

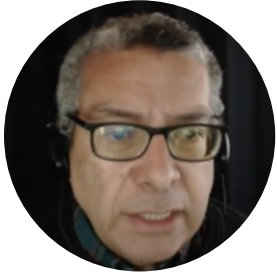
GESTIÓN

S O L I D A R I A

El aula frente al
"sálvese quien pueda"

Henry Saabia Angarita, presidente de la Junta Directiva de la Fundación Cootradedun

La frase del sábado por la mañana



Por: Alfredo Alzate Escolar
Reportero

En una reunión interna. De esas que se hacen por zoom o meet. Sostuve que existe un alto grado de corrupción dentro del cooperativismo, así lo comenté, al aclarar, que hay una gran franja de la población que no confía en un bloque de la dirigencia cooperativa.

Mi frase se soporta sobre la percepción, que buena parte de la población tiene al cuestionar la atención o trato para el asociado frente al que recibe las directivas. Estas últimas, se ven en importantes eventos, viajes y reuniones de las que poco o nada nos enteramos, aparentemente esa dirigencia disfruta de beneficios, mientras que al asociado se le controla, con cada vez más, con técnicas financieras y de cobranzas.

Claro, es poco popular decir ese tipo de cosas. Y no falta el funcionario que inmediatamente defiende el flanco. Incluso calificando de enemigo al mensajero.

Sí, me ratifico. Poco o nada nos enteramos de esas múltiples reuniones donde a manteles se reúnen representantes del modelo cooperativo y solidario. Quienes saben, comparan casos como los de algunos países europeos donde grandes cooperativas, sobre todo financieras volvieron moda sus asambleas en Dubai e Islas del Caribe. Mientras otras, sobre todo de producción, sobreviven a estrictas normas impuestas, incluso, desde gobiernos extranjeros.

En el sur del continente, en los últimos meses se han dado intervenciones por enriquecimiento de sus directivos. Cierres y tomas de posesión por parte de las autoridades locales pasan de agache, porque existe el temor de que el contagio por miedo reputacional pueda trascender fronteras.

No falta el veterano que recuerda el doloroso 1998 para el cooperativismo colombiano...

Regresemos a nuestro espacio vital. El fortalecimiento de la imagen pública del cooperativismo va más allá de campañas sobre tasas de interés en Instagram o reuniones privadas donde el asociado no alcanza a recibir la información. Es un trabajo que se está quedando corto, aunque esté rodeado de buena voluntad. La tarea pendiente requiere un compromiso superior a la implementación de nuevas plataformas tecnológicas, así estas se vendan como la modernización de cooperativismo.

Cada grupo seguirá haciendo sus reuniones e igual que las Cámara de Eco, en las redes sociales, solo escuchará lo que le gusta o lo que se ajusta a su percepción de la realidad.

La discusión está planteada. El mensajero no es el enemigo y seguirá atento a las reuniones del sábado por la mañana.

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 182 Junio 2026

Las ideas expresadas son
responsabilidad de sus autores

COLOMBIA

Dirección comercial
alfredoalzate@gestionsolidaria.com
Tel. 3102467766

Colaboraron en esta edición:

- David Hernández Rojas
- Jhon E. Susa H
- Misael Chaves
- Adriana Milena Archila Quiroga
- Claudio Ramírez
- Julio Herrera
- Allison Sarmiento Mayorga
- Juan Villar

Fotografía

Gestión Solidaria
Licencias creative commons
<https://mapeal.cippec.org/>
<https://colombia.as.com/>
<https://fanaticodelhardware.com/>
<https://catholic-link.com/>

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



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



índice

- 2. La frase del sábado por la mañana
 - 5. El aula frente al "sálvese quien pueda": la urgencia de humanizar la escuela a través de la cooperación
 - 9. "Nos están reprogramando": El grito de los maestros colombianos contra el capitalismo y por una educación con alma
 - 13. EL P.E.S.E.M.: Una ruta estratégica para la sostenibilidad de las organizaciones solidarias colombianas
 - 17. ¿Y si las cooperativas se reinventan como Sony?
 - 21. Hiperpersonalización: La próxima frontera de la banca y la cobranza
 - 25. Datos, ética y confianza en el sector solidario
 - 29. Los precursores del cooperativismo
 - 33. La hora nona del cooperativismo colombiano
 - 36. La fuga no es generacional. Es relacional
 - 39. La informalidad laboral es contagiosa a sus zonas de influencia
-

confiar[®]
coop

Colpensiones

Cuenta de
mesada pensional

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

¡Solicítala ya!

Más Información

VEREDALES - COOPERATIVA DE CREDITO Y AHORRO



Compromiso

Para el día Viernes 8 de Abril

Leer el cuento para
Comprobación de Lectura
para Prueba Unice Boliviana

El aula frente al "sálvese quien pueda": la urgencia de humanizar la escuela a través de la cooperación

El aula frente al "sálvese quien pueda": la urgencia de **humanizar** la escuela a través de la cooperación

Henry Sarabia Angarita, presidente de la Junta Directiva de la Fundación Cootradecun, insiste en que la defensa de lo colectivo sigue siendo la respuesta más contundente frente a un siglo XXI marcado por el individualismo.

En un contexto global donde el neoliberalismo parece haberse consolidado no solo como un modelo económico, sino como un estilo de vida basado en el "sálvese quien pueda", el sector de la economía social y solidaria en Colombia levanta la mano. Esta vez, el epicentro del debate será el Segundo Congreso Internacional en Prácticas de Cooperación, un evento clave para el ámbito académico y social del país que busca replantear el rumbo de la educación desde la primera infancia.

De la pantalla a la convivencia: el verdadero papel de la escuela

Hoy en día, existe la peligrosa ilusión de que una pantalla puede reemplazar la labor formadora del entorno escolar. Para muchos padres, conectar a un hijo a una plataforma digital se ha convertido en una salida rápida y aspiracional. Sin embargo, el profesor Henry Sarabia Angarita advierte que el aula de clase no es un simple centro de acopio de información.

"Los contenidos hoy están a un clic. ¿Para qué le va a prestar atención un niño al profesor si encuentra los datos fácilmente en las redes? El verdadero papel de la escuela hoy debe ser aprender a convivir, a construir conocimiento juntos y a resolver problemas en comunidad", afirma Sarabia.

El debate actual no debe centrarse en seguir llenando a los estudiantes de datos para que luego hagan "copiar y pegar". El reto, que se discutirá en el Congreso junto a expertos como el consultor pedagógico Julián de Subiría, es definir a qué deben ir hoy los niños, niñas y adolescentes a la escuela si la información ya está descentralizada.

La epidemia de la "generación ansiosa"

Citando el impactante análisis del libro La generación ansiosa de Jonathan Haidt, Sarabia señala que la hiperconectividad y el uso desmedido de redes sociales están causando una verdadera epidemia de enfermedades mentales y depresión entre los jóvenes. Las pantallas muestran un mundo ficticio de riquezas y lujos exóticos que contrasta dolorosamente con las realidades cotidianas, disparando los índices de insatisfacción y, en casos extremos, de suicidio a nivel mundial.

Frente a esto, el enfoque de la Fundación Cootradecun propone el aprendizaje cooperativo crítico desde el preescolar. No se trata de satanizar la tecnología, sino de abordarla con ética y criterio. Sarabia evoca las reflexiones del Papa en su encíclica Magnífica Humanitas, donde se advierte sobre los peligros de la Inteligencia Artificial y la falta de transparencia en los algoritmos:

- Entender la máquina: Que los niños comprendan desde la primera infancia que interactúan con un procesador programado por humanos, cuyas intenciones e informaciones pueden ser dañinas o sesgadas.
- El filtro de la comunidad: Cuando los estudiantes leen algo en una pantalla y lo debaten en el aula con sus pares, desarrollan la capacidad de cuestionar si lo que difunden las redes y los medios es verdad.



Desarmar el "chip neoliberal" a través de proyectos. Para Sarabia, el modelo neoliberal fragmentó con éxito el conocimiento en la escuela, aislando las asignaturas (matemáticas por un lado, sociales por el otro) y encerrando a los docentes en "cubículos" independientes. La alternativa histórica y pedagógica —que ya planteaban teóricos como Piaget, Vygotsky o el propio Agustín Nieto Caballero en Colombia— es el trabajo por proyectos pedagógicos productivos.

Al articular las distintas materias en torno a un problema común, se fomenta que maestros, estudiantes y padres de familia interactúen. Esta metodología colaborativa, además de integrar el conocimiento de forma universal, ha demostrado ser la herramienta más eficaz para disminuir los niveles de agresividad infantil y mejorar la convivencia escolar.

Hoy, en un país que lamentablemente se ubica como el tercero más desigual del mundo, Sarabia considera urgente que el sector solidario recupere su liderazgo humanista y traslade sus principios (la solidaridad, la equidad, el cuidado del medio ambiente) directamente al sistema educativo formal.

Ni satanizar, ni sacralizar la tecnología

Finalmente, el presidente de la Junta Directiva de la Fundación Cootradecun hace un llamado de atención a la propia dirigencia cooperativa, advirtiendo sobre el riesgo de priorizar la digitalización por encima del humanismo social.

[Aprendizaje Basado en Cooperación] |

▼ ▼ Mayor Solidaridad

Menor Agresividad y Aislamiento

El cooperativismo escolar: una raíz histórica para el futuro

El líder gremial recuerda que el cooperativismo escolar no es una idea nueva, sino una necesidad que surge en las crisis. Tras la Primera Guerra Mundial, Francia reconstruyó sus escuelas destruidas llevando el cooperativismo a las aulas, inspirándose en gran medida en las prácticas comunitarias de los pueblos indígenas (como la minga). Esas raíces pedagógicas llegaron a Colombia a través de reformas lideradas por figuras como Rafael Uribe Uribe y Alfonso López Pumarejo, respaldadas también por la doctrina social de la Iglesia.

