

GESTIÓN SOLIDARIA



Día Internacional
de las Cooperativas

Cooperativas por
un mundo en paz

4 Julio 2026



Fondos de empleados:
el desafío de conquistar a la
Generación Z en la era de las
fintech y la inteligencia artificial

Eliana Castrillón Betancur, gerente del Fondo de Empleados Crea de Konecta BPO

“Un pueblo que opta por el **cooperativismo** asienta sobre bases firmes la convivencia”.

Francisco de Paula Jaramillo Gutiérrez



*Por: Martha Lucía Gaviria V.-
Cooperativistas*



Hoy rendimos homenaje a un hombre excepcional. Un maestro de vida cooperativa que fue guía para muchos de nosotros desde hace más de 40 años. Siempre estuvo dispuesto con la sencillez y austeridad que lo caracterizaba, un hombre sin tacha. Siempre pensando en solidaridad y en la cooperación. El Dr. Francisco de Paula nos honraba con su presencia, con sus aportes, con lo que era. Y nos honraba porque el solo hecho de acompañarnos, de escribirnos, o hablarnos, nos hacía sentir orgullosos de tenerlo aún con la fe intacta en que era posible lograr un mundo diferente a través de los valores y principios del cooperativismo. La doctrina cooperativa fue el baluarte de sus acciones y de su pensamiento.

No me quiero referir a sus libros, a sus obras, a su trabajo...porque son muchísimas y muchos las recordamos. En este momento tan significativo quiero referirme es al hombre humilde, de caminar pausado, lento, como sus palabras, a través de las cuales nos enseñaba y a la vez convocaba a no desistir en el propósito de sacar adelante las iniciativas empresariales, educativas, sociales o de fundamentación ideológica que le compartíamos. Lo más importante es que nunca se ufana, lo hacía con un sentido único de servir, porque tenemos la certeza que él vivía era para eso, para cooperar y hacer parte vital de procesos en los cuales se conjugaran muchos esfuerzos.



Fue un hombre amoroso... de su esposa Myriam, de sus hijos y muy especialmente de sus nietos. Lo último que me compartió fue un bellissimo libro llamado "La palabra del Abuelo", una guía para cada uno de sus nietos sobre la Fe, la responsabilidad, la amistad, el carácter, la verdad, la alegría, entre otros valores, finalizando con la perseverancia, con lo que los alentaba a no dejar de persistir en sus sueños, en sus propósitos. Qué orgullosos deben sentirse de ese abuelo bonachón, siempre estudioso, tranquilo, de especial sensibilidad que tanto los quería. La "Palabra del Abuelo" fue para mí también esa fuerza que me transportó a tantos momentos vividos al lado de este gran hombre en el sector cooperativo y que siempre fueron la demostración de su extrema bondad, rectitud, integridad, convicción y fe.

"No presumo ser un sabio, y menos aún un santo. Soy un simple creyente que busca afanosamente la verdad y se emociona en lo profundo ante los gestos de amor y de bondad de que es capaz- a pesar de todo- este ser indescifrable que es el hombre". Retomo este aparte de ese libro de mensajes para ratificar que, a través de su esencia, el Dr. Francisco de Paula fue luz y guía incomparable también para nosotros los cooperativistas. Que seguiremos avanzando con la esperanza inquebrantable de poder tener un mundo en el que la cooperación y la solidaridad sean el aliento de cada día, para lograr la equidad, la justicia y la paz.

Ahora más que nunca estamos llamados a seguir su ejemplo como cooperativista sin igual y como gran ser humano a sus hijos, nietos, amigos y seres cercanos nuestras más sentidas condolencias.

"No presumo ser un sabio, y menos aún un santo. Soy un simple creyente que busca afanosamente la verdad y se emociona en lo profundo ante los gestos de amor y de bondad de que es capaz- a pesar de todo- este ser indescifrable que es el hombre". Retomo este aparte de ese libro de mensajes para ratificar que, a través de su esencia, el Dr. Francisco de Paula fue luz y guía incomparable también para nosotros los cooperativistas. Que seguiremos avanzando con la esperanza inquebrantable de poder tener un mundo en el que la cooperación y la solidaridad sean el aliento de cada día, para lograr la equidad, la justicia y la paz. Ahora más que nunca estamos llamados a seguir su ejemplo como cooperativista sin igual y como gran ser humano a sus hijos, nietos, amigos y seres cercanos nuestras más sentidas condolencias.

Dr. Francisco de Paula. Que nuestro amado padre lo acoja en el cielo como al pequeño pero entusiasta discípulo (como usted se denominaba) y desde allí con Francisco Luis, su buen amigo y otro de nuestros inolvidables maestros, siga irradiando nuestro camino con sus rayos de luz, humildad y sabiduría.

Dr. Francisco de Paula. No le decimos adiós porque con inmensa gratitud permanecerá en nuestros corazones. Descanse en paz, amén.

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 183 Julio 2026

Las ideas expresadas son
responsabilidad de sus autores

COLOMBIA

Dirección comercial
alfredoalzate@gestionsolidaria.com
Tel. 3102467766

Colaboraron en esta edición:

- José Luis Blanco
- David Hernández Rojas
- Jhon E. Susa H
- Paola Zambrano Sánchez
- Misael Chaves
- Adriana Milena Archila Quiroga
- Claudio Ramírez
- Julio Herrera

Fotografía

Gestión Solidaria
Licencias creative commons

COOPERATIVA AVP
AHORRO Y CREDITO

Haz crecer tu dinero con seguridad



Invierte hoy en la **tranquilidad de mañana**.
Con nuestros **CDAT**, tu dinero crece con
seguridad, respaldo y confianza, acompañado
por una cooperativa construida por sus asociados.



