

# GESTIÓN

S O L I R I A

de Ahorro y Crédito

Unimos: relevo generacional  
y transformación digital  
necesario para el  
cooperativismo colombiano

# Y dónde está el cooperativismo



*Por: Alfredo Alzate Escolar*  
*Reportero*

Esperar, esperar y esperar. Es la frase que se escucha en los corredores y salones cooperativos.

En los primeros tres meses del año el cooperativismo pidió esperar para poder salir de las asambleas.

El cooperativismo está esperando para ver quien gana las próximas elecciones.

Después, se detendrá en sus planes estratégicos para ver quien gana el mundial.

Recuerde que al cierre del año vienen los eventos más importantes de los gremios. Donde se esperará para ver cuáles son los planteamientos más importantes y fundamentales.

Esperar y esperar para ver si diciembre pinta bien.  
Mientras llega el fin de año y se esperara la sorpresa de la fiesta del cierre.

¿Cuántos años lleva el cooperativismo y la economía solidaria esperando que el viento sea de cola y la supuesta tormenta se disipe?

La mala noticia es que las circunstancias siempre serán cambiantes y nunca perfectas.

Quienes se arriesguen a las tempestades saldrán adelante en medio de la ventisca.

Usted decide, si sigue esperando. No se arriesgue. La fórmula de esperar, esperar y esperar está funcionando, sobre todo para los otros sectores que se están moviendo.

Espere ahí sentadito.

# 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:

- Doris Patricia Reina Becerra
- Ana María Salcedo Herrera
- Misael Chaves
- Adriana Milena Archila Quiroga
- Claudio Ramírez
- Julio Herrera
- Eliecer Bermúdez P.
- Martha Serna

### Fotografía

Gestión Solidaria  
Licencias creative commons

**COOPERATIVA AVP**  
AHORRO Y CREDITO

**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de Calidad al alcance de todos

## FIRMAMOS CONVENIO CON UNIMINUTO

En la **Cooperativa AVP** seguimos generando  
oportunidades para nuestros **asociados**.

### DESCUENTOS ESPECIALES:

- **10%** Técnicos profesionales y tecnológicos
- **8%** Programas profesionales y licenciaturas
- **5%** Especializaciones y maestrías
- **5%** Programas de educación continua
- **5%** Técnicos laborales
- **3%** Cursos introductorios



¿Aún no haces parte de la  
Cooperativa AVP?



Este puede ser el momento  
perfecto para asociarte y  
disfrutar de más beneficios.



*En la oportunidad de nuestros servicios está la diferencia*

<http://www.cooperativaavp.com>



[www.facebook.com/coopavp](http://www.facebook.com/coopavp)



[@coopavp](https://www.instagram.com/coopavp)



# índice

- 2. Y dónde está el cooperativismo
- 5. Unimos: relevo generacional y transformación digital necesaria para el cooperativismo colombiano
- 8. La guerra invisible sobre Colombia: El reto del "Escudo Nacional Antidrones"
- 11. Circular 94: El fin del cumplimiento de papel y el inicio del verdadero gobierno en el sector solidario
- 13. Gestionar riesgos sin complicaciones: de la fragmentación al control
- 17. El Fin de la "Inelasticidad": El Combustible en Colombia ya no es un Bien Indiferente
- 20. Contabilidad 5.0: Cómo ubicar al cliente, en el momento correcto, por el canal correcto
- 23. Cultura de innovación en el sector solidario: cuando innovar deja de ser un evento y se convierte en una práctica
- 28. Balance social Cooperativo y su Importancia
- 31. ¿Y si cambiamos el Ministerio de la Igualdad por el Ministerio de la Economía Social y Solidaria?
- 34. Teoría de sistemas: administración y sistema de economía solidaria
- 37. "SOY CARBÓN ENCENDIDO"

Cuenta de  
**mesada**  
**pensional**  
Colpensiones

**¡Solicítala ya!**

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

Más Información

**confiar**  
coop

**colpensiones**

ESTRELLAS REPRESENTAN LA PARTICIPACIÓN EN LOS CAJAS



**Unimos: relevo generacional y transformación digital necesario para el cooperativismo colombiano**

# Unimos: relevo generacional y transformación digital necesaria para el cooperativismo colombiano

*En el panorama del cooperativismo colombiano, donde la tradición suele pesar más que la innovación, surge una historia que rompe los moldes: la de Unimos, una cooperativa de ahorro y crédito que ha logrado lo que muchas entidades financieras tradicionales envidiarían. En una reciente entrevista para el programa Gestión Solidaria, Stillman de Aza Duarte, su gerente, reveló las claves detrás de un crecimiento vertiginoso que ha llevado a la entidad a duplicar sus asociados y activos en apenas cinco años..*

## De la "cédula" a la expansión vertiginosa

Con 22 años de trayectoria, Unimos ha pasado de ser una entidad cerrada para colaboradores del grupo Compensar a convertirse en un actor dinámico del mercado abierto. Tras abrir sus puertas al público general en 2008, la cooperativa inició un proceso de maduración que culminó en un hito estratégico: entre 2020 y 2025, la entidad logró duplicar su base social, superando hoy los 35,000 asociados, además de duplicar su patrimonio y valor de activos.

## El factor juventud: ¿Cómo conectar con los "Centennials"?

Uno de los puntos más llamativos de la gestión de De Aza Duarte es la composición de su equipo y su base social. Lejos de ser una política rígida, el gerente describe este fenómeno como algo espontáneo y orgánico.

"La gente joven quiere contribuir al bienestar de la sociedad. Ellos viven en ese mundo, conocen qué quieren los jóvenes y nos ayudan a entender sus necesidades", afirmó De Aza Duarte.

Esta conexión no es solo estética. Unimos ha logrado que los principios cooperativos, a menudo vistos como "obsoletos" por las nuevas generaciones, hagan "clic" con los valores actuales de sostenibilidad y ayuda mutua. La clave ha sido traducir el lenguaje técnico a beneficios tangibles: desde facilidades para comprar motocicletas de alto cilindraje hasta convenios para videojuegos y formación en ciencias de datos.

## Tecnología: Del "banco en la esquina" al "banco en la mano"

La transformación digital ha sido el otro gran pilar. Unimos no solo se integró a Colombia Fintech, sino que reevaluó su core de negocio para pasar de un modelo transaccional a uno centrado en la experiencia del usuario.

Para De Aza, la competencia no son solo los bancos tradicionales, sino las Fintech. Por ello, la apuesta fue clara: llevar la cooperativa al celular del asociado, reconociendo que el concepto de "cercanía" ya no se mide en cuadras, sino en clics.

## Resiliencia ante la incertidumbre económica

Frente a un panorama de altas tasas de interés y decisiones gubernamentales que impactan el bolsillo de los colombianos, Unimos se muestra sólida. El gerente destacó que la clave ha sido un sistema integral de riesgo robusto.

- Provisiones fuertes: El sector solidario ha demostrado mayor resistencia que el financiero tradicional en épocas de crisis, como la pandemia.
- Mitigación de tasas: La entidad busca no trasladar la totalidad de los incrementos del Banco de la República a sus asociados, priorizando el bienestar económico sobre la rentabilidad excesiva.



### Una propuesta disruptiva: La "Plataforma de Bienestar"

Hacia el final de la charla, De Aza lanzó una propuesta que podría marcar el futuro del sector: la integración cooperativa no debe ser solo tecnológica.

"Yo le apostaría más a una plataforma común de bienestar", señaló. Según el directivo, la tecnología es un medio, pero el fin debe ser una red unificada donde el sector cooperativo cubra las necesidades integrales de la población.

Si el cooperativismo logra presentar un frente unido de servicios y beneficios, las Fintech tendrán un competidor imbatible.

Unimos se posiciona así como un faro de renovación, demostrando que la economía solidaria no es un modelo del pasado, sino una herramienta potente para el futuro, siempre que sepa hablarle a los jóvenes y caminar al ritmo de la tecnología, concluyó.



### El servicio se construye desde adentro

Ese ha sido uno de los aprendizajes más importantes en Unimos. En medio de un proceso de transformación empresarial y de cara a la estrategia 2030, entendimos que no es posible construir una organización cercana, confiable y orientada al servicio si internamente los colaboradores no viven una experiencia coherente con esa promesa. Una empresa no puede ofrecer hacia afuera lo que no es capaz de sostener hacia adentro.