"Hay que meterle tecnología a las organizaciones, por supuesto, pero buscando un equilibrio. Como decía mi abuelita: 'Ni tan cerca que queme al santo, ni tan lejos que no lo alumbré'. Si en el cooperativismo desplazamos el contacto humano con el asociado y lo ponemos a interactuar únicamente con un chatbot, estamos destruyendo la filosofía solidaria. El ser humano debe seguir siendo el centro de la economía".

cEl II Congreso: Una agenda internacional
El Segundo Congreso Internacional en Prácticas de Cooperación contará con invitados de alto nivel para profundizar en estos ejes:

- Dr. José Ramón Ferreiro (Cuba/EE.UU.): Quien abordará "El ABC del cooperativismo en la escuela".
- Dr. Julián de Subiría (Colombia): Invitado central para debatir el rol y la pertinencia de la escuela en pleno siglo XXI.

Este espacio promete ser un escenario fundamental para trazar una hoja de ruta que rescate a las nuevas generaciones del aislamiento digital, demostrando que la cooperación sigue siendo la herramienta más potente para proteger nuestra "casa común".

¿Qué estrategias considera prioritarias para que el modelo del aprendizaje cooperativo logre implementarse de forma masiva en las instituciones educativas del país?



“Ya lo han planteado muchos pedagogos, hace tiempo, el mismo Piaget, Vingosky, antes en la década del 50, acá Agustín Nieto Caballero, su famoso Gimnasio Moderno, él planteaba que la educación tenía que contribuir para un trabajo compartido, un trabajo en equipo, o sea que los estudiantes aprendieran a compartir, con ello la convivencia mejora. Hay también teóricos de la práctica de la cooperación que dicen que lo mejor manera para bajar los niveles de agresividad en los niños es el aprendizaje cooperativo. porque los estudiantes tienen posibilidades de interactuar, de conocerse, de profundizar en el debate y en el diálogo con el otro”. dijo Henry Sarabia Angarita a Gestión Solidaria.



**"Nos están reprogramando":
El grito de los maestros
colombianos contra el
capitalismo y por una
educación con alma**

"Nos están **reprogramando**": El grito de los maestros colombianos contra el capitalismo y por una educación con alma

En una entrevista para el programa Gestión Solidaria, Néstor González, director ejecutivo de la Federación Nacional de Cooperativas del Sector Magisterio de Colombia (Fensecoop), lanzó una dura crítica al modelo económico imperante y reivindicó la figura del docente como el último bastión para la humanización de la sociedad.

En un mundo donde la tecnología avanza a pasos agigantados y las métricas educativas se reducen a fríos números, existe una voz que clama por volver a lo esencial: el maestro. No el profesor que dicta una cátedra, sino el "maestro que forma con el ejemplo".

Así lo expresó Néstor González, director ejecutivo de Fensecoop, quien en conversación con el programa Gestión Solidaria desnudó las heridas del sector educativo y planteó la fórmula para sanarlas: la solidaridad como eje central.

La lucha contra el modelo "inhumano" González se refirió al contexto actual. Para el líder magisterial, los docentes no solo batallan por salarios dignos o por una pensión justa; la pelea es existencial contra un sistema que, según él, prioriza la economía sobre la vida.

"Estos modelos capitalistas, estos modelos inhumanos, estos modelos que les interesa más un dólar que una era o una huerta", sentenció González, al tiempo que criticó a las naciones que prefieren "los bancos llenos de dineros que la tierra llena de aves, de aguas".

En contraposición a esa visión, el directivo destacó el poder de la organización cooperativa. "Somos una entidad que agrupa 470.000 personas que cree en otro mundo posible", afirmó, haciendo referencia a la masa asociativa que representa, la cual, a través de 60 agencias en diez departamentos, ha logrado beneficiar a más de 34.000 familias con vivienda de interés social y generar una extensa producción editorial.

"Ser maestro" vs. "Ser profesor"

Uno de los puntos giró en torno a la etiqueta. ¿Es lo mismo ser profesor que ser maestro? Para Néstor González, la diferencia es abismal.

"La verdadera esencia del docente se fundamenta en ser maestro. Por eso todos preferimos que nos digan maestros", explicó. Mientras el profesor puede limitarse a transmitir un texto, el maestro —dice— "es el que forma con el sentir de su corazón".

Esta declaración surge como respuesta a los sectores que pretenden limitar la labor docente a la simple repetición de contenidos. "Hay quienes quieren que los profesores solo reciten un texto", alertó el entrevistador, a lo que González respondió que el pensamiento del maestro "va más allá del aula" y "transborda hacia la sociedad".

La crisis de natalidad y la "reprogramación" social

En un giro inesperado, la conversación abordó la caída en las tasas de natalidad. Lejos de verlo como un simple fenómeno demográfico, González lo interpretó como una victoria del sistema capitalista sobre la psique humana.

"Nos están reprogramando. Tenemos que evitar que nos reprogramen", advirtió. El directivo explicó que frases como "mi hijo no va a sufrir lo que yo sufrí" han generado "clips mentales" que limitan la procreación. "Eso es una estupidez enorme que hemos cometido los padres de familia, generando personas sin sentido de la vida", reflexionó, lamentando que muchos jóvenes prefieran tener mascotas antes que hijos.



La solución, según el directivo, no está en políticas de estado frías, sino en recuperar la "humanización de la humanidad", un proceso que solo es posible a través de la solidaridad, principio fundamental del cooperativismo.

Un llamado a la "generación que no le tiene miedo a nada".

A pesar de la crudeza del diagnóstico, González se mostró optimista. Puso su esperanza en las nuevas generaciones (los nacidos en los 90, 2000 y 2010), a quienes describió como "la generación que no le tiene miedo a nada".

"Ellos manejan la tecnología como nosotros manejamos el azadón", afirmó. "Manejan el pensamiento libre. Para tener libertad, no se pueden tener miedos". El directivo puso como ejemplo a los jóvenes que lideran las luchas ambientales y aseguró que si se logra canalizar esa rebeldía hacia los valores de respeto y solidaridad, Colombia tendrá una sociedad "espectacular" para el 2035 o 2040.

Proteger al maestro para salvar la especie

Para cerrar, el periodista preguntó cómo proteger a los docentes, un gremio cada vez más afectado por el estrés y las dificultades mentales. La respuesta de González fue contundente: hay que enseñarles a luchar por sí mismos, apropiándose de su esencia como "maestros", pero también es urgente que el Estado los respalde.

González hizo un llamado al "gobierno progresista" para que reglamente la Ley General de Educación e incluya la "cátedra de la solidaridad" desde el ABC hasta la universidad. "Colombia es el país que humanísticamente más ha avanzado en el mundo", aseguró, destacando el enfoque del presidente actual en la defensa de la "Madre Tierra" y el ser humano.

"Si somos capaces de enfrentarnos a esos monstruos inmensos, si somos capaces de romper ese pensamiento, vamos bien", concluyó el directivo, dejando en el aire una invitación a no dejarse vencer por el miedo ni por el consumo.

La cita es con el folclor en octubre y con los deportes el próximo año. Porque, como bien lo sabe este gremio, no solo de tablero vive el maestro.

"Los profesores están agotados: esta es la verdadera situación del magisterio"
GESTION SOLIDARIA

EL MAGISTERIO EN CRISIS

LA REALIDAD DE LOS
DOCENTES EN COLOMBIA

Watch on YouTube



UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA



Transformación • Innovación • Resultados

Programa de Aceleración Digital e Innovación



Diagnóstico, hoja de ruta, formación y acompañamiento para fortalecer la productividad y competitividad de las organizaciones.