SEGURIDAD

Respaldo y confianza
para tus inversiones.



RENTABILIDAD

Una alternativa para
hacer crecer tu dinero.



CONFIANZA

Cercanía, experiencia y
compromiso con
nuestros asociados.

Invierte con confianza. Crece con AVP.



Acércate a cualquiera
de nuestras oficinas
y conoce nuestras
opciones de inversión.



Escríbenos por WhatsApp
para recibir asesoría
personalizada.



www.cooperativaavp.com



/coopavp



@coopavp

Vigilado
Supersolidaria

Afiliado
fogacoop
Fondo de Garantía de Entidades Cooperativas

2. "Un pueblo que opta por el cooperativismo asienta sobre bases firmes la convivencia".
Francisco de Paula Jaramillo Gutiérrez

4. Bandera

5. Índice

6. Fondos de empleados: el desafío de conquistar a la Generación Z en la era de las fintech y la inteligencia artificial

11. La democracia en cuestión: cuando el "voto por aclamación" vacía el alma de las cooperativas y mutuales

14. ¿Está vigente la cooperación?

17. RETOS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL SECTOR SOLIDARIO COLOMBIANO 2026-2030: una visión para actuar y transformar

23. Inestabilidad Digital y Ciberguerra: El Marco de Acción para la Ciberdefensa Cooperativa

29. Cuando el cliente entra en mora, comienza la verdadera experiencia de servicio

32. La IA no reemplazará al gestor de cobranza. Reemplazará al que no evolucione

36. Hiperpersonalización: redefiniendo el servicio en el sector solidario

41. La Economía Colaborativa como complementa al cooperativismo

44. Las cooperativas: constructoras de paz en el mundo y una oportunidad para Colombia

47. Recomendaciones prácticas para mejorar el desempeño del Consejo de Administración

confiar[®]
coop

Colpensiones

Cuenta de
**mesada
pensional**

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

¡Solicítala ya!





**Fondos de empleados:
el desafío de conquistar a la
Generación Z en la era de las fintech y
la inteligencia artificial**

Fondos de empleados: el desafío de conquistar a la Generación Z en la era de las fintech y la inteligencia artificial

Por: Gestión Solidaria

La transformación digital dejó de ser una opción para los fondos de empleados. Hoy, el verdadero reto no consiste únicamente en ofrecer ahorro y crédito con tasas competitivas, sino en responder a una generación que exige inmediatez, experiencias personalizadas y servicios disponibles las 24 horas del día.

Así lo plantea Eliana Castrillón Betancur, gerente del Fondo de Empleados Crea de Konecta BPO, quien durante una entrevista para Gestión Solidaria compartió las estrategias que permitieron a la organización crecer de 400 asociados en sus inicios a más de 15.500 afiliados distribuidos en diferentes ciudades del país.

Un fondo para una población altamente dinámica

El Fondo CREA enfrenta una realidad poco común dentro del sector solidario. Sus asociados pertenecen a Conecta, uno de los mayores centros de atención al cliente del país, con más de 22.000 empleados que prestan servicios para compañías como Bancolombia, Sura y Protección.

La característica principal de esta población es su alta rotación laboral. Cerca del 80 % de los trabajadores tiene menos de 30 años, muchos están en su primer empleo y permanecen en la empresa apenas algunos meses mientras continúan sus estudios o buscan nuevas oportunidades.

Para cualquier fondo de empleados, este escenario representa un enorme desafío: fidelizar a personas que, incluso antes de conocer todos los beneficios de la organización, ya están pensando en cambiar de trabajo.

"Nuestro objetivo era alcanzar el 70 % de afiliación dentro de la empresa y lo logramos gracias a una estrategia completamente diferente a la tradicional", explica Castrillón.

Más experiencias, menos productos financieros

Mientras muchos fondos siguen concentrando su oferta en créditos para vivienda o educación, CREA decidió interpretar las prioridades de una nueva generación. La organización identificó que los jóvenes valoran mucho más las experiencias cotidianas que los grandes proyectos financieros de largo plazo.

Por ello desarrolló una red de cerca de 180 alianzas comerciales y creó su propia comercializadora, con tiendas ubicadas dentro de las instalaciones de la empresa.

Allí los asociados pueden adquirir desde electrodomésticos hasta celulares, productos para el hogar, bonos de entretenimiento, entradas a cine o convenios con gimnasios, utilizando mecanismos de financiación ágiles y descuentos automáticos por nómina.



La lógica es sencilla: resolver necesidades inmediatas sin que el trabajador tenga que desplazarse o realizar trámites adicionales.

"Queremos que cuando alguien salga de su turno y recuerde que necesita una olla arrocera o quiera ir a cine ese mismo día, encuentre la solución dentro del fondo", afirma la directiva.

La rapidez se convirtió en el nuevo diferencial

Uno de los mensajes más relevantes de la entrevista es que el principal competidor de los fondos de empleados ya no son los bancos.

Son las fintech

Las aplicaciones de crédito inmediato han cambiado el comportamiento de los consumidores, especialmente entre los jóvenes.

Hoy muchos usuarios priorizan la rapidez por encima del costo financiero.