# **La guerra invisible sobre Colombia: El reto del "Escudo Nacional Antidrones"**



# La guerra invisible sobre Colombia: El reto del "Escudo Nacional Antidrones"

*Lo que hace unos años parecía una trama de ciencia ficción, hoy es la mayor preocupación de seguridad nacional en Colombia. Los drones, herramientas que revolucionaron la agricultura y la producción audiovisual, se han transformado en armas estratégicas de bajo costo y alto impacto. Las cifras son contundentes: en 2025 se registraron 396 ataques con drones en el país, lo que equivale a una ofensiva cada 48 horas..*



Por: Redacción

## Una amenaza en ascenso exponencial

El suroccidente colombiano, especialmente Cauca y Valle del Cauca, se ha convertido en el epicentro de esta nueva modalidad bélica, concentrando el 60% de los ataques. Luis Guillermo Sandoval, CEO de BANSAT, advierte que ya no se trata solo de hostigamientos a la Fuerza Pública, sino de una amenaza directa que ya cobra vidas de civiles y genera un ambiente de temor generalizado.

"El costo de utilizar esta tecnología para realizar ataques es tan solo una fracción de lo que cuesta implementar los mecanismos de protección", explica Sandoval.

Esta asimetría es el mayor desafío para el Estado. Mientras un grupo ilegal puede modificar un dron comercial de fácil acceso, el Gobierno Nacional ha tenido que proyectar una inversión de \$6.3 billones de pesos para el desarrollo del "Escudo Nacional Antidrones", con una asignación inicial de \$1 billón para 2026.

El "Cazadrones": Tecnología de punta para el espacio aéreo

Para enfrentar esta realidad, se ha consolidado una alianza estratégica entre la colombiana BANSAT y la estadounidense Fortem Technologies. El objetivo es traer al país infraestructura de última generación que ya ha sido probada en escenarios críticos como el conflicto Ucrania-Rusia y la protección de estadios en el Mundial de Qatar.

## La estrategia se basa en tres pilares:

1. Detección: Radares con inteligencia artificial capaces de filtrar el ruido ambiental e identificar drones por posición, tamaño y velocidad.
2. Mitigación Controlada: El uso del DroneHunter, un dron autónomo que intercepta la amenaza y lanza una red para inhabilitarlo, evitando los daños colaterales de una explosión en el aire.
3. Inhibición (Jammers): Sistemas que interrumpen la señal de radiofrecuencia o el GPS del dispositivo atacante.



### ¿Hacia dónde va la regulación?

Ante la gravedad de la situación, Colombia ha endurecido sus políticas. Según Sandoval, ya no existe el libre albedrío para estas aeronaves. Las nuevas medidas incluyen:

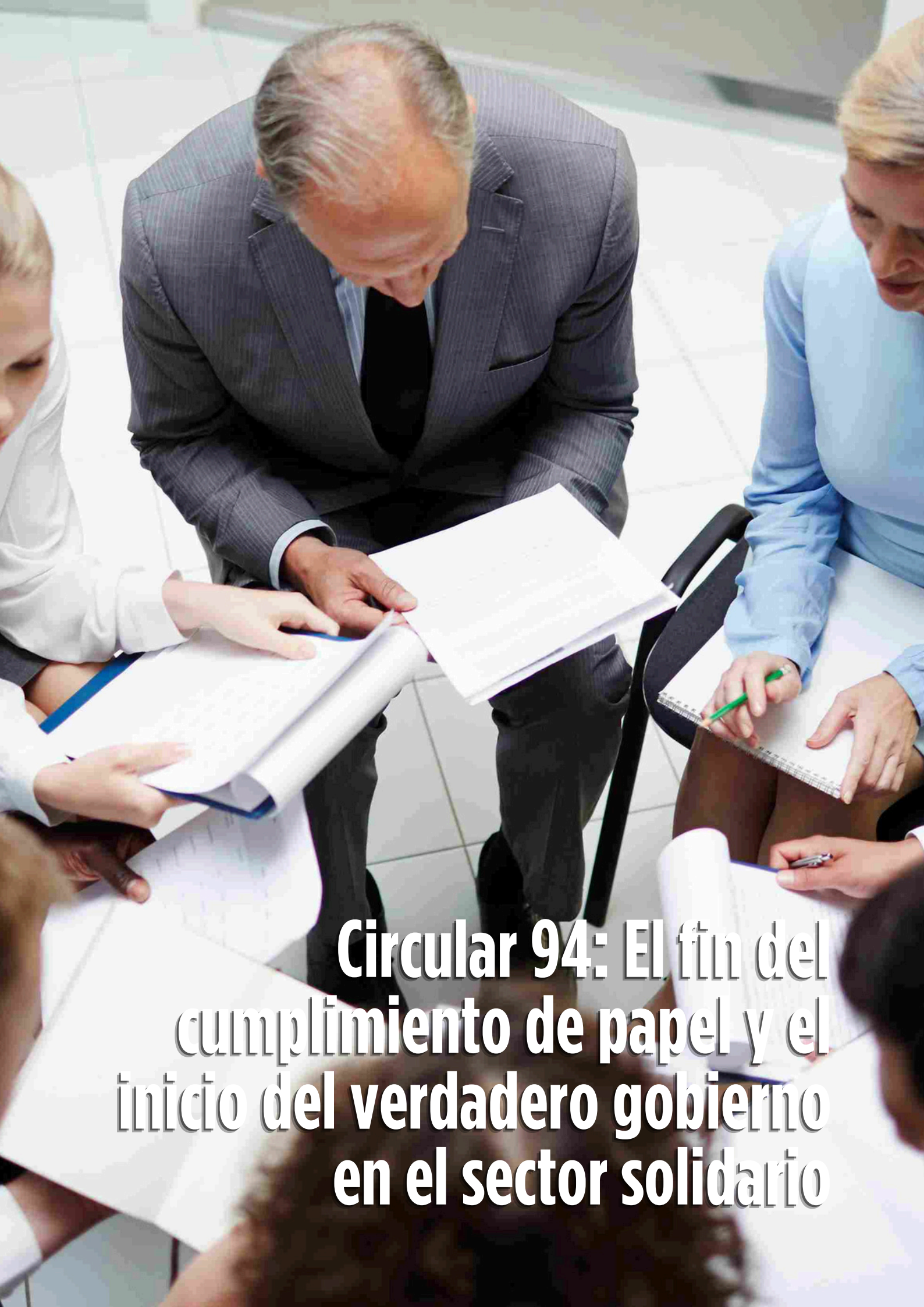
- Registro obligatorio ante la Aeronáutica Civil.
- Restricciones estrictas en zonas sensibles (aeropuertos y bases militares).
- Controles de importación a través de la DIAN para mejorar la trazabilidad de los equipos.

### El futuro de la defensa

Aunque existen esfuerzos locales como el dron "Cóndor" desarrollado por la SIAC, los expertos coinciden en que la urgencia de la amenaza impide esperar por desarrollos nacionales complejos. La prioridad actual es el blindaje de la infraestructura crítica y los batallones.

"La amenaza no es el futuro, es el presente", sentenció Magnus Wallmark de Fortem Technologies. Colombia se encuentra hoy en una carrera contra el tiempo para recuperar la soberanía de sus cielos y proteger a su población de una guerra que, aunque silenciosa, es cada vez más letal.



A high-angle photograph of a group of business professionals in a meeting. A man in a grey pinstriped suit is leaning over a table, looking at a document. A woman in a light blue top is sitting next to him, also looking at the document. Another woman in a white top is on the left, and another person is partially visible at the bottom. They are all focused on the documents on the table.

**Circular 94: El fin del cumplimiento de papel y el inicio del verdadero gobierno en el sector solidario**

# Circular 94: El fin del cumplimiento de papel y el inicio del verdadero gobierno en el sector solidario



Por: **Doris Patricia Reina Becerra**  
**Especialista en Gerencia Financiera Internacional**  
**Experta en el sector solidario**

La Circular Externa 94 de la Superintendencia de la Economía Solidaria marca un antes y un después en la forma en que se entiende el gobierno corporativo en el sector solidario colombiano. No se trata de una norma más dentro del marco regulatorio, ni de un ajuste técnico menor; se trata de una redefinición profunda del concepto de gobierno, que traslada el enfoque desde el cumplimiento formal hacia la evidencia real de gestión, decisión y responsabilidad.

Durante años, muchas organizaciones del sector solidario construyeron su estructura de gobierno sobre la base del cumplimiento: manuales aprobados, comités constituidos, actas firmadas y políticas documentadas. Este modelo, aunque necesario en su momento, generó una práctica en la que el cumplimiento normativo se medía por la existencia de documentos y no por la calidad de las decisiones. La Circular 94 rompe con esa lógica al exigir que el gobierno corporativo sea medible, verificable y, sobre todo, efectivo.