01

Diagnóstico digital e innovación



02

Identificación de brechas y oportunidades



03

Hoja de ruta para la transformación



04

Acompañamiento universidad + empresa + tecnología

Beneficios para su organización



Optimice procesos



Fortalezca capacidades humanas



Impulse la innovación



Acceda a prácticas, I+D y formación



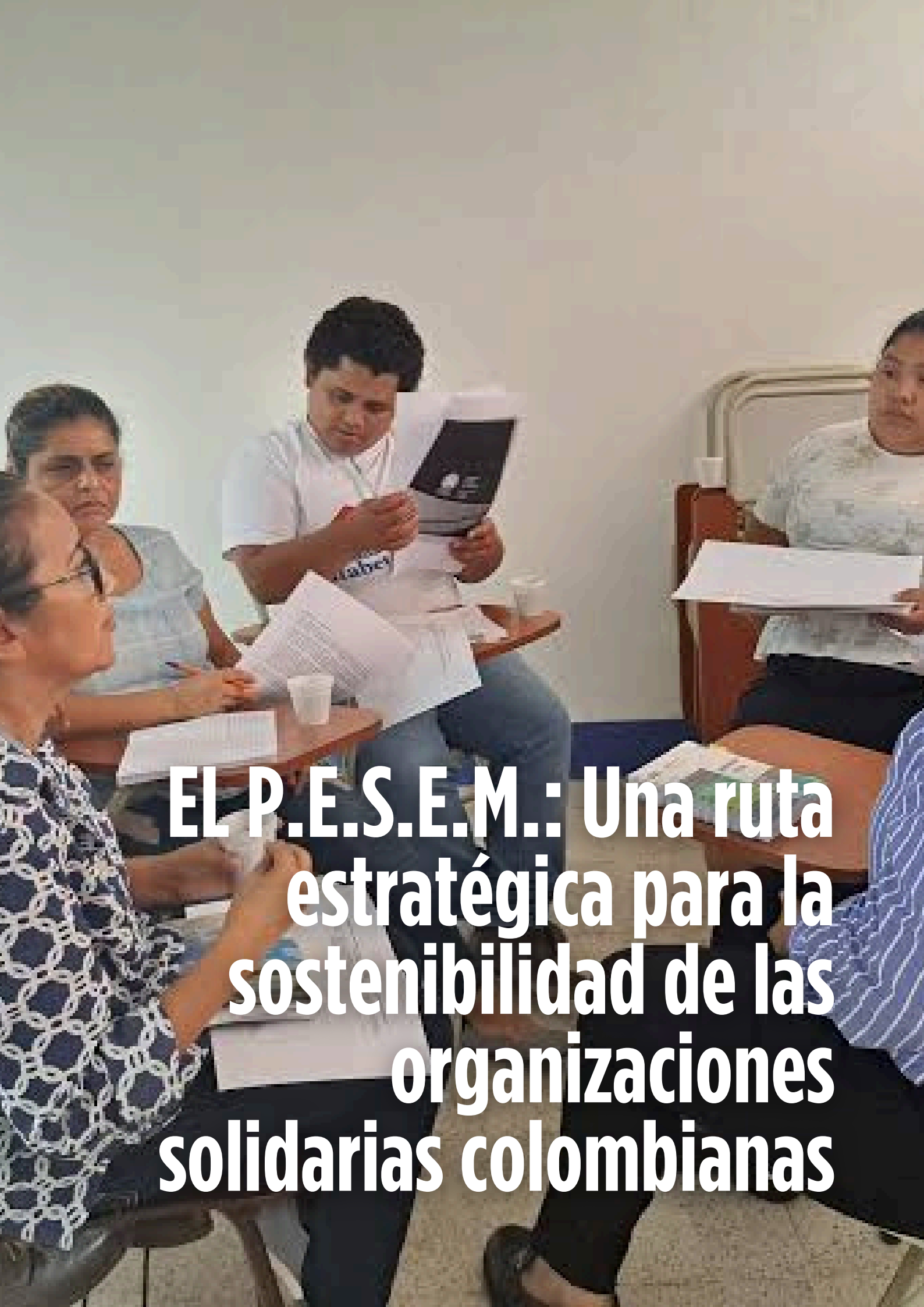
Regístrese en telaris.com.co



Más información: WhatsApp 3054014057



edna.estebanr@campusucc.edu.co

A group of people are seated around a table in a meeting room, reviewing documents. A man in the center is holding a folder and looking at a document. A woman on the left is looking at a document. A woman on the right is also looking at a document. The room has a white wall and a wooden chair.

**EL P.E.S.E.M.: Una ruta
estratégica para la
sostenibilidad de las
organizaciones
solidarias colombianas**

EL P.E.S.E.M.: Una ruta estratégica para la sostenibilidad de las organizaciones solidarias colombianas



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

El P.E.S.E.M. permite orientar la educación solidaria de manera planificada, coherente y alineada con la misión institucional. Su propósito no es únicamente capacitar asociados, delegados, directivos y colaboradores, sino formar personas conscientes de su papel dentro de la organización y de su impacto en la comunidad y el entorno.

En términos simples, el P.E.S.E.M. es la hoja de ruta educativa de la organización solidaria. Allí se definen los principios, objetivos, estrategias y acciones formativas que ayudarán a construir una cultura organizacional sólida, participativa y sostenible.

Educación que transforma organizaciones

Muchas veces las organizaciones invierten recursos en capacitaciones aisladas que generan poco impacto porque no responden a una estrategia clara. El P.E.S.E.M. cambia esta lógica, ya que permite conectar la educación con las verdaderas necesidades de la organización y de sus asociados.

Cuando una cooperativa, fondo de empleados o asociación mutual educa de manera estratégica, logra:

En un entorno cada vez más cambiante, competitivo y desafiante, las organizaciones solidarias colombianas enfrentan un reto fundamental: mantenerse sostenibles económica, social y ambientalmente sin perder su esencia cooperativa, solidaria y humana. En este contexto, el Proyecto Educativo Social y Empresarial P.E.S.E.M. se convierte en mucho más que un requisito normativo; es una herramienta estratégica para fortalecer la identidad, la participación y el crecimiento sostenible de las organizaciones.

- o Asociados más comprometidos y participativos.
- o Directivos con mejor capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
- o Equipos de trabajo alineados con los principios solidarios.
- o Mayor sentido de pertenencia.
- o Mejor adaptación a los cambios del entorno.
- o Fortalecimiento del empalme generacional.
- o Incremento en la confianza y legitimidad institucional.

La educación deja de verse como un gasto y comienza a entenderse como una inversión en sostenibilidad.

Sostenibilidad económica: organizaciones más fuertes y competitivas

Uno de los grandes aportes del P.E.S.E.M. es su capacidad para fortalecer la sostenibilidad económica de las organizaciones solidarias.

Una organización educada administra mejor sus recursos, reduce errores, mejora la participación democrática y fortalece su gobierno corporativo. Además, cuando los asociados comprenden el valor de su organización, utilizan más sus servicios, participan activamente y contribuyen al crecimiento colectivo.

El P.E.S.E.M. también impulsa el desarrollo de competencias en temas clave como:

- o Planeación estratégica.
- o Innovación.
- o Transformación digital.
- o Educación financiera.
- o Liderazgo cooperativo.
- o Gestión del riesgo.
- o Buen gobierno.
- o Emprendimiento solidario.

Esto permite que las organizaciones sean más competitivas y estén preparadas para enfrentar los desafíos actuales sin perder su identidad social.

Sostenibilidad social: fortalecer el tejido humano y comunitario

Las organizaciones solidarias nacieron para transformar vidas y generar bienestar colectivo. Por eso, la sostenibilidad social es uno de los pilares más importantes del P.E.S.E.M.

A través de procesos educativos permanentes, las organizaciones fortalecen valores como la solidaridad, la ayuda mutua, la participación democrática y la responsabilidad social.

Esto genera comunidades más unidas, participativas y resilientes. El P.E.S.E.M. también ayuda a construir liderazgo consciente y sentido de pertenencia, especialmente en las nuevas generaciones, quienes hoy necesitan espacios donde puedan conectar propósito, participación y transformación social.

Cuando las personas entienden que una organización solidaria no es solamente una entidad financiera o administrativa, sino una herramienta para construir bienestar colectivo, cambia completamente la forma en que participan y aportan. Sostenibilidad ambiental: un compromiso impostergable.

Hoy no es posible hablar de sostenibilidad sin incluir el cuidado del medio ambiente. Las organizaciones solidarias tienen una gran oportunidad de convertirse en líderes de transformación ambiental desde sus territorios.

El P.E.S.E.M. permite incorporar procesos de educación ambiental enfocados en prácticas responsables y sostenibles, tales como:

- o Consumo consciente.
- o Manejo adecuado de residuos.
- o Uso eficiente de recursos. Cultura del reciclaje.
- o Protección del entorno.
- o Producción sostenible.
- o Responsabilidad ambiental comunitaria.

Más allá de cumplir con tendencias o exigencias externas, se trata de formar personas y organizaciones comprometidas con el futuro del planeta y con el bienestar de las próximas generaciones.

Un P.E.S.E.M. vivo, participativo y práctico Uno de los errores más frecuentes es construir el P.E.S.E.M. únicamente para cumplir una obligación documental. Cuando esto ocurre, el proyecto pierde sentido y termina archivado.

Un verdadero P.E.S.E.M. debe estar vivo dentro de la organización. Debe construirse de manera participativa, escuchando a asociados, directivos, comités y colaboradores. Además, necesita responder a las realidades actuales y proyectarse hacia el futuro.

Para que sea efectivo, el P.E.S.E.M. debe:

- o Estar alineado con el plan estratégico institucional.
- o Responder a necesidades reales de formación.
- o Tener objetivos claros y medibles.
- o Incluir metodologías dinámicas y participativas.
- o Evaluar permanentemente su impacto.
- o Promover la inclusión y el empalme generacional.
- o Integrar la sostenibilidad económica, social y ambiental.

La educación solidaria no puede quedarse únicamente en charlas ocasionales; debe convertirse en una experiencia permanente de transformación.

El sector solidario colombiano tiene un enorme potencial para construir desarrollo sostenible, fortalecer comunidades y generar bienestar colectivo. Sin embargo, esto solo será posible si las organizaciones fortalecen su capacidad educativa y formativa.

El P.E.S.E.M. no debe verse como un requisito legal más. Debe asumirse como una oportunidad para fortalecer la identidad solidaria, preparar nuevos liderazgos y construir organizaciones más humanas, sostenibles y resilientes.

Hoy más que nunca, las organizaciones solidarias necesitan educar para transformar. Cada asociado formado, cada líder fortalecido y cada comunidad impactada positivamente representa una inversión en el futuro del sector.

La invitación es clara: revisar, actualizar y dinamizar el P.E.S.E.M. desde una mirada estratégica y participativa. Porque cuando la educación se convierte en el corazón de la organización, la sostenibilidad deja de ser un desafío y se transforma en una realidad posible.

Centro de Pensamiento Estratégico





¿Y si las cooperativas se reinventan como Sony?

tsmc

¿Y si las cooperativas se reinventan como Sony?

Una lección de hace 20 años que hoy es más urgente que nunca

Por: JHON E. SUSAH
CEO EBS
jhon.susa@ebsas.com

Hace más de dos décadas, una marca que todos conocemos, Sony, se enfrentó a un momento de muerte anunciada. Su mundo analógico (Walkman, televisores Trinitron, radios) se estaba quedando obsoleto. Pero en lugar de aferrarse al pasado, tomaron una decisión audaz: dejar de vender “aparatos” para empezar a vender “experiencias conectadas”. Soñaron con televisores más delgados que una hoja de papel, robots que reconocen a su dueño entre una multitud, y computadores personales con forma de huevo que anticipan nuestros gustos.

“No estamos aquí para ser lógicos. Estamos aquí para alcanzar infinitas posibilidades.” — Lema fundacional de Sony

Hoy, las cooperativas latinoamericanas viven un momento parecido. La inteligencia artificial (IA) ya no es una promesa de ciencia ficción. Es una fuerza real que está cambiando la competencia, el trabajo y la forma en que nos relacionamos con los asociados.

La diferencia es enorme: Sony tuvo que construir su ecosistema casi que desde cero. Las cooperativas en cambio tienen algo que ninguna empresa tecnológica posee: arraigo territorial, confianza de parte de sus asociados y un propósito social genuino.

En este artículo busco indagar algunas de las lecciones de Sony con la realidad de la IA y la tecnología venidera. ¿qué pasa con el empleo?, ¿qué nos traerá la computación cuántica? y, lo más importante, he trazado un mapa de ruta con acciones concretas que cualquier cooperativa puede empezar a aplicar hoy mismo.

EJES PARA LA REINVENCIÓN COOPERATIVA (inspirados en Sony y en la metodología IA-COOP-LAB)

Inspirándonos en la historia de éxito de Sony, y en nuestra metodología IA-COOP-LAB, he identificado 3 ejes sobre los que podemos iniciar este proceso de transformación Cooperativa con el apoyo de la tecnología y de la IA:

1. **Personalización a escala:** de la oferta tradicional al servicio personalizado.