La posibilidad de obtener dinero en cuestión de minutos resulta más atractiva que acceder a una tasa de interés más baja mediante un proceso más lento.

"Los jóvenes ya no comparan tasas; comparan quién les presta primero", resume Castrillón.

Este cambio obliga a las organizaciones solidarias a replantear completamente sus procesos internos.

Tecnología para competir

Frente a este nuevo escenario, CREA decidió invertir en automatización.

Actualmente realiza la totalidad de sus afiliaciones de manera virtual y cuenta con procesos tecnológicos capaces de desembolsar cientos de créditos diariamente. Según su gerente, gracias a esta infraestructura tecnológica, aprobar veinte créditos o quinientos representa prácticamente el mismo esfuerzo operativo.

La organización también comenzó a desarrollar soluciones basadas en inteligencia artificial y herramientas de autoatención para responder el creciente volumen de consultas de los asociados.

Cada mes el fondo atiende alrededor de 4.000 interacciones mediante chat y llamadas telefónicas, una cifra que hace indispensable avanzar hacia modelos automatizados sin perder cercanía con el usuario.

Hablar el lenguaje de los jóvenes

Pero la innovación tecnológica no ha sido la única transformación.

CREA también modificó completamente su estrategia de comunicación.



En lugar de promocionar "ahorro" o "crédito", conceptos que suelen resultar poco atractivos para los trabajadores más jóvenes, decidió construir todas sus campañas alrededor de una palabra mucho más cercana a su cultura cotidiana: "el parche".

Así nacieron iniciativas como El parche del ahorro, El parche del fútbol o El parche para vivir feliz.

La estrategia surgió después de observar la manera en que los propios asociados se expresaban durante las actividades del fondo.

"Ellos no hablan de ahorrar; hablan de pasar un buen parche. Nosotros decidimos comunicarles los mismos beneficios utilizando su propio lenguaje", explica Castrillón.

Más que un cambio de nombre, se trata de una transformación en la forma de conectar emocionalmente con una generación acostumbrada a consumir experiencias antes que productos financieros.

El cooperativismo frente a un nuevo consumidor

La experiencia del Fondo CREA refleja uno de los principales desafíos que enfrenta actualmente el sector solidario colombiano.

Los nuevos trabajadores esperan procesos completamente digitales, atención inmediata, comunicación cercana y soluciones adaptadas a su estilo de vida.

En este contexto, competir únicamente mediante tasas de interés favorables resulta insuficiente.

El futuro parece orientarse hacia organizaciones capaces de combinar tecnología, inteligencia artificial, experiencias personalizadas y educación financiera, sin renunciar a los principios de solidaridad que han caracterizado históricamente al movimiento cooperativo.

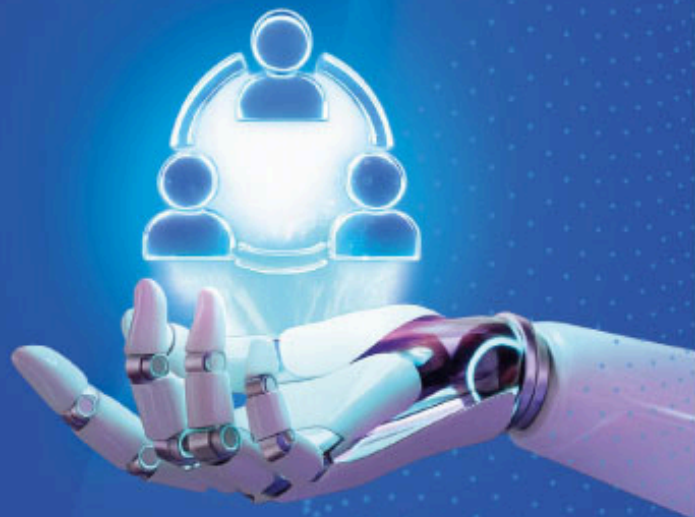
La pregunta ya no es si los fondos de empleados deben transformarse, sino qué tan rápido lograrán hacerlo antes de que las nuevas generaciones encuentren respuestas en otros actores del sistema financiero.

La experiencia de CREA demuestra que la innovación no implica abandonar la esencia solidaria, sino utilizar nuevas herramientas para mantener vigente un modelo que sigue ofreciendo ventajas competitivas cuando logra responder a las expectativas de un consumidor cada vez más digital.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL NO REEMPLAZARÁ EL COOPERATIVISMO.

Puede acercarlo a las nuevas generaciones.

“ Los jóvenes ya no quieren ser asociados. ”



Es una frase que se escucha cada vez con más frecuencia en reuniones del sector solidario. Pero quizá **la pregunta que deberíamos hacernos no es si los jóvenes perdieron el interés por el cooperativismo, sino si las cooperativas seguimos hablando el mismo idioma que ellos.**

En ese escenario, **la inteligencia artificial no aparece como una amenaza, sino como una oportunidad para fortalecer la relación con los asociados.** No porque reemplace el trato humano, sino porque permite conocer mejor a las personas, ofrecer una atención más ágil y generar experiencias más cercanas y personalizadas.

La tecnología cambia. Los principios cooperativos permanecen.

Hablar de inteligencia artificial no significa pensar únicamente en automatización o grandes desarrollos tecnológicos. Significa utilizar herramientas que ayuden a las cooperativas a dedicar más tiempo a lo verdaderamente importante: las personas.