Este cambio implica entender que el gobierno corporativo no es una estructura, sino un sistema vivo que se manifiesta en la forma en que las organizaciones toman decisiones. La Asamblea General, el Consejo de Administración, la Gerencia, la Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal dejan de ser instancias formales para convertirse en actores reales dentro de un proceso dinámico de análisis, deliberación y control.

En materia de riesgo, la Circular exige la integración de sistemas como SARC, SARO y SARLAFT, que deben dejar de operar de forma aislada para convertirse en insumos clave en la toma de decisiones estratégicas. El riesgo deja de ser un requisito para convertirse en una herramienta de gestión.

La norma también redefine el papel de los comités, exigiendo que generen valor real mediante análisis técnico. Su existencia sin contenido pierde sentido en el nuevo modelo.

El mayor aporte de la Circular es evidenciar la brecha entre cumplimiento formal e implementación real. Muchas entidades cumplen en el papel, pero aún deben fortalecer la calidad de sus decisiones y la integración del riesgo.

**En conclusión**, la Circular 94 no exige más documentos, exige mejores decisiones. No impone estructuras, exige funcionamiento real. El futuro del sector solidario dependerá de su capacidad para gobernar con criterio, información y responsabilidad.

**“El gobierno corporativo no es una estructura, sino un sistema vivo que se manifiesta en la forma en que las organizaciones toman decisiones”.**



**Gestionar riesgos sin complicaciones: de la fragmentación al control**

# Gestionar riesgos sin complicaciones: de la fragmentación al control



*Tiene la matriz. Tiene los reportes. Tiene los comités y los controles. Y, aun así, al final de la semana, siente que algo no termina de funcionar. No es una sensación rara. Es más común de lo que parece.*

Por: Ana María Salcedo Herrera

Gerente de Riesgos con más de 12 años liderando sistemas integrales de administración de riesgos en entornos regulados y no regulados — sector financiero, público y retail. Autora del Modelo GIR sin complicaciones, implementado con resultados medibles en organizaciones de múltiples sectores."

Muchas organizaciones —sin importar su tamaño o sector— viven gestionando el riesgo de forma fragmentada sin saberlo. Cada área maneja sus propios documentos, sus propios formatos, sus propias reuniones. Se cumple con lo que pide el regulador, se diligencian las matrices, se hacen los reportes. Pero esa información no conversa entre sí, no está conectada con los objetivos reales del negocio y rara vez termina influenciando una decisión importante.

El resultado se siente de formas muy concretas: la sensación permanente de estar apagando incendios, el mismo dato que se pide tres veces en tres áreas distintas, los reportes que se acumulan y nadie usa para decidir, y la pregunta que aparece cuando algo sale mal: ¿Cómo no lo vimos venir?

No es que la organización no gestione riesgos. Es que los está gestionando más caro de lo que debería: en desorden, en estrés, en energía del equipo que se agota resolviendo lo mismo una y otra vez.

Y aquí está el giro que cambia todo: el problema no es la cantidad de sistemas de riesgo que tiene la organización. Es que no conversan entre sí.

Esa fragmentación genera una ceguera silenciosa. Los riesgos operativos no se conectan con los financieros. Lo que pasa en un área no se ve reflejado en el impacto que puede tener en otra. Un proveedor que falla no se lee como lo que también puede ser: una pérdida de clientes, un daño a la reputación, una presión sobre el flujo de caja. Los riesgos están conectados en la realidad, pero la gestión los trata como si fueran independientes.

La solución no está en añadir más sistemas. Está en integrar los que ya existen bajo una sola visión del negocio.

A eso apunta un Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR): no a crear más burocracia, sino a reducirla. No a cumplir más requisitos, sino a tomar mejores decisiones. Es la diferencia entre tener documentos y tener claridad.



Cuando los riesgos —financieros y no financieros— se gestionan de forma integrada, algo cambia en la forma en que una organización funciona. Los equipos dejan de duplicar esfuerzos. La dirección empieza a anticiparse en lugar de reaccionar. Y aparece algo que pocas veces se nombra en la gestión de riesgos: la capacidad de ver no solo lo que puede salir mal, sino también las oportunidades que se esconden en la incertidumbre.

Porque el riesgo tiene dos caras. La más conocida es la amenaza y la menos explorada y quizás la más valiosa es la oportunidad — es la posibilidad de que algo salga mejor de lo esperado: una alianza que abre un mercado nuevo, un cambio del entorno que favorece al negocio, una decisión bien tomada en el momento justo.

Gestionar el riesgo de forma integral no significa eliminar la incertidumbre. Significa conocerla lo suficiente para decidir con mayor conciencia: qué proteger, qué aprovechar y dónde enfocar los recursos según la realidad de cada organización.

No se necesita experiencia previa ni un equipo especializado para empezar. Se necesita algo más sencillo y más difícil al mismo tiempo: la disposición de pasar de una gestión intuitiva a una gestión consciente. De reaccionar a anticiparse. De cumplir a controlar de verdad.

La gestión de riesgos no debería ser una carga. Debería ser la herramienta que le permita a cualquier organización — grande, mediana o pequeña— atreverse a crecer con mayor seguridad y sostenibilidad.

Esa es la esencia. Y está al alcance de cualquiera que decida verla.

**“El resultado se siente de formas muy concretas: entre ellas la sensación permanente de estar apagando incendios”.**



# Centro de Pensamiento Estratégico







**El Fin de la "Inelasticidad":  
El Combustible en Colombia  
ya no es un Bien Indiferente**

# El Fin de la "Inelasticidad": El Combustible en Colombia ya no es un Bien Indiferente

*El panorama energético en Colombia atraviesa un punto de inflexión donde la teoría económica tradicional parece estar dando de bruces con la realidad del bolsillo ciudadano. Durante décadas, se consideró que la gasolina y el diésel eran bienes de demanda inelástica; es decir, que sin importar cuánto subiera su precio, el consumo se mantendría estable por ser insumos vitales para la movilidad y la producción.*

**Por: Redacción Estrategas**



Sin embargo, tras un ciclo de 17 meses de incrementos consecutivos que llevaron el galón de gasolina corriente de los \$8.500 a superar la barrera de los \$16.000, los datos cuentan una historia distinta: la demanda finalmente cedió.

## El mito del "consumo de los ricos"

Uno de los puntos más críticos en el debate actual es la caracterización del consumidor. Mientras el discurso oficial ha sugerido que los incrementos afectan principalmente a los sectores de mayores ingresos, las cifras del Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT) desmienten esta premisa.

De los 20 millones de vehículos que circulan en el país, cerca de 14 millones son motocicletas, herramientas de trabajo y transporte para los estratos más bajos y la clase media emergente. A esto se suma un millón de vehículos de carga y pasajeros que consumen el 50% del combustible del país (principalmente diésel). Al encarecer el insumo básico de este millón de transportadores, el efecto dominó sobre la canasta básica es inevitable.

La crisis de los distribuidores: Más que solo mangueras David Jiménez Mejía, vocero nacional de "Somos Uno" —gremio que agrupa a las estaciones de servicio en Colombia—, advierte que el sector no solo enfrenta una contracción del consumo (que ya se estima en un 7% tras el doblaje de los precios), sino una presión fiscal y de seguridad sin precedentes.

- **El Riesgo de las 6.400 Estaciones:** Colombia es el tercer país con más puntos de abastecimiento en la región, después de Brasil y México. Estas estaciones son la columna vertebral de la movilidad, pero hoy enfrentan dos amenazas externas: los ataques terroristas en regiones como el Cauca y Nariño, y la asfixia tributaria.
- **Impuesto al Patrimonio:** Un problema silencioso para el distribuidor minorista es que su negocio requiere grandes extensiones de tierra, a menudo ubicadas en zonas urbanas de alto valor. El incremento en el impuesto al patrimonio grava los activos fijos (el terreno y la infraestructura) y no necesariamente la liquidez, lo que pone en riesgo la viabilidad financiera de las estaciones más pequeñas.
- **Soberanía en Entredicho:** A pesar de ser un país productor, Colombia importa hoy cerca del 40% de la gasolina corriente que consume. Esta dependencia expone los precios locales a la volatilidad del mercado internacional y al precio del crudo WTI, eliminando cualquier colchón de autonomía energética.