Qué hizo Sony: La conectividad no era un fin, sino un medio para ofrecer experiencias muy personales. Sus prototipos VAIO tenían “pequeños ojos” (cámaras sensoriales) que aprendían de su dueño. El robot SDR-4X reconocía tu rostro en medio de una multitud, caminaba hacia ti y te cantaba.

¿Qué pueden hacer las cooperativas?:

Utilizar la IA para lograr un trato hiper-personalizado al asociado, sin perder la calidez humana. Eso es algo que las demás instituciones bancarias o plataformas digitales no pueden imitar porque no conocen el territorio ni tienen la confianza de generaciones.

- **Prevenir el sobreendeudamiento:** La IA detecta patrones de gasto y alerta cuando el asociado se acerca a un nivel de riesgo. La cooperativa puede ofrecer asesoría financiera, reestructurar deudas o incluso establecer nuevos patrones para nuevos créditos (siempre con posibilidad de intervención totalmente humana).

- **Atención inteligente:** Un chatbot resuelve consultas rutinarias en segundos. Así los empleados humanos se liberan para lo importante: acompañar en momentos difíciles, planificar finanzas familiares o mediar en conflictos comunitarios.

Clave: La personalización y la tecnificación no es solo para ser más eficientes operativos, sino para cuidar mejor al asociado.

2. **Conectividad con propósito:** de los servicios aislados al ecosistema Cooperativo integrado Qué hizo Sony: Entendió que el futuro no era tener “el mejor televisor” o “la mejor cámara”, sino que todos sus dispositivos hablaran entre sí (teléfonos, consolas, robots, ordenadores). Crearon el “Cocoon”, un servidor con IA que aprendía tus gustos, grababa programas similares y se actualizaba solo por internet. El robot AIBO no era una mascota aislada, sino un nodo de una red doméstica que recordaba tomar medicinas a un abuelo.

¿Qué pueden hacer las cooperativas?:

Pasar de ofrecer “servicios aislados” a crear un ecosistema cooperativo integrado. Por ejemplo:

- **Una cooperativa de ahorro y crédito** no solo da préstamos. Integra en una misma app: educación financiera personalizada, alertas para no endeudarte de más, seguros para las cosechas (en cooperativas agropecuarias) y acceso a mercados digitales para pequeños productores.

- **Zonas rurales sin buen internet:** Se pueden instalar quioscos digitales comunitarios con IA offline (como el “Cocoon” de Sony) que guardan información, aprenden de las preguntas frecuentes y se sincronizan cuando hay conexión.

Clave: No se trata de tener la mejor tecnología, se trata de usar la tecnología para que conecte lo que ya tenemos: Servicios, confianza y personas.

3. **Gobernanza aumentada:** de la asamblea anual a la democracia continua Qué le costó a Sony: La mayor dificultad no fue la tecnología, sino la cultura interna. Sus divisiones de hardware (Japón), cine (California) y música (Nueva York) no se hablaban. Cada una tenía su propia forma de trabajar.

El presidente Kunitake Ando admitió que “harían falta dos años para que todos vayan en la misma dirección”. ¿Qué deben hacer las cooperativas?: Las cooperativas son organizaciones democráticas. La IA puede ser una herramienta para profundizar la participación, no para erosionarla.

- **Capacitación adaptativa para directivos y delegados:** La IA generativa ofrece microcursos según el rol, el nivel de experiencia, el tiempo disponible y el idioma (incluyendo lenguas indígenas). Un consejero nuevo en una zona rural recibe lecciones cortas sobre cómo leer estados financieros. Un delegado con experiencia accede a simulaciones de negociación colectiva.

- **Detectar necesidades ocultas:** La IA puede analizar (de forma anónima) los mensajes de WhatsApp, llamadas al centro de atención o transcripciones de asambleas. Así se pueden encontrar patrones de insatisfacción para que la administración pueda crear estrategias de atención antes que se presenten.

Clave: La tecnología no reemplaza la participación democrática; la hace más inclusiva y efectiva.

Una reflexión respecto de lo que ya está pasando con el empleo

El caso de Amazon es una alarma: reemplazó a 57.000 trabajadores por sistemas de IA. Pero ojo: el cooperativismo tiene una ventaja diferencial. Su propósito no es maximizar ganancias reduciendo personal, sino redistribuir la productividad para mejorar la vida de los asociados.

En una cooperativa, la automatización no debe significar despidos. Debe significar reasignación creativa del talento humano hacia tareas de mayor valor relacional y democrático.

Pregunta clave para cada cooperativa: ¿Qué tareas de bajo valor estamos haciendo hoy que una IA podría hacer por nosotros, para que nosotros podamos dedicarnos a lo que realmente importa?

UN MAPA DE RUTA: 5 PASOS PARA QUE CADA COOPERATIVA ENFRETE ESTOS RETOS

Pero, ¿qué pueden hacer de inmediato las entidades cooperativas? Las cooperativas no necesitan ser un gigante tecnológico. Solo necesitan seguir algunos pasos, con pequeños equipos y recursos realistas. Primer Paso: Alfabetización IA para todos (consejo, directivos, personal, asociados)

- **Qué hacer:** Talleres sencillos, sin fórmulas matemáticas. Explicar qué es la IA, qué puede hacer y qué riesgos tiene. Usar ejemplos del propio sector cooperativo.

- **Meta:** Que cada persona en la cooperativa sepa al menos identificar una oportunidad y un peligro de la IA en su trabajo o en su vida como asociado. Segundo Paso: Elegir un proceso piloto (pequeño, visible y con datos disponibles)

- **Qué hacer:** No abarcar todo. Elegir un solo proceso donde la IA pueda ayudar rápido. Por ejemplo: automatizar la respuesta a preguntas frecuentes en WhatsApp, o usar un modelo sencillo para priorizar solicitudes de crédito.

- **Meta:** Tener un primer éxito (o fracaso rápido) que enseñe a toda la organización. Tercer Paso: Armar un comité ético y de gobernanza de IA. **Qué hacer:** Crear un grupo pequeño que incluya directivos, personal técnico y asociados. Definir reglas claras: ○ Consentimiento informado sobre el uso de datos. ○ Que las decisiones importantes de IA puedan ser explicadas y apeladas por un humano. ○ Supervisión humana en créditos, sanciones o exclusiones.

- **Meta:** Que nadie pueda decir “lo hizo el algoritmo” sin rendir cuentas. Cuarto Paso: Unirse a redes de cooperación tecnológica (no hacer todo solos)

- **Qué hacer:** Explorar alianzas con otras cooperativas, federaciones o confederaciones para compartir infraestructura (servidores, plataformas de IA, datos anonimizados). Buscar fondos regionales o iniciativas de código abierto.



- **Meta:** Reducir costos y aprender colectivamente.

Quinto Paso: Medir y ajustar en ciclos cortos (planificar – hacer – verificar – actuar)

- **Qué hacer:** Usar el ciclo que propone IA-COOP-LAB. Cada 3 o 4 meses revisar: ¿qué está funcionando?, ¿qué riesgos aparecieron?, ¿cómo podemos mejorar?

- **Meta:** Que la IA no sea un proyecto “de una vez”, sino una capacidad que mejora con el tiempo.

EL FUTURO NO ESTÁ ESCRITO, SE CO-CONSTRUYE

La reinención de Sony no fue un evento de un día. Fue un proceso tenso, con errores y ajustes constantes. Su CEO de la época, Idei, sabía que llevaría años lograr que toda la organización remara en la misma dirección.

Con las cooperativas pasará igual. Pero hay una diferencia fundamental: Sony soñaba con conectar dispositivos. Las cooperativas ya tienen lo más valioso: personas conectadas por confianza, territorio y propósito.

La IA no debe ni puede reemplazar eso. Su verdadero potencial es potenciarlo: hacer automático lo automatizable, para liberar tiempo para lo irreductiblemente humano: el acompañamiento, la deliberación democrática y la solidaridad activa.

La pregunta no es si la IA va a transformar nuestras cooperativas. La pregunta es cómo nos vamos a apropiarnos de ella para fortalecer nuestro modelo, profundizar nuestra democracia y servir mejor a nuestros asociados.

“La innovación sale del corazón.” —
Folleto fundacional de Sony, 1946

Que esa sea también la divisa de la reinención cooperativa en la era de la inteligencia artificial.



Hiperpersonalización: La próxima frontera de la banca y la cobranza

Hiperpersonalización: La próxima frontera de la banca y la cobranza

La próxima ventaja competitiva no será tener más información. Será saber usarla mejor que los demás..



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

Durante años, las entidades financieras de Latinoamérica construyeron sus estrategias comerciales, de servicio y cobranza alrededor de segmentos relativamente simples: edad, ingresos, ubicación geográfica o tipo de producto. Bajo ese modelo, miles de clientes recibían exactamente la misma oferta, el mismo mensaje y la misma experiencia.

Hoy, ese paradigma está comenzando a agotarse.

El crecimiento de las fintechs, la digitalización acelerada del consumidor y la expansión de la inteligencia artificial están impulsando una nueva etapa: la hiperpersonalización basada en datos. Un modelo donde el objetivo ya no es entender grupos de clientes, sino comprender a cada individuo de forma casi única.

La pregunta ya no es quién tiene más productos financieros. La verdadera pregunta es quién conoce mejor a su cliente.

Del cliente promedio al cliente individual

La personalización tradicional buscaba adaptar campañas a segmentos relativamente amplios. La hiperpersonalización va mucho más allá.

Del cliente promedio al cliente individual

La personalización tradicional buscaba adaptar campañas a segmentos relativamente amplios. La hiperpersonalización va mucho más allá.

Implica utilizar información transaccional, hábitos digitales, comportamiento histórico, preferencias de canal, contexto económico e incluso momentos de vida para generar experiencias individualizadas en tiempo real.

Un banco ya no debería limitarse a ofrecer una tarjeta de crédito porque una persona pertenece a determinado rango de ingresos. La lógica moderna consiste en identificar señales específicas que permitan entender qué necesita esa persona en ese momento exacto.

