

## 5. Ética y transparencia

La confianza es uno de los activos más importantes de cualquier organización solidaria. Los asociados depositan su confianza en quienes los representan y esperan de ellos integridad, responsabilidad y coherencia. Por esta razón, la ética y la transparencia deben ser pilares del liderazgo solidario. Actuar con claridad, evitar conflictos de interés y garantizar procesos transparentes fortalece la credibilidad institucional.

### El papel de la formación y la educación solidaria

El fortalecimiento de competencias directivas no ocurre de manera espontánea. Requiere procesos estructurados de formación, acompañamiento y aprendizaje continuo.

Las organizaciones solidarias deben promover programas de educación dirigidos a los integrantes de sus órganos de gobierno, especialmente cuando inician su periodo de gestión. Estos programas pueden incluir temas como:

- o Gobernanza en organizaciones solidarias
- o Normatividad del sector solidario
- o Responsabilidades de los órganos de dirección y control
- o Planeación estratégica o Gestión de riesgos
- o Interpretación de estados financieros o Liderazgo y trabajo en equipo.

Además de la formación, es importante fomentar espacios de intercambio de experiencias entre organizaciones, encuentros sectoriales y programas de mentoría que permitan aprender de buenas prácticas.





Foto: Confecoop

La Confederación de Cooperativas de Colombia – Confecoop realizó el pasado 8 de abril su Asamblea General Ordinaria, con la participación de los delegados de las 22 entidades asociadas. Durante la jornada, los asistentes conocieron los resultados de la gestión correspondiente a 2025 y eligieron la nueva Junta Directiva del gremio cúpula, que agrupa y representa al sector cooperativo en el país.

Confecoop Antioquia rindió homenaje a Luis Echeverri Mejía exgerente de la Cooperativa Consumo.

Luis Echeverri Mejía, gerente por muchos años de Cooperativa Consumo ( Hoy Sumemos Coop). Estuvo hasta antes de su intervención y la destacó como la cooperativa de la canasta básica familiar, durante 60 años.



Foto: Confecoop Antioquia

En un paso histórico hacia la consolidación del cooperativismo transnacional, ejecutivos de Vega Real y North Jersey Federal Credit Union (NJFCU) celebraron un encuentro estratégico en Nueva Jersey para formalizar una integración binacional que facilitará el acceso a servicios financieros y sociales a la comunidad dominicana residente en los Estados Unidos.

Esta alianza, gestada en el marco del Día de la Alianza Latinoamericana, busca derribar las barreras geográficas para la inclusión financiera. La iniciativa permitirá que los dominicanos en el exterior no solo mantengan un vínculo económico sólido con su país de origen, sino que también disfruten de los beneficios de una cooperativa estadounidense con casi un siglo de historia.



Viviana Araque Mendoza, presidenta de Bancamía, es reelegida como presidenta del Consejo de Asomicrofinanzas. La vicepresidencia estará a cargo de Gabriel Mejía, gerente de operaciones de Uni2 Microcrédito.



# Historias que cuentan



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