## Proyecciones: El fantasma de la inflación

Cada incremento en el precio del combustible es un motor para el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Según estimaciones técnicas, una variación de \$1.000 pesos en el galón puede presionar la inflación hasta en un 1%. Con los recientes ajustes de \$400 pesos, la economía colombiana se expone a casi medio punto adicional de presión inflacionaria, afectando de manera directa el costo de los alimentos por la vía del transporte de carga.

La distribución de combustibles fue declarada servicio público esencial por la Corte Constitucional, y por una razón de peso: sin ella, la economía se detiene. Hoy, los distribuidores minoristas se encuentran en medio de un "sándwich" financiero: por un lado, una demanda que empieza a contraerse por los precios altos y, por el otro, una carga impositiva sobre sus activos que amenaza con apagar los tableros de las estaciones en las regiones más vulnerables del país.

La política de combustibles debe, por tanto, alejarse de la polarización ideológica y retornar a criterios técnicos que garanticen la sostenibilidad de quien vende el producto y la capacidad de pago de quien, por necesidad y no por lujo, debe tanquear su vehículo cada mañana.

El líder gremial, agregó que, a nivel municipal, la gasolina corriente presenta una dinámica heterogénea. Se destacan incrementos relevantes en los principales centros urbanos como: Bogotá (+1,02 millones de galones; +1,47%), Cali (+0,82 millones; +3,10%) y Medellín (+0,81 millones; +2,43%), así como en ciudades intermedias como Valledupar (+0,77 millones; +8,73%). En contraste, se observan reducciones significativas en zonas de frontera y áreas específicas como Cúcuta (-0,88 millones; -12,03%), Los Patios (-0,26 millones; -9,71%) y Tumaco (-0,17 millones; -7,10%), lo que refleja dinámicas regionales diferenciadas.

### Ventas de gasolina mantiene tendencia de recuperación

Resumen de los puntos clave incluidos en el informe del gremio:

- **Recuperación del Consumo:** Se destaca la variación positiva del 3,29% en gasolina corriente y el 2,35% en ACPM durante el primer trimestre de 2026, señalando una mejora en el dinamismo del transporte y la industria.
- **Contraste Regional:** El análisis detalla cómo ciudades como Bogotá y Cali impulsan la demanda, mientras que zonas de frontera como Cúcuta sufren caídas significativas superiores al 12%.
- **Desafíos de Sostenibilidad:** Se profundiza en la problemática de las 6.400 estaciones de servicio, que enfrentan la presión del Impuesto al Patrimonio sobre sus activos fijos y los riesgos de seguridad en regiones críticas.
- **Impacto Macroeconómico:** Se explica la relación entre el precio del combustible, la pérdida de soberanía energética (importación del 40% de gasolina) y la presión sobre la inflación por el costo del transporte de carga.





**CONTACTABILIDAD 5.0: CÓMO  
UBICAR AL CLIENTE, EN EL  
MOMENTO CORRECTO, POR EL  
CANAL CORRECTO**

# CONTACTABILIDAD 5.0: CÓMO **UBICAR** AL CLIENTE, EN EL MOMENTO CORRECTO, POR EL CANAL CORRECTO



El verdadero reto de la cobranza moderna no es persuadir...  
es lograr contacto

Por: Misael Chaves

Gerente de Desarrollo de Negocios Latinoamérica  
Gerente de Cobranza – Datavox / KO 360  
Costa Rica

Durante décadas, la industria de crédito y cobranza en Latinoamérica construyó sus estrategias bajo una premisa que hoy resulta obsoleta: a mayor intensidad de gestión, mayor recuperación. Más llamadas, más agentes, más intentos. Ese era el camino.

Sin embargo, la transformación digital del consumidor ha cambiado completamente las reglas del juego. Hoy, el principal desafío ya no radica en convencer al cliente de pagar, sino en algo mucho más básico y, al mismo tiempo, más complejo: lograr establecer contacto efectivo con él.

En un entorno donde las personas filtran llamadas, ignoran números desconocidos y priorizan canales digitales asincrónicos, la contactabilidad se ha convertido en el verdadero punto crítico de la gestión de cobranza.

## **Del volumen a la precisión: el cambio de paradigma**

El modelo tradicional de cobranza en la región ha sido intensivo en esfuerzo humano y poco sofisticado en el uso de datos. Las campañas se diseñaban de forma homogénea, bajo el supuesto de que todos los clientes respondían de manera similar ante los mismos estímulos.

## **Hoy, esa lógica no solo es ineficiente, sino financieramente insostenible**

La Contactabilidad 5.0 introduce un cambio estructural: pasar de estrategias masivas a modelos de precisión basada en datos. Esto implica entender que cada cliente tiene un comportamiento único, una disponibilidad distinta y una preferencia clara de canal que debe ser respetada si se quiere maximizar la probabilidad de contacto.

La idea principal es contactar mejor... pero, ¿Cómo?.

**Segmentación inteligente:** entender antes de actuar. Uno de los pilares fundamentales de este nuevo enfoque es la segmentación dinámica. En la práctica, esto significa abandonar la idea de que la cartera en mora es un bloque uniforme.

Un cliente que ha ignorado sistemáticamente las llamadas, pero interactúa con enlaces enviados por mensajería, no debería seguir siendo gestionado bajo un esquema de voz. Del mismo modo, un cliente con alta probabilidad de pago no debería recibir el mismo tratamiento que uno con comportamiento evasivo.

Las organizaciones más avanzadas en la región están incorporando variables como probabilidad de contacto, historial de interacción, canal de respuesta y comportamiento digital para definir estrategias diferenciadas. Esta segmentación no es estática; evoluciona conforme el cliente interactúa o evita el contacto.

**El resultado es claro:** menos fricción, menos costo y mayor efectividad.

### **Omnicanalidad real: más allá de estar en todos los canales**

En Latinoamérica, muchas entidades han invertido en abrir múltiples canales de contacto: Call Centers, SMS, correo electrónico, mensajería instantánea. Sin embargo, tener presencia en varios canales no equivale a ser omnicanal.

### **La verdadera omnicanalidad radica en la orquestación inteligente de esos canales.**

Esto significa que cada interacción forma parte de una secuencia lógica, donde el siguiente paso depende del comportamiento del cliente. Un mensaje ignorado puede derivar en un cambio de canal; una apertura sin acción puede activar una gestión humana; una promesa de pago puede generar recordatorios automatizados.

Cuando los canales operan de forma aislada, se genera saturación, desgaste del cliente y pérdida de efectividad. Inverso a esto, cuando operan de forma integrada, se construye una experiencia coherente que incrementa significativamente la probabilidad de contacto. Y lo más importante, da la percepción al cliente de que la empresa es ordenada en su gestión.

### **El factor tiempo: contactar cuando el cliente está disponible**

Uno de los elementos más subestimados en la cobranza tradicional ha sido el "cuándo". Durante años, las gestiones se han concentrado en horarios estándar, definidos más por la operación interna que por el comportamiento del cliente.

La Contactabilidad 5.0 rompe con esta lógica al incorporar modelos de timing predictivo.

A partir del análisis de datos históricos, es posible identificar patrones claros: clientes que responden en horarios nocturnos, otros que interactúan únicamente en fines de semana, algunos que evitan contacto en días específicos. Ajustar la estrategia a estos patrones puede tener un impacto más significativo que duplicar la cantidad de intentos.

En términos simples: no es lo mismo llamar diez veces en el momento equivocado, que una sola vez en el momento correcto.

### **Automatización inteligente: cuando la tecnología suma (y cuando resta)**

La automatización ha sido uno de los grandes focos de inversión en la industria. Sin embargo, no toda automatización genera valor.

Enviar mensajes masivos sin segmentación ni contexto no solo es ineficiente, sino que puede deteriorar la relación con el cliente. En contraste, la automatización bien diseñada actúa como un sistema adaptativo que aprende, ajusta y escala.

Los flujos modernos permiten iniciar conversaciones automatizadas, interpretar respuestas, redirigir a canales más efectivos y escalar a intervención humana cuando la complejidad lo requiere. Esto no reemplaza al agente; lo potencia.

El error más común en la región ha sido implementar tecnología sin estrategia. El resultado: herramientas costosas que no logran mejorar la contactabilidad.

### **El nuevo indicador crítico: contacto efectivo**

Durante años, la industria ha medido su desempeño en función de promesas de pago o montos recuperados. Sin embargo, estos indicadores son consecuencias, no causas.

El verdadero indicador que está ganando relevancia es la tasa de contacto efectivo.

La cobranza en Latinoamérica está atravesando una transformación profunda. Ya no se trata de insistir más, sino de entender mejor.