Los jóvenes no buscan únicamente productos financieros. Buscan organizaciones que los entiendan, que les faciliten la vida y que les ayuden a alcanzar sus metas. Quieren resolver procesos desde su celular, recibir información útil y sentirse escuchados.

“La inteligencia artificial no hará que los jóvenes crean en el cooperativismo. Pero sí puede ayudar a que las cooperativas hablen su mismo lenguaje y estén presentes donde ellos esperan encontrarlas.”



Mateo Andrés Baron Rojas
Director de Producto Financiera Juriscoop
 CEO Ubuntec



La inteligencia artificial puede convertirse en un puente para lograrlo, a través de asistentes virtuales, comunicaciones personalizadas, educación financiera y servicios más oportunos, sin perder la esencia solidaria que distingue al cooperativismo.

Pero **conectar con las nuevas generaciones implica ir más allá de la innovación.** Hoy muchos jóvenes buscan organizaciones con propósito, comprometidas con el bienestar colectivo, la sostenibilidad y el impacto social. Y precisamente ahí el cooperativismo tiene una de sus mayores fortalezas.



La inteligencia artificial puede ayudarnos a hablar su lenguaje. Los principios cooperativos serán siempre los que los inviten a quedarse.

En el Grupo Juriscoop entendemos que esta transformación no consiste únicamente en incorporar tecnología, sino en preparar a las organizaciones para responder a un entorno que cambia rápidamente. Por eso, desde Ubuntec, acompañamos a cooperativas en procesos de formación, apropiación tecnológica e implementación de soluciones de inteligencia artificial con un enfoque práctico, estratégico y centrado en las personas.



IA

y formación de equipos

-  **Capacitación en Inteligencia Artificial.**
-  **Transformación digital.**
-  **Equipos preparados para el futuro.**
-  **Marketplace.**



LA REVISTA DEL
SECTOR SOLIDARIO
EN COLOMBIA



SUSCRÍBETE A LA REVISTA

GESTIÓN SOLIDARIA

Información, análisis y tendencias del sector solidario para **transformar realidades**.

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!

Sé parte de una comunidad que impulsa el desarrollo solidario de Colombia.





**La democracia en cuestión:
cuando el "voto por
aclamación" vacía el alma de
las cooperativas y mutuales**

La democracia en cuestión: cuando el "voto por aclamación" vacía el alma de las cooperativas y mutuales

Por: *Gestión Solidaria*

La democracia en las organizaciones de la economía social enfrenta una paradoja inquietante. Sus estatutos la pregonan, sus principios la exaltan, pero en la práctica, una metodología electoral cada vez más extendida podría estar erosionando su esencia desde dentro. El "voto por aclamación", ese mecanismo que agiliza las asambleas con un "sí" coreado o una mano alzada, es el foco de una dura crítica que pone en alerta al sector cooperativo y mutual argentino.

Esta es la tesis central de la nota de opinión del Lic. Eduardo H. Fontenla, una de las voces más autorizadas del sector. Con una doble formación en Cooperativismo y Mutualismo y en Ciencia Política y Gobierno, Fontenla, quien es miembro del directorio del Inaes y ha participado en foros internacionales como la Conferencia Mundial de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), no solo describe una anomalía; advierte sobre una peligrosa "devaluación democrática".

El diagnóstico: una democracia que se "tolera"

El análisis de Fontenla, basado en su experiencia como observador en múltiples asambleas, pinta un panorama preocupante. "La democracia es imperfecta, insuficiente, se tolera, es 'cosmética'", sentencia. La "fatiga" y "erosión" democrática tienen un indicador claro: el reemplazo del voto libre, personal y secreto por el "voto a mano alzada", "cantado" o "por aclamación".

Este sistema, que suele usarse para la renovación parcial de consejos directivos y órganos de fiscalización, es legal según las leyes 20.321 (Mutuales) y 20.337 (Cooperativas) y estatutos sociales. Sin embargo, Fontenla sostiene que su aplicación abusiva esconde un grave problema: la creación de una "voluntad fabricada".

"Resultado por unanimidad que se hace constar en las actas de asamblea, aunque no todas las manos estuviesen en alto, es decir, no se pregunta ni tampoco se cuentan las abstenciones o votos en blanco."

Síntomas de una enfermedad: unanimidad y poder enquistado

El texto de Fontenla desmenuza las consecuencias de esta práctica. La primera es la sobre-representación y el anquilosamiento del poder. Al no haber un recuento real de voluntades, se facilita la "auto-perpetuación" de los dirigentes. El autor habla de "candidaturas permanentes" que cristalizan los cargos, frenan la renovación generacional y generan "mesianismos totalitarios" y personalismos que convierten a la conducción en un "emprendimiento familiar".

"Estos consejeros son como los pescados, sino los sacas no salen...", ironiza un asociado, reflejando la desazón que Fontenla recoge en su trabajo.

La segunda consecuencia es la desafección y la apatía. Las asambleas, el máximo órgano de decisión, se convierten en espacios de mero formalismo donde "retumban los silencios de los asociados". La percepción de que los cargos se deciden por "dedómetro" o "dedazo" ahuyenta a los jóvenes y a quienes buscan una participación genuina.

"La mecánica que consiste en preguntar desde la presidencia a posteriori de informar el tema '¿se aprueba?' y sin levantar las manos con un bullicio de 'sí aprobado', luego se pasaba al próximo punto..."