Es el paso de decir:

“Este cliente pertenece a este segmento” a decir:

“Este cliente probablemente necesitará esta solución durante los próximos días.”

Ese cambio parece sutil, pero transforma completamente la relación entre la institución y el usuario.

El nuevo estándar fue creado fuera de la banca

Uno de los mayores errores de muchas instituciones financieras ha sido creer que compiten únicamente contra otros bancos.

La realidad es distinta.

Hoy los consumidores comparan la experiencia financiera con la experiencia que reciben en plataformas como Netflix, Spotify, Amazon o Uber. Sistemas que aprenden constantemente del comportamiento del usuario y adaptan cada interacción según sus preferencias.

Cuando una aplicación recomienda exactamente la serie que una persona quiere ver o una canción alineada con sus gustos, está entrenando una expectativa.

El cliente comienza a esperar el mismo nivel de comprensión por parte de su banco, cooperativa o fintech.

Y muchas organizaciones todavía están lejos de cumplir esa expectativa.

Latinoamérica: una oportunidad enorme

La región presenta características particularmente favorables para este modelo.

Por un lado, existe una alta adopción de smartphones y canales digitales. Por otro, los consumidores están cada vez más abiertos a compartir información cuando perciben un beneficio claro a cambio.

Al mismo tiempo, la competencia entre bancos tradicionales, cooperativas y fintechs está elevando la exigencia del mercado.

Diversos estudios muestran que una gran proporción de consumidores latinoamericanos estaría dispuesta a cambiar de entidad financiera por una mejor experiencia digital y una atención más personalizada.

Esto convierte la hiperpersonalización en una necesidad estratégica más que en una innovación opcional.

Diversos estudios muestran que una gran proporción de consumidores latinoamericanos estaría dispuesta a cambiar de entidad financiera por una mejor experiencia digital y una atención más personalizada.

¿Cómo podría aplicarse en los modelos latinoamericanos?

La mayoría de las conversaciones sobre hiperpersonalización se concentran en marketing o ventas. Sin embargo, uno de los campos donde podría generar mayor impacto en Latinoamérica es precisamente el crédito y la cobranza.

Imaginemos una entidad financiera con una cartera de diez mil clientes en mora.

Tradicionalmente, todos podrían recibir una secuencia relativamente similar de llamadas, mensajes o correos electrónicos.

La hiperpersonalización rompe esa lógica.

Un cliente joven que interactúa constantemente por WhatsApp podría recibir propuestas automatizadas de negociación directamente desde mensajería instantánea.

Un cliente perteneciente a la Generación X podría responder mejor a comunicaciones híbridas que combinen correo electrónico y contacto telefónico.

Un adulto mayor podría mostrar mayor disposición a negociar mediante una llamada humana y no a través de un chatbot.

La diferencia parece operativa, pero en realidad es estratégica.

Porque la recuperación deja de depender únicamente de la insistencia y comienza a depender de la relevancia.

La nueva generación de cobranza inteligente

En los próximos años veremos una evolución importante en los modelos de recuperación.

Las organizaciones más avanzadas comenzarán a utilizar motores de decisión capaces de responder preguntas como:

- ¿Cuál es el mejor canal para este cliente?
- ¿Cuál es la mejor hora para contactarlo?
- ¿Qué oferta tiene mayor probabilidad de aceptación?
- ¿Cuándo existe riesgo de abandono?
- ¿Cuál es la probabilidad real de recuperación?

La hiperpersonalización permitirá construir estrategias de cobranza prácticamente únicas para cada cliente. No será únicamente una mejora tecnológica. Será una transformación completa de la forma en que se administra la relación financiera.

¿Quiénes ya están construyendo algo parecido en la región?

Aunque Latinoamérica todavía se encuentra en etapas de madurez distintas según el país, existen organizaciones que ya muestran señales claras de avance.

Los buró de crédito han sido los actores más visibles impulsando iniciativas relacionadas con analítica avanzada, experiencia digital y personalización basada en datos. Incluso sus propios equipos de analítica han comenzado a divulgar públicamente conceptos asociados a hiperpersonalización como parte de la evolución de la banca digital.

En paralelo, diversas cooperativas de ahorro y crédito en Colombia, Costa Rica, México y Brasil están comenzando a explorar herramientas de analítica predictiva, automatización y modelos de experiencia omnicanal para competir con actores digitales emergentes.

¿Qué deberían estar haciendo las organizaciones desde hoy?

La transición hacia esta nueva etapa requiere acciones concretas.

Primero, construir una visión unificada del cliente. No basta con conocer productos o transacciones; es necesario comprender comportamientos, preferencias y recorridos completos.

Segundo, invertir en calidad de datos antes que en herramientas sofisticadas. Un algoritmo avanzado alimentado con información deficiente seguirá produciendo resultados deficientes.

Tercero, romper los silos internos. La hiperpersonalización exige colaboración entre tecnología, riesgo, crédito, mercadeo, experiencia del cliente y operaciones.

Cuarto, comenzar con casos de uso específicos y medibles. Las organizaciones más exitosas no intentan transformar todo al mismo tiempo. Inician con procesos concretos que generan resultados visibles y luego escalan progresivamente. Finalmente, desarrollar una cultura basada en decisiones apoyadas por datos y no únicamente por intuición.

La próxima gran ventaja competitiva

La hiperpersonalización no es una tendencia pasajera ni un concepto de moda.

Representa una transformación profunda en la manera en que bancos, cooperativas, fintechs y contact centers entienden la relación con sus clientes.

En un entorno donde los productos financieros son cada vez más parecidos y donde la tecnología se vuelve rápidamente accesible para todos, la verdadera diferenciación comenzará a construirse a partir de algo mucho más valioso: la capacidad de comprender a cada cliente mejor que la competencia.

Porque en la próxima década, las organizaciones financieras más exitosas no serán necesariamente las que tengan más información.

Serán las que logren convertir esa información en experiencias relevantes, oportunas y profundamente humanas.

En los próximos años veremos una evolución importante en los modelos de recuperación.



A photograph of three business professionals in a modern office setting. A man on the left is smiling, a woman in the center is looking at a tablet and smiling, and a woman on the right is pointing at the screen. The background features blue vertical light strips.

**Datos, ética y confianza
en el sector solidario**

Datos, ética y confianza en el sector solidario



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

El verdadero desafío no es tener más datos. Es saber qué hacer con ellos.

Cuando hablamos de datos, muchas personas imaginan reportes extensos, tablas complejas o indicadores financieros difíciles de interpretar. Sin embargo, los datos son mucho más que eso.

Los datos cuentan historias. Nos hablan de los hábitos de nuestros asociados, de sus necesidades, de sus preferencias, de los productos que utilizan, de los servicios que valoran y, en ocasiones, de los problemas que aún no hemos identificado.

La diferencia entre una organización que reacciona y una organización que anticipa está precisamente en su capacidad para escuchar lo que los datos intentan decirle.

Por esta razón, las organizaciones más innovadoras del mundo han dejado de ver los datos como un simple requisito administrativo y los han convertido en una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas.

“Los datos del asociado no son un activo de la cooperativa. Son una responsabilidad que el asociado nos delegó”.

¿Sobre qué estamos tomando nuestras decisiones?

Durante décadas, muchas cooperativas construyeron su crecimiento apoyadas en la experiencia de sus líderes, el conocimiento del territorio y la cercanía con sus asociados. Y no cabe duda de que esos factores siguen siendo valiosos. Pero el mundo actual exige algo más.

Hoy no basta con conocer el pasado. Necesitamos comprender lo que está ocurriendo en tiempo real y anticipar lo que puede suceder mañana. Ahí es donde los datos se convierten en un activo estratégico.

1. Los datos que ya tenemos y que muy pocos usan
Cada cooperativa, independientemente de su tamaño, genera datos todos los días. Cada transacción, cada solicitud de crédito, cada interacción con un canal digital, cada asistencia a una asamblea, cada uso de un producto o servicio y todo eso es información sobre la vida financiera, los hábitos y las necesidades de los asociados.

El problema no es la cantidad. Es que la mayoría de organizaciones almacenan esos datos sin analizarlos, los analizan sin interpretarlos, o los interpretan sin traducirlos en decisiones que mejoren la vida del asociado. El dato queda atrapado en una base de datos que nadie consulta estratégicamente y ahí pierde todo su potencial.

Según el Barómetro Digital del Sector Solidario 2025 de la Universidad Cooperativa de Colombia, solo el 18% de las cooperativas del país tiene algún proceso formal de análisis de datos para la toma de decisiones. El 82% restante actúa principalmente desde la experiencia acumulada de sus líderes es valiosa, pero insuficiente en un entorno que cambia a una velocidad que la intuición sola no puede procesar.

No se trata de desconfiar de la experiencia. Se trata de potenciarla con información. Un directivo con treinta años de trayectoria en el sector solidario, apoyado por datos bien analizados, toma decisiones exponencialmente mejores que uno que actúa solo con intuición. La experiencia interpreta los datos. Los datos enriquecen la experiencia.

2. El dato cooperativo tiene una naturaleza distinta. Aquí está la diferencia que el sector solidario debe capitalizar y que muy pocas veces articula con claridad. Cuando un banco recopila datos de sus clientes, lo hace en el marco de una relación transaccional: el cliente usa el servicio, el banco captura el dato, el banco usa el dato para maximizar rentabilidad.

En el modelo cooperativo, la relación es radicalmente distinta. El asociado no es un cliente: es copropietario de la organización. Los datos que genera con sus transacciones no son datos de un usuario externo y son datos de alguien que tiene derechos sobre la organización, que participa en sus decisiones y que espera, legítimamente, que esa información se use en beneficio colectivo.

Eso cambia todo. El dato cooperativo no puede tratarse con la misma lógica que el dato bancario convencional. Hacerlo no solo sería un error estratégico, sería una traición al vínculo que hace posible el modelo solidario.

3. ¿Qué datos debería estar observando una cooperativa?