No gana el que más contacta... gana el que logra ser escuchado.

**Culture of Innovation**



**Cultura de innovación en el sector solidario:  
Cuando innovar deja de ser un evento y se  
convierte en una práctica**

# Cultura de innovación en el sector solidario: Cuando innovar deja de ser un evento **y se convierte** en una práctica



*En las ediciones anteriores hablamos de ecosistemas de innovación y de como el sector Solidario, a nivel global y en Colombia, está construyendo redes de colaboración que permiten que las ideas escalen. Antes de que cualquier ecosistema pueda funcionar, o cualquier metodología arroje resultados, hay algo que debe existir primero. Ese algo no es tecnología, ni presupuesto, se llama Cultura.*

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

**“No basta con tener la idea correcta. Tampoco con el presupuesto correcto. La innovación sostenida solo ocurre cuando existe una cultura que la hace posible”.**

"En mi primer artículo escribí que la innovación no ocurre porque instalamos un sistema; ocurre cuando decidimos pensar diferente. Hoy agrego algo: esa decisión no se toma una sola vez. Se toma todos los días. Y para que se tome todos los días, tiene que haber una cultura que la haga posible."

Esta columna es, quizás, la más personal de la serie. Porque la cultura de innovación no es solo un concepto de mis estudios profesionales o de mi maestría; es algo que he vivido, desaprendido y reconstruido a lo largo de mi trayectoria en el sector solidario por más de 32 años.

## LO QUE APRENDIMOS Y LO QUE NOS FALTA

De Ecosistemas a Cultura de Innovación: Un paso necesario.

El artículo de abril nos dejó una pregunta poderosa: si el cooperativismo nació como innovación colectiva en 1844, por que hoy muchas cooperativas tratan la innovación como un riesgo y con temor?

La respuesta, después de meses analizándola desde la teoría y desde la práctica, tiene una sola palabra: Cultura. El sector solidario colombiano ha avanzado. Confecoop creó el Ecosistema Cooperativo de Innovación (ECI) en el InnovaCoop 2024. La IFC, junto con Banca de las Oportunidades, lanzó el programa DigiLab Finance, que acompañó a cooperativas financieras durante 13 semanas para construir rutas de transformación digital.

El 24 Congreso Nacional Cooperativo en Cartagena puso en el centro la modernización con identidad. Son señales reales de movimiento.

Pero el movimiento estructural no es suficiente si por dentro, en la sala de juntas, en las reuniones de equipo, en las conversaciones del día a día, seguimos operando desde la misma lógica en otras palabras hacer lo que siempre hemos hecho.

## QUE ES REALMENTE LA CULTURA DE INNOVACION

**No es un taller de creatividad. Es un hábito organizacional.**

En el sector solidario hemos avanzado en inversiones tecnológicas en eventos y en discursos, pero generar una cultura de innovación es un conjunto de valores, comportamientos, prácticas y creencias compartidas que hacen que una organización no solo tolere las ideas nuevas, sino que las busque, las pruebe, aprenda del error y las escale.

Una cultura innovadora no se caracteriza por grandes inventos no depende de un área, ni un presupuesto o herramienta se caracteriza por pequeñas decisiones cotidianas que llevan a acciones: la gerencia que pregunta 'que aprendimos', el equipo que experimenta antes de pedir permiso, el órgano administrativo que además de hablar de riesgos, controles, y cumplimiento a la normatividad, empieza a incluir preguntas estratégicas y sobretodo tácticas abriendo espacio al cambio para que la innovación haga presencia.



Y eso, en una cooperativa, tiene una ventaja enorme: el Propósito Solidario. Porque la cultura de innovación en el sector cooperativo no necesita ser importada del mundo corporativo. Necesita ser redescubierta en nuestra propia historia como pensamos, decidimos y sobretodo actuamos.

Los pioneros de Rochdale no votaron para crear una empresa. Decidieron experimentar. Prototiparon un modelo. Fallaron, ajustaron y escalaron. Eso es cultura de innovación en su máxima esencia.

## LO QUE ESTA PASANDO EN EL MUNDO QUE NOS INSPIRA

### Cooperativas construyendo Modelos de Cultura de innovación

#### BRASIL

##### Sistema Sicredi - Del dato a la cultura

Sicredi se transformó porque cambió primero como piensan sus líderes. Implementó una cultura de experimentación continua donde cada cooperativa del sistema puede proponer y probar pilotos sin esperar autorización central. En 2025, su metodología de innovación distribuida fue reconocida como referente en el World Credit Union Conference de Estocolmo, bajo el tema 'The Future is Cooperative'.

#### INDONESIA

##### PUSKOPCUINA - Innovación desde la base

Esta federación de cooperativas de ahorro y crédito ganó el Premio al Crecimiento Digital del WOCCU 2024 con ESCETE: una solución de banca central en la nube, banca móvil personalizada y plataforma de comercio electrónico para sus asociados pymes. Lo visible no es la tecnología: es que la iniciativa nació desde los gerentes de cooperativas locales, no desde la dirección central. Cultura de innovación desde abajo.

#### EE.UU.

**USF Credit Union** - Innovación financiera con propósito  
Esta cooperativa de Florida ganó el Premio al Crecimiento Digital del WOCCU 2025 con FlexPay, un producto 'Buy Now, Pay Later' diseñado para comunidades desatendidas. Lo que distingue este caso: el equipo interno lo desarrolló porque tenía la cultura y el permiso para experimentar con su modelo de inclusión financiera. La innovación no vino de consultores externos: vino del convencimiento interno de que la misión cooperativa exige nuevas soluciones.

## "La innovación no falla por falta de ideas. Falla por falta de cultura que las sostenga."

#### COLOMBIA

##### Red Coopcentral - Innovación estructural con identidad solidaria

Pionera en transacciones sin tarjeta en cajeros electrónicos en Colombia, Coopcentral fue seleccionada junto con Redeban, ACH y el Banco de la República para integrarse al sistema de pagos inmediatos del país. No porque sea la más grande, sino porque lleva años construyendo una cultura de innovación que le permitió estar lista cuando el ecosistema externo lo demandó.

Estos casos tienen algo en común: en ninguno de ellos la innovación fue un proyecto externo que se implementó sobre una organización pasiva. En todos fue el resultado de una cultura interna que ya estaba lista para hacerlo posible. No fue fácil, pero lo lograron.

#### METODOLOGIAS QUE SE PUEDEN APLICAR

##### Herramientas reales para construir cultura de innovación en cualquier cooperativa

Y aquí viene la pregunta que siempre surge cuando hablo de este tema con directivos y gerentes del sector: '¿Pero cómo se hace eso en la práctica? ¿Por dónde se empieza? Quiero decirles que la cultura de Innovación se comienza con decisiones, lo subrayo.

Estas son algunas de las metodologías que en mi formación, ejercicio profesional, y mi experiencia en el sector me han mostrado son aplicables, escalables y compatibles con el modelo solidario lo cual no quiere decir que no se puedan aplicar otras:

##### 1. Design Thinking (Pensamiento de Diseño)

Es una metodología centrada en las personas. Parte de entender profundamente las necesidades reales del asociado (empatizar), definir el problema real (no el supuesto), idear soluciones posibles, construir prototipos rápidos y probarlos antes de invertir a gran escala. Aplicación solidaria: Una cooperativa pequeña puede aplicarlo en un taller de un día con su equipo para rediseñar, por ejemplo, el proceso de solicitud de crédito desde la perspectiva del asociado. No se requieren grandes inversiones, se requiere escuchar.

2. **Lean Startup** aplicado al sector solidario  
Este enfoque propone construir un Producto Mínimo Viable (MVP), medirlo con datos reales y aprender rápidamente para ajustar o pivotar. Elimina los 'grandes proyectos' que se preparan durante años y llegan tarde al mercado.

**Aplicación solidaria:** Una cooperativa puede lanzar un nuevo servicio de educación financiera digital para jóvenes como piloto en un solo municipio, medir la participación, aprender y escalar lo que funcionó, de ésta forma también estamos haciendo posible la inclusión y el relevo generacional que he hablado.

### 3. Metodologías Ágiles (Scrum / Kanban)

Agile es más que una herramienta, es una forma de organizar el trabajo en ciclos cortos (sprints), con revisión continua y equipos autónomos que pueden tomar decisiones sin esperar toda la cadena jerárquica.

**Aplicación solidaria:** conformación de equipos de trabajo con metas claras de dos semanas, libertad para experimentar y una cultura donde el error es información valiosa, no motivo de sanción. Varias cooperativas colombianas que participaron en DigiLab Finance adoptaron este enfoque para sus equipos de transformación.