El remedio: volver a las urnas para recuperar la legitimidad

A pesar del crítico diagnóstico, el autor no se limita a la denuncia. Propone una serie de correctivos para "curar con más democracia" los males del sector. La principal sugerencia es volver a la urna electoral como práctica estándar, incluso en casos de lista única, como lo establece la resolución 4960/2022 del INAES.

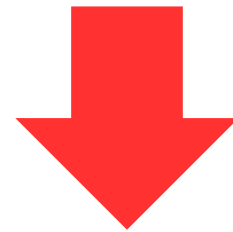
Fontenla argumenta que el voto secreto otorga a los dirigentes electos una legitimidad y una autoridad institucional que el voto por aclamación no puede proporcionar. Legitima el poder desde la base y permite que las minorías se expresen sin temor a represalias.

"El voto es la expresión directa de entregar confianza, yo te traslado mi confianza para que tú seas mi voz, tomes decisiones por mí y representes los deseos e intereses colectivos", cita Fontenla, poniendo en valor el acto electoral.

Más allá de las elecciones: la cultura democrática

El trabajo de Fontenla recuerda que la democracia no se agota en el acto de votar. Siguiendo al filósofo John Dewey, subraya la necesidad de construir una "cultura democrática" de hábitos y disposiciones que sostenga la participación. Esto implica fomentar el diálogo, escuchar las voces disidentes y dejar de ver a las asambleas como un trámite aburrido.

El artículo original



Cooperativas y Mutuales: el ejercicio de votar

"No será con menos democracia la respuesta al sector de la economía social, 'todos los males de la democracia pueden curarse con más democracia' (Alfred Emanuel Smith, 1873-1944)", concluye Fontenla.

Un llamado a la acción para el sector

La nota de opinión de Fontenla es, en esencia, un llamado de atención a todos los actores de la economía social. Les exige a los dirigentes que revisen sus prácticas y abandonen la "zona de confort" de las reelecciones indefinidas. Les pide a los asociados que recuperen su rol protagonista, asumiendo que el silencio y la apatía son cómplices de la degradación democrática.

En un contexto global donde se debate el "cansancio democrático", el artículo del especialista argentino cobra una vigencia especial. Advierte que las cooperativas y mutuales, históricamente concebidas como escuelas de democracia, no están exentas de estas crisis. Su fortaleza futura dependerá de su capacidad para revitalizar sus mecanismos internos y asegurar que sus principios no sean solo una declaración en un estatuto, sino una práctica viva y cotidiana.





¿Está vigente la cooperación?

¿Está vigente la cooperación?



Vivimos un mundo cada vez más materialista y superficial, en el que nos contentamos con preguntarle todo a una pantalla, y así evitar el “trabajo de pensar” por nosotros mismos. Este entorno, tan laxo y poco exigente, está afectando a la cooperación.

**Por: José Luis Blanco,
Impulso Estratégico
Perú**

Quienes creemos y vivimos el cooperativismo, vemos con pena y sorpresa como se presta cada vez menos atención a la esencia de nuestro modelo. La pregunta más importante no es qué hace una cooperativa, sino qué es una cooperativa.

A diferencia de la empresa así llamada capitalista, donde el capital convoca a las personas, en la Cooperativa somos las personas quienes convocamos al capital. Su finalidad no es ya la rentabilidad, sino que se transforma en un medio para satisfacer la necesidad o servicio que la asociación busca resolver.

Simplificando, podemos identificar cinco grandes ejes de la esencia cooperativa, mismos que iremos analizando poco a poco: la identidad filosófica, el acto cooperativo, el vínculo asociativo, la fortaleza de la democracia y el compromiso local.

Muchos no saben que la noción de acto cooperativo constituye un aporte latinoamericano a la filosofía y el derecho cooperativos globales. Su autoría es de mi coterráneo, el costarricense Carlos Vargas Vargas, y ha sido profundizado por otros pensadores. Parte de tres consideraciones claves:

- Los actos entre el asociado y su cooperativa no ocurren entre partes distintas, sino que es un intercambio solidario entre asociados por medio de SU cooperativa.

- Por lo tanto, el acto cooperativo no genera lucro a expensas del asociado: el excedente no es ganancia, es una devolución del sobreprecio cooperativo (una noción que bien desde Rochdale).
- La cooperativa no es un intermediario externo, es una expresión de autogestión colectiva: una comunidad organizada que resuelve en conjunto sus necesidades.

Por supuesto, la filosofía cooperativa es un pensamiento vivo, que se alimenta y construye con el quehacer de la cooperación. Pero en este proceso existen fuertes riesgos de pérdida de identidad, de que se desdibuje y termine siendo una viruta de humo que se disipa en el aire. Lamentablemente ya nadie estudia, mucho menos lee, a los grandes pensadores cooperativos.

El peligro de la asimilación cultural de lo cooperativo es enorme. En la medida que se nos van los grandes fundadores y líderes históricos del Movimiento, y atraemos (algo valioso y necesario, no lo discuto) a ejecutivos y líderes de otros sectores, corremos el riesgo de que se tomen a la ligera los valores y principios y se desdibuje la cooperación. Dos extremos de la misma falta de claridad ideológica.

Los propósitos y objetivos misionales basados en la solidaridad, pueden derivar gradualmente hacia objetivos puramente mercantiles o capitalistas. Algo tan malo, como el descuido de la sana gestión con el pretexto de los objetivos sociales.