Cuando se habla de información estratégica, muchas organizaciones limitan su atención a indicadores financieros tradicionales como cartera, captaciones, liquidez. Son fundamentales, pero incompletos. Existen variables igual o más importantes para la sostenibilidad futura del modelo solidario:

La edad promedio de los asociados y la tasa de vinculación de jóvenes revelan si la base social se está renovando o envejeciendo silenciosamente. El nivel de participación en actividades institucionales muestra si el vínculo cooperativo es real o nominal. La frecuencia de uso de canales digitales indica qué tan preparada está la organización para la transformación que ya ocurre. El comportamiento de ahorro y el uso de productos financieros permiten anticipar necesidades antes de que el asociado las exprese. Los niveles de satisfacción y permanencia advierten sobre riesgos de deserción que ningún estado financiero refleja.

Observar estas variables con regularidad permite identificar tendencias antes de que se conviertan en problemas, actuar antes de perder conexión con los asociados y diseñar experiencias de servicio que respondan a realidades concretas no a supuestos.

"Antes de tener grandes sistemas, las organizaciones necesitan aprender a formular mejores preguntas."

4. La democratización de los datos

Una de las creencias más extendidas es que trabajar con datos es un privilegio exclusivo de grandes organizaciones con departamentos de tecnología y presupuestos millonarios. Nada más alejado de la realidad.

Una cooperativa pequeña puede comenzar analizando cuáles son los productos más utilizados por sus asociados, identificando los segmentos con mayor crecimiento, midiendo sus tiempos de respuesta, evaluando niveles de participación y observando comportamientos de ahorro y crédito. Todo eso, con las herramientas que probablemente ya tiene.



No se requiere una infraestructura tecnológica sofisticada para empezar. Lo que realmente se necesita es algo más valioso y más difícil de instalar que cualquier software: una cultura de curiosidad organizacional. La disposición genuina de hacerse preguntas sobre lo que los datos dicen y de actuar en consecuencia.

La diferencia no está en el tamaño de la organización. Está en la disposición para evolucionar.

5. La confianza: el activo más frágil y más valioso
En el sector solidario, la confianza es la razón por la que el asociado deposita sus ahorros, pide su crédito y recomienda la cooperativa a su familia. Es el fundamento operativo del modelo y el más difícil de reconstruir cuando se daña.

La confianza, una vez rota, no se recupera con una campaña de comunicación ni con una nueva política de privacidad. Se recupera (cuando se recupera) con años de comportamiento consistente, transparente y orientado al asociado.

Por eso el debate sobre datos y ética en el sector solidario no es un debate secundario ni técnico. Es un debate sobre el corazón del modelo. Cada decisión que tomemos sobre cómo recopilamos, almacenamos, analizamos y usamos los datos de nuestros asociados es una declaración de valores aunque no la llamemos así.

Un estudio de Edelman Trust Barometer 2025 para América Latina reveló que el 67% de los usuarios de servicios financieros en la región desconfían de cómo las organizaciones usan sus datos personales. Ese porcentaje es una advertencia para el sector convencional y una oportunidad sin precedentes para el cooperativismo, si decide comportarse de manera genuinamente diferente.

Cuando los datos cuentan historias. ¿Cuál queremos contar?

Detrás de cada dato que genera un asociado hay una historia. La historia de alguien que trabaja, que ahorra, que sueña, que enfrenta dificultades y que confió en su cooperativa para acompañarlo. Esos datos son la materia prima de decisiones que pueden mejorar o deteriorar la vida de personas reales.

El sector solidario tiene la oportunidad (y la responsabilidad) de demostrar que es posible usar los datos con inteligencia y con humanidad al mismo tiempo.

El liderazgo del futuro será más analítico

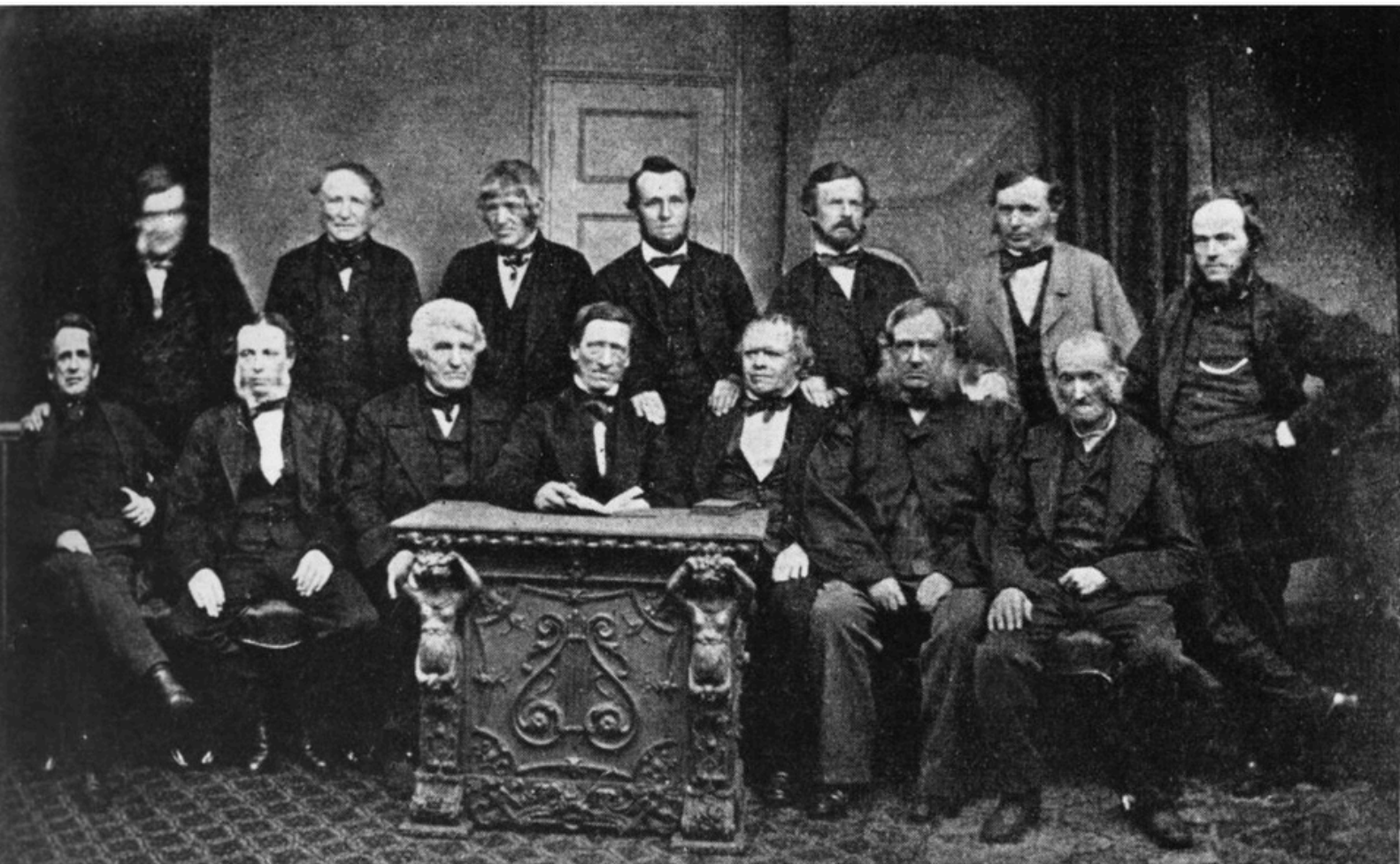
En los próximos años, el valor de un directivo no estará determinado únicamente por su experiencia. También dependerá de su capacidad para interpretar información, identificar tendencias y convertir datos en decisiones estratégicas.

El liderazgo del futuro combinará experiencia, pensamiento estratégico y toma de decisiones basada en evidencia. Las organizaciones que desarrollen estas tres capacidades de manera integrada tendrán mayores posibilidades de adaptarse a los cambios que ya están transformando el entorno cooperativo.

¡Los quiero ver innovando!

"La confianza del asociado es el diferencial competitivo más difícil de construir y el más fácil de destruir."





Los precursores del cooperativismo

La cooperación es tan antigua como la humanidad misma, pero el sistema cooperativo, tal como lo conocemos hoy, se remonta al siglo XIX en el Reino Unido, en el contexto de la Revolución Industrial. La historia del movimiento cooperativista se forjó junto a otros estallidos sociales del colectivo obrero y buscaba una transformación social.

El origen de la cooperativa moderna se encuentra en la localidad de Fenwick, Escocia. El 14 de marzo de 1761, en una casa de campo apenas amueblada, varios tejedores de la zona escondieron un saco de avena que trasladaron a una habitación recién encalada de la casa de John Walker y comenzaron a vender su contenido a un precio reducido. Así nació la Fenwick Weavers' Society (Sociedad de Tejedores de Fenwick).

La primera sociedad cooperativa moderna surgió en 1844, cuando un grupo de 28 artesanos que trabajaban en las fábricas de algodón de Rochdale, en el norte de Inglaterra, fundó la Sociedad

Equitativa de los Pioneros de Rochdale.

Este grupo, conocido como los Pioneros de Rochdale, es considerado el precursor de las sociedades cooperativas modernas y los fundadores del movimiento cooperativista.
<https://www.fundacionespriu.coop/es/historia-de-las-cooperativas-sus-inicios-y-recorrido-en-espana>

Los precursores del cooperativismo



Esta investigación y análisis fue realizada para el libro cooperativo Nacimiento y Evolución del Cooperativismo Universal.

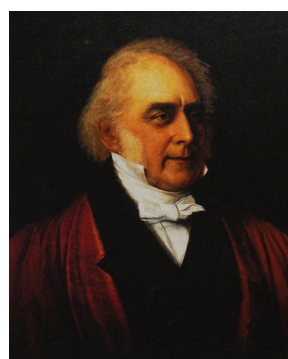
Por: Claudio Ramírez
Escritor y Educador cooperativista
República Dominicana

Son pensadores, reformadores sociales y grupos organizados que sentaron las bases de la ayuda mutua. Sus ideas evolucionaron desde el utopismo hasta crear el modelo empresarial solidario que hoy rige a las cooperativas.