### 4. Innovación Abierta (Open Innovation)

Propone que las mejores ideas no siempre vienen de adentro. Las cooperativas que abren sus procesos de innovación a estudiantes, startups, asociados jóvenes y otras entidades del sector multiplican su capacidad de generar soluciones sin multiplicar sus gastos y hacer inversiones improductivas.

**Aplicación solidaria:** El modelo CUSO en Estados Unidos es el ejemplo más robusto: cooperativas que invierten colectivamente en innovación tecnológica compartida, accediendo a capacidades que solas no podrían construir. Coopcentral está promoviendo esta lógica a través de Visionamos empresa de tecnología de origen antioqueño en Colombia.

### 5. Innovación desde los Valores (Values-Driven Innovation)

Esta es quizás la más relevante para el sector solidario, y la menos explorada. Parte de los principios cooperativos como punto de partida del diseño: solidaridad, democracia, equidad, sostenibilidad. La pregunta no es 'qué tecnología implementamos' sino 'cómo esta innovación honra nuestro core de negocio.'

**Aplicación solidaria:** Es la diferencia entre digitalizar por moda o por presión externa (Banca y Fintechs) y transformar con propósito. Coopeuch de Chile, referente latinoamericano, aplica este enfoque al evaluar cada iniciativa de innovación contra sus principios cooperativos antes de aprobarla.

## EL MITO QUE HAY QUE ROMPER

### La Cultura de Innovación no es solo para cooperativas grandes

En mis conversaciones con directivos del sector, el obstáculo más común no es el presupuesto. Es una creencia instalada que suena así: 'Eso es para las grandes. Nosotros somos una cooperativa pequeña; primero debemos enfocarnos en lo básico.'

Entiendo esa lógica. Pero la innovación más relevante en el sector cooperativo mundial no vino de las más grandes. Se originó de organizaciones que decidieron experimentar dentro de sus posibilidades, con los recursos que tenían, cuyo principal insumo fue siempre con sus asociados.

"Ninguna de estas metodologías requiere ser una cooperativa grande para aplicarse. Requieren ser una organización que tomó la decisión de empezar."





**PUSKOPCUINA** en Indonesia no es una gigante del sector financiero. Es una federación de cooperativas locales que decidió construir una solución digital propia porque nadie más iba a hacerlo por ellas. Y ganó el Premio al Crecimiento Digital de la WOCCU (2024).

En Colombia, hay cooperativas de segundo nivel, fondos de empleados y cooperativas de trabajo asociado que están comenzando a aplicar Design Thinking para rediseñar sus procesos internos, a formar equipos ágiles para sus proyectos críticos, a conectarse con universidades regionales para co-crear soluciones con talento joven y esto ya es un paso extraordinario.

Estas entidades no aparecen en los titulares, pero ya están construyendo cultura. Y esa cultura es la que en cinco años va a determinar cuáles cooperativas siguen siendo relevantes y cuales se extinguirán en el tiempo sin que nadie lo anuncie.

#### COMO EMPEZAR: ACCIONES CONCRETAS

**El primer paso no requiere presupuesto. Requiere decisión.**

Basándome en mi experiencia acompañando cooperativas y en lo que aprendemos en la profesión y estudios, estas son las acciones con las que cualquier entidad solidaria puede empezar a construir cultura de innovación hoy:

- **Hacer una pregunta diferente en el próximo consejo de administración o Junta Directiva:** 'Si fuéramos a diseñar este producto o servicio desde cero, lo haríamos igual?' Esa pregunta es el inicio de una cultura de innovación.
- Identificar un proceso que los asociados encuentran frustrante y asignar un equipo pequeño para rediseñarlo con Design Thinking. No se necesita consultora externa: se necesita voluntad de escuchar al asociado.

- **Conectarse con la universidad regional más cercana:** semilleros de innovación, programas de emprendimiento y maestrías en gestión buscan cooperativas reales donde aplicar metodologías. Es innovación abierta al alcance de cualquier cooperativa.

- **Participar en los espacios del sector:** InnovaCoop (Confecoop), los eventos de Fecolfin, las redes de WOCCU para América Latina. La cultura de innovación también se construye desde la comunidad con el nacimiento de los ECOSISTEMAS.

- **Celebrar el experimento, no solo el éxito:** cuando un equipo prueba algo nuevo y no funciona, el mensaje de la gerencia define si la cultura avanza o retrocede. 'Que aprendimos' es la pregunta correcta.

#### PARA CERRAR

**La cooperativa que innova mañana es la que toma decisiones hoy.**

La primera entrega de esta serie terminó con una frase que quiero retomar: innovar no es alejarnos de nuestra esencia cooperativa. Es la mejor manera de honrarla.

Hoy agrego que la innovación no ocurre porque un gerente visionario la decretó. Ocurre porque una cultura la hace posible.

El 2025 fue el Año Internacional de las Cooperativas bajo la consigna 'El futuro es cooperativo'. WOCCU reunió más de 2.000 profesionales en Estocolmo para explorar como el movimiento solidario puede liderar la transformación, no solo seguirla. Confecoop tiene en marcha el Ecosistema Cooperativo de Innovación. La academia, las metodologías, los referentes globales y los casos colombianos están disponibles.

La decisión de empezar no la toma la organización. La toman las personas que la lideran. Usted, que está leyendo esto, es parte de esa decisión porque la Innovación no está limitada por los recursos sino por la Imaginación.

**Los quiero ver Innovando!  
Saludo solidario.**



# Balance social Cooperativo y su Importancia

# Balance social Cooperativo y su **Importancia**

El Balance Social Cooperativo (BSC) es una herramienta de gestión y comunicación que mide de forma metódica y sistemática el desempeño de una cooperativa en sus áreas social, económica, ambiental y cultural. Evalúa el cumplimiento de los valores y principios cooperativos, demostrando el impacto positivo y la responsabilidad social hacia sus asociados y la comunidad.

Por: Claudio Ramírez  
Escritor y Educador cooperativista  
República Dominicana



Aspectos clave del Balance Social Cooperativo:

- **Objetivo:** Medir el compromiso social y la identidad cooperativa más allá de los resultados financieros.
- **Contenido:** Recopila información cualitativa y cuantitativa, incluyendo la aplicación de los 7 principios cooperativos.
- **Valor Agregado Cooperativo (VAC):** A menudo se utiliza para visualizar el valor generado para los socios y la comunidad, distinguiendo entre beneficios visibilizados e invisibilizados.
- **Beneficios:** Permite a la cooperativa identificar áreas de mejora, mejorar la transparencia, y fortalecer la confianza con sus grupos de interés (asociados, empleados, comunidad).
- **Instrumento Estratégico:** Es una herramienta política y ética fundamental para las empresas de economía social y solidaria.

El balance social se ha convertido en un requisito de transparencia que alinea la gestión económica con el bienestar social de los miembros.

## La importancia del Balance Social Cooperativo

Radica en que permite **validar la identidad cooperativa** y medir el cumplimiento de su compromiso con la sociedad más allá de los beneficios económicos. A diferencia de un balance financiero tradicional, esta herramienta evidencia si la institución realmente vive bajo los valores que promueve, garantizando el bienestar real del socio, su familia y la comunidad.

### Sus principales puntos de importancia incluyen:

- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Ofrece información clara a los asociados y a la comunidad sobre cómo se utilizan los recursos para generar impacto social.
- **Gestión Estratégica:** Funciona como un instrumento para identificar programas exitosos y áreas de mejora en la acción social de la organización.
- **Cumplimiento de Principios:** Verifica de forma metódica la aplicación de los 7 principios universales del cooperativismo en las operaciones diarias.
- **Sostenibilidad Integral:** Busca un equilibrio entre la rentabilidad financiera y la sostenibilidad social y ambiental (la "triple utilidad").

- **Incidencia Política y Social:** Facilita la articulación del movimiento cooperativo con políticas públicas y mejora su posición competitiva frente a empresas de capital tradicional.

En esencia, el balance social transforma las buenas intenciones en **datos concretos** que demuestran la contribución de la cooperativa al desarrollo local y a la cohesión social.

### Las estadísticas del Balance Social Cooperativo

Permiten cuantificar el impacto real del modelo asociativo. Según el Monitor Cooperativo Mundial 2025, la región de las Américas ha consolidado su peso con 103 entidades entre las 300 cooperativas más grandes del mundo.