Esta deriva ideológica se manifiesta en el lenguaje (cliente en vez de asociado, utilidad en vez de excedente, etc.), en la estrategia (foco en la rentabilidad y la eficiencia por sobre el beneficio a largo plazo del asociado), valores y comportamientos de mercado poco solidarios, pérdida de identidad diferencial...

También la vemos en la erosión continua, y en la práctica cotidiana, de uno de nuestros principales principios: la intercooperación. Que se drena no solo por la falta de compromiso de las cooperativas asociadas, sino también por el riesgo de pérdida integridad de los propios organismos de integración.

La cooperación sigue vigente y lo seguirá siendo, porque apela a la esencia del ser humano: nuestra necesidad y deseo de actuar en grupo, de afrontar colectivamente las necesidades esenciales. Ser cooperativista es, esencialmente, ser humano, en un sentido profundo e integral.

“Los actos entre el asociado y su cooperativa no ocurren entre partes distintas, sino que es un intercambio solidario entre asociados por medio de SU cooperativa”.



Foto: periodicoelparamo

“El peligro de la asimilación cultural de lo cooperativo es enorme. En la medida que se nos van los grandes fundadores y líderes históricos del Movimiento, y atraemos (algo valioso y necesario, no lo discuto) a ejecutivos y líderes de otros sectores, corremos el riesgo de que se tomen a la ligera los valores y principios y se desdibuje la cooperación. Dos extremos de la misma falta de claridad ideológica”: J.L.B.



**RETOS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
PARA EL SECTOR SOLIDARIO
COLOMBIANO 2026-2030: Una visión
para actuar y transformar**

RETOS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL SECTOR SOLIDARIO COLOMBIANO 2026-2030: Una visión para actuar y transformar



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

El sector solidario colombiano ha demostrado a lo largo de su historia que es mucho más que una alternativa económica. Las cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y demás organizaciones solidarias representan una forma diferente de construir desarrollo, generar bienestar y fortalecer el tejido social de los territorios.

Sin embargo, el período 2026-2030 se presenta como una etapa de grandes transformaciones. Los cambios tecnológicos, económicos, sociales, ambientales y regulatorios obligarán a las organizaciones solidarias a evolucionar con mayor rapidez.

La buena noticia es que estos desafíos también traen consigo enormes oportunidades para crecer, innovar y consolidar su papel como actores estratégicos del desarrollo sostenible del país.

La pregunta ya no es si el sector debe transformarse, sino qué tan rápido y efectivamente será capaz de hacerlo.

Un entorno cada vez más exigente

Las organizaciones solidarias operan actualmente en un contexto caracterizado por la incertidumbre económica, la aceleración tecnológica, la transformación de los hábitos de consumo y las crecientes exigencias de los asociados y usuarios.

Las nuevas generaciones esperan servicios digitales, atención inmediata, transparencia, participación y propuestas de valor diferenciadas. Al mismo tiempo, los organismos de supervisión demandan mayores niveles de cumplimiento normativo, gestión de riesgos y gobierno organizacional.

En este escenario, permanecer haciendo las cosas de la misma manera representa uno de los mayores riesgos para la sostenibilidad futura.

Los principales retos para el sector solidario

1. La transformación digital

Probablemente este sea el reto más importante de los próximos años.

Muchas organizaciones solidarias aún presentan rezagos en automatización de procesos, analítica de datos, canales digitales, inteligencia artificial y experiencias virtuales para asociados.

La transformación digital no consiste únicamente en comprar software o crear una aplicación móvil. Significa rediseñar procesos, fortalecer competencias digitales y utilizar la tecnología para generar valor.

Las organizaciones que logren digitalizar sus operaciones podrán:

- Reducir costos.
- Mejorar la experiencia del asociado.
- Tomar mejores decisiones.
- Incrementar su competitividad.
- Llegar a nuevos mercados.

2. El empalme generacional

Un desafío creciente es la baja participación de jóvenes en los órganos de dirección y control.

Muchas organizaciones continúan siendo lideradas por generaciones con amplia experiencia, pero enfrentan dificultades para incorporar nuevos líderes que garanticen la continuidad institucional.

El reto consiste en construir programas permanentes de formación, liderazgo juvenil y participación democrática que permitan asegurar la sostenibilidad del modelo solidario en el largo plazo.

3. El fortalecimiento del gobierno corporativo

La confianza sigue siendo el principal activo del sector solidario.

Los asociados esperan procesos transparentes, decisiones responsables y administraciones comprometidas con los principios cooperativos.

Por ello, entre 2026 y 2030 será fundamental fortalecer:

- Consejos de Administración y Juntas directivas más estratégicas.
- Juntas de Vigilancia y Comités de control social más preparados.
- Revisores fiscales especializados.
- Sistemas efectivos de gestión de riesgos.
- Procesos de rendición de cuentas.

Las organizaciones que inviertan en buen gobierno serán más sostenibles y confiables.

4. La sostenibilidad financiera

La volatilidad económica, la inflación, los cambios en las tasas de interés y las nuevas dinámicas de mercado exigen organizaciones financieramente sólidas.

El crecimiento no puede depender únicamente del aumento de asociados.

Será necesario diversificar ingresos, desarrollar nuevos servicios, mejorar la productividad y fortalecer la gestión financiera para garantizar la permanencia institucional.

Las grandes oportunidades del período 2026-2030

A pesar de los desafíos, el panorama también ofrece oportunidades extraordinarias.

1. Crecimiento de la economía colaborativa

Las personas buscan cada vez más modelos económicos basados en la confianza, la cooperación y el beneficio colectivo.