Principales pensadores y reformadores

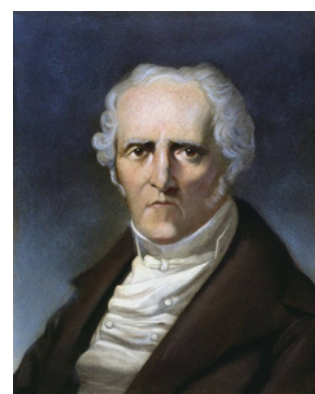


·**Robert Owen (1771–1858):** Considerado el "Padre del Cooperativismo". Empresario galés que propuso el cooperativismo como alternativa frente a la competencia descontrolada de la Revolución Industrial, creando comunidades autosuficientes donde mejoró la educación y las condiciones de los trabajadores.



·**William King (1786–1865):** Médico y filántropo británico. Fue el principal promotor del cooperativismo de consumo. Fundó el periódico *The Co-operator*, desde el cual educó a la clase trabajadora para gestionar sus propias tiendas.

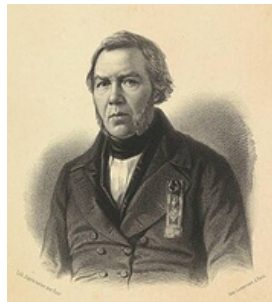
·**Charles Fourier (1772–1837):** Filósofo francés creador de los "falansterios" o comunidades agrícolas-industriales autogestionadas, donde las ganancias se repartían según el trabajo, el capital y el talento.





·**Saint Simón (1760-1825)**, Planteó crear una República Cooperativa, para que toda la sociedad fuera una sola cooperativa.

·**Philippe Buchez (1796-1865)**: Historiador y político francés, considerado el precursor de las cooperativas de producción obrera.



·**Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888)**: Padre de las cooperativas de ahorro y crédito orientadas a los agricultores en Alemania.

·**Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883)**: Creador de los primeros bancos populares o cooperativas de crédito urbano en Alemania, enfocados en artesanos y pequeños industriales.



Precursores históricos (Siglo XVII)



·**Peter Cornelius Plockboy**: En 1659 publicó un ensayo con ideas pioneras sobre la organización social cooperativa.



·**John Bellers (1654-1725)**: En 1695 propuso la creación de "colonias de trabajo" para eliminar el desempleo y asegurar el bienestar común.

Sabias Que?

El caso de la Guyana, Antigua Colonia inglesa, en donde algunos mandatarios progresistas han intentado impulsar un modelo socialista, fundamentado en cooperativas.

De ahí que su nombre oficial sea República Cooperativa de Guyana. No obstante, su falta de estabilidad política y la carencia de reformas, en este ámbito, al igual que en el social y económico han abolido la implementación del cooperativismo.

Se Cumple el Sueño de Saint Simón en el año 1970, con la creación de una República Cooperativa

Otro dato importante es que en México existe la Ciudad Cooperativa Cruz Azul, en esta ciudad todo su accionar es cooperativo, las iglesias, los supermercados, la telefonía incluso el equipo de Fútbol. Con una población estimada de 556 personas en 176 viviendas

Se Cumple el Sueño de Charles Fourier

Los fundadores del cooperativismo moderno

·Los Pioneros de Rochdale (1844): Un grupo de 28 obreros en Rochdale, Inglaterra. Ellos aplicaron y sistematizaron las ideas de Owen y King al fundar la primera cooperativa moderna. Crearon los primeros estatutos formales y los principios cooperativos básicos, como la gestión democrática y el reparto de excedentes. Puedes conocer más sobre su legado histórico en la [Alianza Cooperativa Internacional](#).

En mas Grande de los Precursores es Jesús

Analizar a Jesucristo desde la perspectiva del cooperativismo implica observar cómo sus enseñanzas y acciones reflejan los valores fundamentales de la ayuda mutua, la solidaridad, la equidad y la propiedad comunitaria. Aunque vivió siglos antes de que el cooperativismo se estructurara como modelo económico, muchos pensadores cristianos y reformadores sociales lo consideran un referente directo de estos principios.

En mas Grande de los Precursores es Jesús

Analizar a Jesucristo desde la perspectiva del cooperativismo implica observar cómo sus enseñanzas y acciones reflejan los valores fundamentales de la ayuda mutua, la solidaridad, la equidad y la propiedad comunitaria. Aunque vivió siglos antes de que el cooperativismo se estructurara como modelo económico, muchos pensadores cristianos y reformadores sociales lo consideran un referente directo de estos principios.

Valores cooperativos en la práctica de Jesús

·**Solidaridad y ayuda mutua:** El mandato del amor al prójimo y la atención prioritaria a los marginados (pobres, enfermos, viudas) constituyen el núcleo ético de la cooperación, donde el bienestar colectivo prima sobre el beneficio individual.

·**Propiedad compartida:** Los relatos evangélicos muestran que Jesús y sus discípulos manejaban una bolsa común para cubrir sus necesidades y ayudar a los necesitados (Juan 13:29), rompiendo con el individualismo económico.

·**Democratización y servicio:** Jesús redefine el liderazgo basándolo en el servicio y no en la dominación ("el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro servidor", Mateo 20:26). Esto resuena directamente con la gestión democrática cooperativa.

·**Equidad y distribución:** El pasaje de la multiplicación de los panes y los peces (Mateo 14:13-21) se interpreta teológica y socialmente como el milagro de compartir: cuando los recursos se ponen en común y se distribuyen según la necesidad, alcanzan para todos y sobra.

Continuidad en las primeras comunidades cristianas

El impacto de este modelo de vida se consolidó inmediatamente después de su muerte. Los Hechos de los Apóstoles describen lo que muchos sociólogos e historiadores consideran el primer antecedente de una sociedad cooperativa integral: Hechos 2:44-45: "Todos los que habían creído estaban juntos, y tenían en común todas las cosas; y vendían sus propiedades y sus bienes, y lo repartían a todos según la necesidad de cada uno".

Vínculo histórico con los precursores del cooperativismo

Este enfoque no es una interpretación moderna. Los grandes precursores del cooperativismo del siglo XIX, como Robert Owen o Philippe Buchez, así como los creadores de las cooperativas de crédito (como Raiffeisen en Alemania), eran profundos conocedores de las escrituras. Ellos se inspiraron directamente en el "socialismo cristiano" y en el mensaje de Jesús para diseñar sistemas económicos más justos que compitieran contra el capitalismo salvaje de la Revolución Industrial.

Hechos 2.44-45: "Todos los que habían creído estaban juntos, y tenían en común todas las cosas; y vendían sus propiedades y sus bienes, y lo repartían a todos según la necesidad de cada uno".



La hora nona del cooperativismo colombiano



La hora nona del cooperativismo colombiano



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

En un artículo anterior señalaba que existía una constante en los planes de gobierno de quienes aspiraban a dirigir los destinos del país: casi todos incorporaban conceptos como “social”, “solidaridad” o “inclusión” como pilares de sus propuestas. Sin embargo, en la actual contienda electoral, que definirá al próximo huésped de la Casa de Nariño, los mensajes parecen transitar por caminos distintos. Los planes de Gobierno de Iván Céspedes y de Abelardo de la Espriella, se titulan El Poder de la Verdad y La Patria Milagro, respectivamente, pero poco o nada se dice sobre la asociatividad, la ayuda mutua o el cooperativismo como instrumentos de transformación económica y social.

La pregunta que surge inevitablemente es: **¿en dónde quedó la economía solidaria? ¿Por qué desapareció del debate público el poder de la asociatividad? Personalmente, no he escuchado a ningún candidato presidencial referirse de manera seria al potencial del modelo cooperativo como herramienta para combatir la pobreza, generar empleo, fortalecer la producción y democratizar el acceso al crédito. Los discursos parecen haberse reducido al insulto, la confrontación y la polarización.**

Mientras tanto, Colombia enfrenta desafíos cada vez más complejos: inflación persistente, inseguridad creciente, desempleo, déficit de infraestructura, debilitamiento del aparato productivo, incertidumbre empresarial, crisis en la salud y una profunda preocupación de los jóvenes frente a su futuro.

Ante esta realidad, resulta legítimo preguntarse dónde quedaron aquellos candidatos que recorrían fábricas, universidades, gremios, asociaciones empresariales y organizaciones sociales para escuchar directamente a quienes construyen diariamente el país.

Sería extraordinario contar con un debate en que las preguntas provinieran directamente de quienes conocen los problemas nacionales desde la experiencia: empresarios, rectores universitarios, dirigentes gremiales, jóvenes emprendedores, representantes de los pensionados, sindicalistas, militares retirados, directores de hospitales y clínicas. Y, por supuesto, en materia de economía solidaria, nadie mejor que los líderes de Análfe, Ascoop y Confecoop para interpelar a los aspirantes sobre el futuro del sector.

Colombia cuenta con uno de los movimientos cooperativos más importantes de América Latina. Su presencia se extiende a millones de hogares que encuentran en las cooperativas, fondos de empleados y mutuales una respuesta efectiva a necesidades financieras, educativas, recreativas, culturales y de protección social. Son organizaciones construidas sobre un principio tan sencillo como poderoso: todos para uno y uno para todos.

Lo paradójico es que, mientras millones de colombianos utilizan diariamente los servicios del sector solidario, para buena parte de la dirigencia política este parece invisible. Y ello resulta aún más sorprendente si se considera que muchas de las conquistas sociales que hoy se reivindican tuvieron origen precisamente en procesos asociativos impulsados por trabajadores organizados que encontraron en la cooperación una forma de protegerse frente a la incertidumbre económica y la exclusión financiera.

Con el paso de los años, estas organizaciones han evolucionado hasta convertirse en actores económicos de gran relevancia. Hoy ofrecen servicios financieros, de salud, educación, turismo, recreación, cultura y bienestar integral. En numerosos municipios donde la banca tradicional nunca llegó o decidió retirarse, las cooperativas continúan siendo la única puerta de acceso a servicios económicos y sociales.

Mientras buena parte del sistema financiero avanza hacia relaciones impersonales mediadas por algoritmos y pantallas, el cooperativismo conserva algo extraordinariamente valioso: el rostro humano. Detrás de cada servicio existe una persona que conoce a sus asociados, comprende sus necesidades y procura soluciones desde la cercanía y la confianza, lo que llamo la Inteligencia Asociativa.