A continuación, se presentan cifras y métricas clave sobre el impacto del sector en la región:

#### 1. Panorama del Cooperativismo en América Latina

- **Alcance regional:** Existen más de 108,000 cooperativas en América Latina y el Caribe.
- **Membresía global:** Más del 12% de la población mundial (aproximadamente 1,000 millones de personas) forma parte de alguna de las 3 millones de cooperativas existentes.
- **Caso Argentina:** Cuenta con **22,393 cooperativas** y más de 18 millones de asociados, representando más del **10% de su PBI**.

#### 2. Indicadores de Gestión Social (Ejemplos 2024-2025)

Las cooperativas utilizan el Balance Social para reportar métricas específicas de beneficio a sus socios. Algunos datos reportados recientemente incluyen:

- **Satisfacción del socio:** Reportes de 2024 indican niveles de satisfacción de hasta el 98% en algunas instituciones.
- **Inclusión financiera:** El enfoque se centra en sectores clave, como el saldo de cartera destinado a mujeres y el porcentaje de socios con ingresos menores al salario básico.
- **Distribución de excedentes:** Un ejemplo relevante es COOPZOAMÉRICA, que en su gestión 2024-2025 distribuyó más de RD\$109 millones entre sus 17,156 socios activos.

#### 3. Principales Variables de Medición

Las estadísticas se agrupan comúnmente bajo los principios cooperativos:

- **Membresía:** Crecimiento neto de socios y tasas de retención (se espera idealmente una baja inferior al 4%).
- **Autonomía e Independencia:** Medida a través de indicadores de capitalización y autosuficiencia operativa.
- **Compromiso con la comunidad:** Cuantificación de servicios no financieros y apoyo a proyectos locales.



El balance social transforma las buenas intenciones en datos concretos que demuestran la contribución de la cooperativa al desarrollo.

¿Y si cambiamos el Ministerio de la  
Igualdad por el Ministerio de la  
Economía Social y Solidaria?



# ¿Y si **cambiamos** el Ministerio de la Igualdad por el Ministerio de la Economía Social y Solidaria?

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

Durante décadas, Colombia ha intentado combatir la pobreza, la desigualdad y la exclusión social mediante programas asistencialistas, subsidios y estructuras institucionales que, aunque bien intencionadas, no siempre logran generar autonomía económica sostenible en las comunidades.

Basta con dar un vistazo a los nombres de los planes de desarrollo de los presidentes de Colombia de la últimas dos décadas:

- Gustavo Petro (2022-2026): "Colombia, potencia mundial de la vida".
- Iván Duque (2018-2022): "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad".
- Juan Manuel Santos (2014-2018): "Todos por un nuevo país".
- Juan Manuel Santos (2010-2014): "Prosperidad para todos".
- Álvaro Uribe (2006-2010): "Estado comunitario: desarrollo para todos".
- Álvaro Uribe (2002-2006): "Hacia un estado comunitario".
- Andrés Pastrana (1998-2002): "Cambio para construir la paz".
- Ernesto Samper (1994-1998): "El salto social".

Aquí observamos a simple vista que las palabras: Equidad, Social, Todos, Comunidad, Cambio, Vida, las utilizan los expresidentes como un estropajo para tratar de quitarse mutuamente las manchas de las gestiones de sus antecesores; en el fondo, todos ellos quieren hacer suyo un modelo que ninguno representa, que simplemente usan como trampolín pero que en realidad ni comprenden ni lo dignifican en su justa proporción, hago referencia obviamente al modelo de la economía social y solidaria.

En ese contexto, surge una pregunta legítima y profundamente estratégica: ¿No sería más transformador para el país reemplazar el Ministerio de la Igualdad por un Ministerio de la Economía Social y Solidaria?

La pregunta no busca desconocer la importancia de las políticas de inclusión, equidad o enfoque diferencial. Por el contrario, propone ir un paso más allá: pasar de una política centrada únicamente en la redistribución, a una política enfocada en la generación colectiva de riqueza, organización comunitaria y desarrollo económico territorial.



¿Existen casos de esta naturaleza en otros países? Recordemos que nuestros legisladores no se distinguen por generar normatividad estratégica de impacto de manera autónoma, el código civil, el código de comercio fueron originalmente redactados en otros países, como por ejemplo Chile y Francia.

En España encontramos que existe el Ministerio de Trabajo y Economía Social, esta entidad posee competencias en empleo, economía social y responsabilidad social de las empresas; de aquí surge la opción que la economía social pueda tener el estatus adecuado en un país como el nuestro en donde la igualdad debe darse no sólo en las condiciones de género sino en trabajo, salud, emprendimiento, turismo, inclusión financiera con características sociales, etc.

En Francia existe el Ministerio de Trabajo y Solidaridad, cuyas funciones abarca atender los temas de empleo, inserción laboral y solidaridad; esto me da pie para insistir en que no existe otro sector que pueda representar a las PYMES que conforman la gran fuerza laboral de Colombia desde las pequeñas y medianas empresas como lo puede hacer el modelo solidario.

La economía solidaria: un modelo probado, pero subutilizado

Colombia posee uno de los marcos normativos cooperativos más robustos de América Latina; ahora bien, es necesario actualizar integralmente la Ley 79 de 1988; miles de cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y organizaciones comunitarias generan empleo, inclusión financiera y desarrollo local.

Sin embargo, a pesar que los gobernantes tienen en sus discursos a las cooperativas como motor de empleo, desconocen los otros subsectores como los ya indicados fondos y mutuales; es por ello que nos tratan como un actor secundario dentro de la política económica nacional.

Mientras el país concentra sus esfuerzos en modelos altamente centralizados y dependientes del mercado tradicional, la economía social y solidaria ha demostrado que sí es posible:

- Democratizar la propiedad, permitiendo que los asociados sean dueños, gestores y usuarios de empresas exitosas.
- Distribuir excedentes de manera más equitativa.

Fortalecer el tejido social al fomentar la vinculación a las organizaciones del sector.

- Formalizar economías rurales históricamente abandonadas.
- y generar resiliencia económica en comunidades vulnerables.

Un Ministerio de la Economía Social y Solidaria tendría la capacidad de articular políticas públicas orientadas a maximizar el uso de los presupuestos aprobados (y no ejecutados) del Ministerio de la Igualdad; además puede articular o fusionar entidades como prosperidad social y organizaciones solidarias; estas sinergias sin duda apalancarían la creación de puestos de trabajo (antes que la IA o la política los acabe), impulsar con mayor madurez el fomento de la constitución de cooperativas rurales y urbanas que nazcan de una vez integradas en un organismo superior, impulsar las exportaciones de las cooperativas rurales (creando fondos de estabilización de precios como por ejemplo para el cacao), promover efectivamente las compras estatales en el modelo cooperativo; apalancar a las cooperativas financieras y de ahorro y crédito para que impulsen los proyectos públicos y privados, incluyendo el fortalecimiento agrario y la capacidad de contar con cooperativas ambientales y de transición energética.

A su vez como responsabilidad social empresarial, las cooperativas deben crear empleo sin distinción de género, vinculando a personas con condiciones especiales y en zonas tradicionalmente vulnerables.

La verdadera igualdad no se construye únicamente entregando subsidios; se construye creando capacidades productivas, propiedad colectiva y participación económica real.

Por todo lo anterior, un Ministerio de la Economía Social y Solidaria podría tener un impacto más estructural sobre la desigualdad que muchas políticas asistenciales temporales.

Quizás haya llegado el momento de preguntarnos si el país necesita más burocracia alrededor de la igualdad... o una institucionalidad capaz de convertir la solidaridad en motor económico nacional.

Porque al final, la verdadera inclusión no ocurre cuando las personas dependen permanentemente del Estado, sino cuando tienen herramientas para construir, producir y crecer juntas.

Y en eso, la economía social y solidaria podría ser una de las mayores oportunidades históricas para Colombia.



TEORÍA DE SISTEMAS:  
**ADMINISTRACIÓN Y SISTEMA  
DE ECONOMÍA SOLIDARIA**

# TEORÍA DE SISTEMAS: ADMINISTRACIÓN Y SISTEMA DE ECONOMÍA SOLIDARIA



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.

Por: Eliecer Bermúdez P.  
Director Corjireh  
Bogotá - Colombia

En su expresión más elemental “un sistema se compone de partes o elementos que están interrelacionados, de tal manera que forman un todo unificado el cual es algo más que la mera suma de las partes”.

Desde sus orígenes, en Colombia el cooperativismo se ha caracterizado por enfocar su atención en los aspectos doctrinarios y legales, muchos cooperativistas tradicionales consideran inapropiados los métodos y técnicas modernas de administración.