Esto representa una ventaja natural para las organizaciones solidarias.

Mientras muchas empresas tradicionales enfrentan cuestionamientos relacionados con sostenibilidad y responsabilidad social, el sector solidario posee una identidad basada precisamente en esos valores.

Es el momento de mostrar que la solidaridad también puede ser eficiente, innovadora y competitiva.

2. Desarrollo de servicios financieros inclusivos

Millones de colombianos continúan enfrentando barreras para acceder al sistema financiero tradicional.

Las cooperativas financieras, fondos de empleados y demás entidades solidarias tienen una oportunidad única para ampliar la inclusión financiera mediante:

- Créditos responsables.
- Educación financiera.
- Canales digitales.
- Microfinanzas.
- Soluciones adaptadas a poblaciones vulnerables.

El futuro de la inclusión financiera en Colombia puede encontrar un aliado estratégico en el sector solidario.

3. Liderazgo en sostenibilidad y responsabilidad social

Los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG) están ganando relevancia en todo el mundo.

Las organizaciones solidarias poseen una ventaja competitiva natural porque su propósito está alineado con la generación de valor social.

Entre 2026 y 2030 podrán posicionarse como referentes en:

- Desarrollo sostenible.
- Economía circular.
- Inclusión social.
- Emprendimiento comunitario.
- Impacto social medible.

4. Uso de inteligencia artificial y analítica de datos

La inteligencia artificial dejará de ser una herramienta exclusiva de grandes corporaciones.

Las organizaciones solidarias podrán utilizarla para:

- Analizar comportamiento de asociados.
- Mejorar procesos de crédito.
- Automatizar atención al asociado o cliente.
- Detectar riesgos.
- Personalizar servicios.

La clave será adoptar estas tecnologías sin perder el componente humano que caracteriza al modelo solidario.

Las amenazas que no deben subestimarse

1. La competencia de nuevos actores digitales

Las fintech, insurtech, plataformas tecnológicas y bancos digitales continúan creciendo rápidamente.

Estos actores ofrecen experiencias ágiles, simples y altamente digitalizadas.

Si las organizaciones solidarias no aceleran su modernización, podrían perder participación en mercados históricamente dominados por ellas.

2. La pérdida de identidad solidaria

En algunos casos, el crecimiento institucional puede generar un riesgo silencioso: olvidar la esencia cooperativa y solidaria.



Foto: [businessempresaria](#)

El reto consiste en construir programas permanentes de formación, liderazgo juvenil y participación democrática que permitan asegurar la sostenibilidad del modelo solidario en el largo plazo.

Cuando una organización se concentra exclusivamente en indicadores financieros y descuida la educación, la participación democrática y el bienestar colectivo, comienza a perder aquello que la hace diferente.

La sostenibilidad económica debe caminar siempre de la mano con la sostenibilidad social.

3. Los riesgos de ciberseguridad

La digitalización también incrementa la exposición a ataques informáticos, robo de información y fraudes electrónicos.

Por esta razón, la inversión en seguridad digital ya no será opcional sino una necesidad estratégica.

La protección de los datos de los asociados será uno de los principales indicadores de confianza institucional.

4. La sobrecarga regulatoria

El incremento de exigencias normativas puede representar una carga significativa para organizaciones pequeñas y medianas.

Por ello será fundamental fortalecer capacidades técnicas, promover la integración sectorial y generar economías de escala que permitan cumplir eficientemente con las obligaciones regulatorias.

Del análisis a la acción: ¿Qué hacer desde ahora?

El futuro del sector solidario no se construirá esperando cambios externos. Se construirá a partir de decisiones concretas tomadas hoy.

Cada organización debería comenzar a trabajar en cinco acciones prioritarias:

1. Diseñar una hoja de ruta de transformación digital.
 2. Fortalecer la formación de directivos, comités y órganos de control.
 3. Crear programas de liderazgo para jóvenes asociados.
 4. Implementar sistemas modernos de gestión de riesgos.
 5. Medir y comunicar permanentemente su impacto social.
- Las organizaciones que adopten estas acciones estarán mejor preparadas para enfrentar cualquier escenario futuro.

Reflexión final

El período 2026-2030 representa una oportunidad histórica para que el sector solidario colombiano reafirme su liderazgo como modelo empresarial centrado en las personas.