Por ello, insisto en que el sector solidario debe ocupar un espacio dentro de los grandes escenarios de representación económica nacional, incluido el Consejo Gremial. Su participación permitiría impulsar políticas públicas orientadas a facilitar el acceso al crédito en condiciones justas, promover la vivienda, fortalecer el emprendimiento y preparar al país para enfrentar una realidad demográfica ineludible: en pocas décadas Colombia tendrá más adultos mayores que jóvenes.

El sector solidario debe ser político, pero no partidista.

Su enorme presencia territorial y capacidad organizativa le otorgan legitimidad para participar en la construcción de políticas públicas. Ello no significa asumir banderas partidarias, sino contribuir desde sus principios de solidaridad, democracia económica y desarrollo humano. Las cooperativas rurales, agropecuarias y de trabajo asociado conocen de primera mano las necesidades de sus comunidades y poseen estructuras capaces de convertir las necesidades en soluciones concretas.

En este contexto, he propuesto que el actual Ministerio de la Igualdad evolucione hacia un Ministerio de la Economía Social y Solidaria. Más que un cambio de nombre, sería un reconocimiento histórico a un sector que durante décadas ha contribuido silenciosamente al desarrollo nacional sin recibir la atención institucional que merece.

Este ministerio tendría la misión de fortalecer las organizaciones existentes, promover nuevas iniciativas asociativas, generar articulaciones entre el Estado y la economía social y consolidar un ecosistema que impulse el desarrollo sostenible desde los territorios.

El Poder de la Verdad debería comenzar por reconocer públicamente el aporte de las cooperativas y fondos de empleados al desarrollo económico nacional. Reconocer que la riqueza se construye desde las familias, los emprendimientos y las organizaciones productivas, mediante el esfuerzo colectivo y la cooperación, no mediante el asistencialismo que termina debilitando la iniciativa individual y comunitaria.

Por su parte, la Patria Milagro (nombre campaña de Abelardo de la Espriella) debería comprender que el verdadero milagro ya existe: son las miles de cooperativas, mutuales y fondos de empleados que diariamente transforman la vida de millones de colombianos. Allí se encuentran las redes de confianza, los mecanismos de inclusión financiera y las capacidades organizativas necesarias para impulsar el desarrollo local y fortalecer las economías populares.

La Patria Milagro necesita del Poder de la Verdad (nombre de la campaña de Iván Cepeda), y ambos conceptos requieren inevitablemente de la Inteligencia Asociativa. Solo así será posible construir una nación más incluyente, productiva y solidaria, donde los principios cooperativos ocupen el lugar que merecen dentro de las estrategias de desarrollo y las políticas públicas.

Ojalá que en estas horas decisivas para el país encontremos el equilibrio necesario para superar la polarización. Y que quien resulte elegido Presidente de la República comprenda que el sector solidario no es un actor marginal de la economía, sino una de las herramientas más poderosas para construir prosperidad compartida, cohesión social y desarrollo sostenible.



SALIDA

La fuga no es generacional. Es relacional



Por qué los asociados no se van por edad, sino porque dejaron de sentirse importantes.

Por: Allison Sarmiento Mayorga
Consultora - gerente de Servicio para Pymes
asarmiento@gerenteserviciopymes.com

Estas son frases que escucho con frecuencia en el sector:

"Es que los jóvenes ya no son fieles."

"Es que sin transformación digital no tenemos cómo competir."

"Es que los de antes sí entendían la filosofía."

Y es lógico pensar así.

Hoy, todos podemos comparar más opciones, usar canales digitales, cambiar de proveedor con facilidad y tenemos menos paciencia frente a procesos lentos.

Pero cuando analizo el comportamiento de retiros en diferentes entidades, la realidad es otra: no solo se están desconectando los jóvenes.

También se retiran adultos, asociados antiguos, personas mayores y clientes que durante años parecían estables.

Entonces la pregunta es inevitable:

¿De verdad la fuga es un problema generacional?

¿O estamos usando la generación como explicación para evitar mirar algo más profundo?

Porque los datos muestran una realidad distinta:

La fuga no es generacional. Es relacional.

La edad puede ayudar a entender ciertos comportamientos, pero no debería utilizarse como explicación única.

El Pew Research Center ha advertido que los análisis generacionales deben interpretarse con cautela, porque es necesario considerar factores como la etapa de vida, el contexto social y las circunstancias económicas. No es lo mismo comparar a los jóvenes actuales con los adultos de hoy, que compararlos con jóvenes de otras épocas en condiciones similares.

Y esto es especialmente relevante para las entidades del sector solidario.

Porque una cosa es reconocer que la mayoría de las personas —sin importar su edad— esperan rapidez, autonomía, canales digitales y la posibilidad de elegir cómo relacionarse con la entidad.

Y otra muy distinta concluir que alguien se retira porque "su generación ya no se compromete".

Las generaciones ayudan a entender expectativas.

Pero no explican, por sí solas, la fuga.

Lo que realmente sostiene la lealtad.

Cuando se revisa la evidencia sobre lealtad en servicios financieros, la explicación generacional pierde fuerza.

Una revisión sistemática publicada en la revista *Heliyon*, que analizó estudios desarrollados entre 2012 y 2024, encontró que la lealtad está asociada principalmente con factores como:

La satisfacción.
La confianza.
La calidad del servicio.
La confiabilidad.
El valor percibido.
La experiencia vivida.

En otras palabras, la lealtad no se construye por edad, antigüedad o costumbre.

Se construye cuando el asociado percibe que la entidad sigue siendo relevante para su vida.

El reto particular del sector solidario

La Unidad de Regulación Financiera (URF) ha advertido que la ausencia de iniciativas de transformación digital, especialmente en cooperativas de menor tamaño, puede acelerar la migración de asociados hacia entidades que ofrecen experiencias más personalizadas y digitales.

Pero aquí existe un matiz importante.

Porque una entidad solidaria que se digitaliza, pero pierde cercanía, corre el riesgo de convertirse en una opción más dentro del mercado financiero.

Y en ese terreno compite en desventaja.
Una Fintech puede ser más rápida.
Un Banco puede tener más capacidad tecnológica.
Una Billetera digital puede ofrecer menos fricción.

Pero una entidad solidaria posee algo mucho más difícil de replicar: la capacidad de construir confianza, pertenencia y comunidad alrededor de sus asociados.

La pregunta que deberían hacerse las entidades

Mientras se siga creyendo que la fuga es un problema generacional, las soluciones seguirán siendo superficiales.

Pero cuando se entiende que la fuga es relacional, la conversación cambia.

Ya no se trata únicamente de atraer o retener asociados. Se trata de volver a ser relevantes.

Porque cuando una entidad pierde jóvenes, adultos y mayores al mismo tiempo, el problema ya no puede explicarse por la edad.

El problema tiene otro nombre: desconexión. Por eso la fuga no es generacional. Es relacional. Y aquello que deja de conectar, tarde o temprano, se reemplaza.

Mientras se siga creyendo que la fuga es un problema generacional, las soluciones seguirán siendo superficiales.





**La informalidad laboral
es contagiosa a sus
zonas de influencia**

Estudio sobre el papel de las ciudades intermedias en la formalización laboral demuestra que: **La informalidad laboral es contagiosa a sus zonas de influencia**

Crecer económicamente no garantiza empleo formal, advierte estudio de CODESS y la Universidad Externado



Por: Juan Villar

Economista de la Universidad Militar Nueva Granada, con una maestría en Economía de la Universidad Externado de Colombia y una maestría en Políticas Públicas de la Universidad de los Andes.

Un estudio realizado por la Corporación para el Desarrollo de la Seguridad Social (CODESS) y la Universidad Externado de Colombia concluyó que la informalidad laboral se transmite entre municipios y regiones, mientras que la formalización del empleo no genera el mismo efecto de expansión territorial.

La investigación analizó el comportamiento del mercado laboral en ciudades intermedias y sus zonas de influencia, encontrando que el crecimiento económico no necesariamente se traduce en más empleo formal. Un ejemplo es Rionegro en Antioquia, donde la informalidad aumentó 7,24 puntos porcentuales entre 2018 y 2024, pese a ser una de las economías más dinámicas del país. El estudio también encontró que solo el sistema integrado entre Bogotá y municipios de la Sabana como Chía, Zipaquirá y Facatativá presenta un efecto positivo de transmisión de la formalización laboral, asociado a una mayor articulación institucional, conectividad y capacidad de gestión pública.

Otro de los hallazgos relevantes es que estar formalizado no siempre significa estar plenamente protegido. Aunque aumentan los registros de afiliación, la cobertura efectiva de seguridad social en las ciudades intermedias permanece cercana al 74 %, evidenciando que la formalización contractual no siempre se traduce en acceso integral a pensiones, riesgos laborales y demás mecanismos de protección social.

La investigación advierte además sobre una profunda desigualdad de género en las zonas rurales, donde la brecha de informalidad entre hombres y mujeres supera los 22 puntos porcentuales, impulsada por las cargas de cuidado no remunerado y las limitaciones para acceder a mecanismos de protección social.

Para Codeess, los resultados demuestran que Colombia enfrenta un desafío estructural de formalización laboral que afecta a una parte significativa de su mercado de trabajo y que no puede resolverse mediante estrategias uniformes para todo el territorio nacional.

Por ello, Codeess y la Universidad Externado concluyen que las políticas de formalización laboral deben diseñarse con enfoque territorial, diferenciando las necesidades de cada región y articulando estrategias de empleo, seguridad social, desarrollo productivo, infraestructura y cuidado. La formalización sigue siendo un objetivo fundamental para ampliar la protección social y construir un desarrollo más incluyente para los trabajadores colombianos.

La investigación analizó el comportamiento del mercado laboral en ciudades intermedias y sus zonas de influencia



SUSCRÍBETE A LA REVISTA **GESTIÓN SOLIDARIA**

La revista del sector solidario en Colombia

PLANES DE SUSCRIPCIÓN

6 MESES	US\$20 o \$76.000
1 AÑO	US\$30 o \$114.000
2 AÑOS	US\$50 o \$190.000

FORMA DE PAGO

Nequi o Daviplata: 3102467766

Envía tus datos con el soporte de pago a:
alfredoalzate@gestionsolidaria.com

SUSCRÍBETE AHORA

www.gestionsolidaria.com