Muchas cooperativas y fondos de empleados funcionan como instituciones burocráticas administradas con juntas directivas y gerentes con poco o ningún espíritu empresarial. Es difícil de esta manera tener éxito en una economía de mercado.

El sector solidario funciona como un sistema conformado por los siguientes elementos: Una doctrina, unas leyes o normas, una empresa y un grupo de asociados que en esencia son el factor que anima y mueve el sistema y su razón de ser.

Históricamente la gestión administrativa no ha generado mayor atención de los tratadistas o teorizantes de la Economía Solidaria, quizás debido a que las formulaciones a este nivel requieren más investigación y análisis, que especulaciones doctrinarias o el fundamentalismo legalista.

## LA DOBLE NATURALEZA DE LAS COOPERATIVAS:

En la empresa solidaria se distinguen claramente dos elementos indispensables y concurrentes: el social (asociación) y el económico (empresa) que deben actuar en armonía con el objetivo de promover los intereses de sus asociados, con la misma eficiencia que las otras clases de empresas.

## EL PROBLEMA ADMINISTRATIVO:

Debemos reconocer que el Sistema de Economía Solidario no tiene un reconocimiento como generador de innovación y eficiencia, existen inconsistencias y contradicciones evidentes que funcionan como barreras invisibles que finalmente se traducen en resultados muy debajo del potencial del sistema.

## LA DOCTRINA:

Este elemento del sistema está relacionado con los principios y valores del cooperativismo, gran mérito de los pioneros al armonizar estas ideas para su aplicación práctica en el funcionamiento de las cooperativas.

Los principios y valores no son dogmas, ni ideas inamovibles ni tampoco deben operar como barreras, son guías que han venido históricamente evolucionando al servicio de la acción cooperativa para su inspiración y soporte y así preservar el dinamismo del sector,

“Los principios y valores no son dogmas, ni ideas inamovibles ni tampoco deben operar como barreras, son guías que han venido históricamente evolucionando al servicio de la acción cooperativa”



deben ser examinados y reinterpretados, no existen para ser cultivados y venerados sino para ser alcanzados, como respuesta de un mundo cambiante.

En este punto, es importante hacer referencia a un valor apreciado por los cooperativistas: “La solidaridad”. En Colombia, el bajo nivel educativo de un amplio sector de la población, la carencia de programas de educación para los asociados y la reducida ejecución de recursos a pesar de contarse con suficientes fondos de educación contribuyen en el tenaz individualismo que se refleja en todas las áreas de la empresa y no permiten cumplir con este principio.

El problema administrativo afecta notablemente el funcionamiento del sistema, teniendo en cuenta el paradigma de la estigmatización o desprecio por las prácticas administrativas, afianzando la permanencia de una administración lerda y burocrática en nuestras organizaciones, afectando su capacidad de acción a niveles micro, macro social y económico.

En conclusión, el sistema solidario en Colombia, no presenta los mínimos requisitos para organizar un sistema económico ni un movimiento social y es evidente su adaptación al modelo financiero capitalista.

Los objetivos del sector se logran no cuando se prueban teorías, sino cuando solucionamos problemas.



# REGISTRA TU CUENTA

CON ACCESO PLENO A  
WWW.GESTIONSOLIDARIA.COM  
CENTRO DE PENSAMIENTO  
ESTRATÉGICO

HOY

- 6 MESES \$76.000
- 1 AÑO \$114.000
- 2 AÑOS \$190.000

**REGISTRO DIRECTO**

PAGO NEQUI O DAVIPLATA 3102467766  
ENVÍA TUS DATOS CON EL SOPORTE A  
ALFREDOALZATE@GESTIONSOLIDARIA.COM



**No necesitas** empezar de nuevo...  
necesitas **volver a ti.**



**¡EMPIEZA HOY!**

Ya está a la venta.

# "SOY CARBÓN ENCENDIDO!"



Es por eso que hoy quiero invitarte a algo más grande que leer, más profundo que escuchar, más transformador que entender:

Por: Martha Serna  
Escritora y conferencias

Hace aproximadamente diez años, en medio de una reunión de líderes, alguien que no me conocía se acercó y me dijo algo que marcó mi vida: "Tu boca es un carbón encendido... no tengas temor."

Fue una frase tan inesperada como poderosa. Me estremeció. Pero también me confrontó. Porque, aunque había fuego, también había temor.

No fue inmediato. No fue automático. No salí de ese lugar convertida en una voz valiente y sin reservas. Por el contrario, pasaron cuatro años en los que esa palabra ardía dentro de mí, pero en silencio... procesándose, madurando, esperando su momento. Y ese momento llegó en la pandemia.

En medio de la incertidumbre global, algo dentro de mí decidió dejar de esconderse. Empecé a hablar. A compartir. A encender. Durante casi cinco años, sin interrupción, cada lunes me conecté en espacios virtuales con un mensaje: recordarle a las personas quiénes eran, qué podían hacer, qué tenían en sus manos... y en quién debían sostenerse: Dios.

Fueron más de cuatro años encendiendo vidas... mientras la mía también se encendía.

Pero entonces, un diagnóstico médico me obligó a detenerme. Tuve que pausar las transmisiones de Carbón Encendido y un programa radial que también hacía parte de este propósito. Y en ese silencio obligado, surgió una pregunta inevitable:

## Puede apagarse un carbón encendido?

La respuesta vino desde lo más profundo de mi espíritu: No.

Un carbón encendido puede cambiar de forma... pero no de esencia.

Y fue ahí donde entendí que esos casi cinco años no habían sido en vano. Que había más. Mucho más. Que el fuego no se detenía, solo se estaba redirigiendo. Así nació mi tercer libro. Un libro que recoge la esencia de esos lunes, de esos mensajes, de esos fuegos compartidos. Pero sobre todo, un libro que nace de una convicción: Cuando el fuego es de Dios, no se apaga... se transforma, se fortalece y se expande.

## Y hoy quiero preguntarte a ti:

- ¿Qué palabra ha sido sembrada en tu vida que aún no te has atrevido a creer?
- ¿Qué fuego llevas dentro que has mantenido cubierto por temor, duda o cansancio?
- ¿En qué momento dejaste de creer en lo que eres capaz de ser, hacer y alcanzar?
- ¿Estás viviendo en la dirección de tu propósito... o simplemente sobreviviendo?

Porque hay algo que necesitas entender: no es que no tengas fuego... es que tal vez has aprendido a vivir con la llama cubierta.



A lo largo de mi proceso he aprendido que el verdadero crecimiento no ocurre cuando todo está bajo control, sino cuando decides avanzar a pesar del miedo. Que renunciar, convivir, compartir, transformarte, detener el afán, invertir en ti, perseverar, evolucionar, descansar, esperar... no son acciones aisladas, son decisiones que alimentan o apagan tu fuego interior.

Y también he entendido algo profundamente revelador:  
**Cada vez que le dices "sí" a lo que no suma, le dices "no" a lo que te enciende.**

Por eso hoy no quiero solo contarte una historia. Quiero dejarte un reto:

**Mírate con honestidad.**

¿Quién has sido hasta hoy?  
¿Quién estás siendo realmente?  
¿Y quién sabes, en lo más profundo, que estás llamad@ a ser?

**No ignores esas respuestas.** Ahí está la clave de tu fuego. Porque este no es un mensaje para entretenerte... es un llamado para despertarte.

Es por eso que hoy quiero invitarte a algo más grande que leer, más profundo que escuchar, más transformador que entender:

**Quiero que avives el carbón que está en ti**

Que levantes la tapa que lo ha estado sofocando.  
Que le quites el peso del miedo, del afán, de la duda y de la costumbre.  
Que vuelvas a respirar propósito.  
Que vuelvas a encenderte.

Porque cuando una persona se enciende de verdad... no solo cambia su vida, **ilumina el camino de muchos más.**

Y tal vez —solo tal vez— hoy no estás leyendo esto por casualidad... sino porque llegó el momento de dejar de contener el fuego y empezar a arder con propósito.

Soy Martha Serna: una mujer espiritual, familiar, amorosa y feliz, con la certeza de que lo mejor aún está por venir. Autora de tres libros, vivo mi propósito como coach de vida y propósito y entrenadora en gerencia de vida, acompañando a quienes deciden reafirmar su esencia y construir, con intención, el proyecto de vida al que han sido llamados, que está por ajustar o construir.

Te lo digo con convicción:

Yo, soy carbón encendido. ¿Y tú?



# Historias que cuentan



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