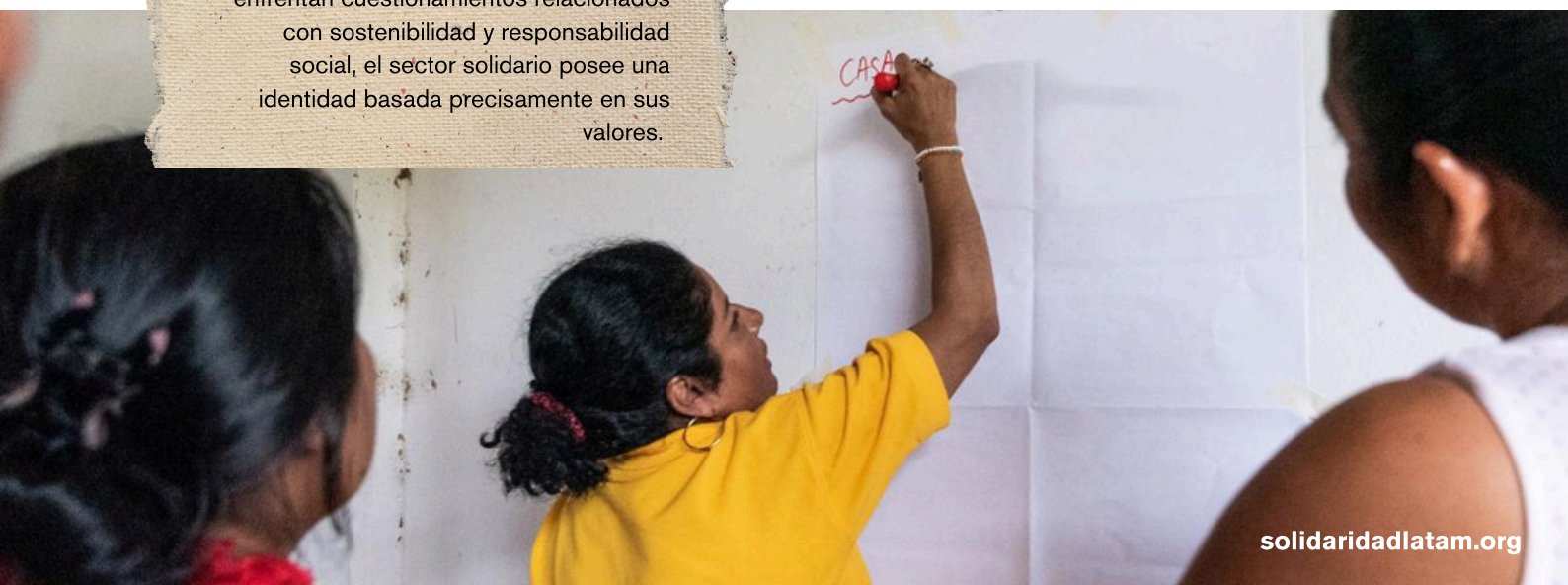
Los retos son reales, las amenazas existen y la competencia será cada vez más intensa.

Sin embargo, pocas organizaciones cuentan con una fortaleza tan poderosa como la solidaridad organizada. La tecnología podrá cambiar los procesos, los mercados podrán transformarse y las regulaciones podrán evolucionar, pero los principios de ayuda mutua, cooperación, democracia y compromiso con el bienestar colectivo seguirán siendo profundamente vigentes. El verdadero desafío no consiste en sobrevivir al cambio, sino en liderarlo.

Las organizaciones solidarias que combinen innovación, formación, sostenibilidad y fidelidad a sus principios no solo tendrán éxito entre 2026 y 2030; se convertirán en protagonistas de la construcción de una Colombia más equitativa, participativa y solidaria.

El futuro del sector no está escrito. Se construye cada día con decisiones, liderazgo y acción. Y ese futuro comienza ahora.

Mientras muchas empresas tradicionales enfrentan cuestionamientos relacionados con sostenibilidad y responsabilidad social, el sector solidario posee una identidad basada precisamente en sus valores.



Centro de Pensamiento Estratégico





Inestabilidad Digital y Ciberguerra: El Marco de Acción para la Ciberdefensa Cooperativa



Inestabilidad Digital y Ciberguerra: El Marco de Acción para la Ciberdefensa Cooperativa

¿Cómo proteger la infraestructura, los datos y la confianza de los asociados en la era de la IA?



Por: Jhon E. Susa H
Ceo EBS
jhon.susa@ebsas.com
www.linkedin.com/in/jhon-susa

El Nuevo Campo de Batalla Digital

El mundo ha entrado en una era de inestabilidad digital sin precedentes. La inteligencia artificial se ha convertido en un acelerador de asimetrías de poder y en un multiplicador de amenazas cibernéticas. Para el movimiento cooperativo, esta realidad representa un desafío existencial que requiere una respuesta coordinada, ética y estratégica.

El Foro Económico Mundial ha advertido sobre una "metamorfosis" del riesgo cibernético, impulsada por la capacidad de la IA para automatizar ataques a una escala y velocidad sin precedentes. El ciberriesgo se ha vuelto sistémico: la aceleración de la IA, la fragmentación geopolítica y el ciberfraude convergen en un entorno de vulnerabilidad sin precedentes. La IA se ha consolidado como el factor más disruptivo de la industria, pero también como el arma más poderosa en manos de los ciberdelincuentes. Los atacantes están utilizando la misma tecnología para automatizar fraudes masivos y ataques de ingeniería social de alta precisión.

El reporte del WEF reveló que el 94% de los ejecutivos encuestados prevé que la IA será el principal motor de cambio este año, pero el reporte también destaca que la ciberseguridad ya no es una función técnica, sino un pilar de la soberanía nacional. El 91% de las empresas de mayor tamaño han tenido que rediseñar sus defensas debido a la inestabilidad geopolítica. Las cooperativas, por su capilaridad territorial y cercanía con las comunidades, pueden convertirse en el primer frente de defensa digital en sus territorios.

La "Inequidad Cibernética" y los Eslabones Débiles

Cooperativos La "inequidad cibernética" surge como una de las grandes amenazas para el ecosistema global. Mientras las grandes corporaciones invierten masivamente en resiliencia, las pequeñas empresas y el sector público enfrentan graves carencias de presupuesto y talento calificado. Esta disparidad crea "eslabones débiles" en las cadenas de suministro globales.

Para las cooperativas, esta inequidad se manifiesta en múltiples dimensiones. La falta de presupuesto es una realidad ineludible: las cooperativas tienen recursos limitados para ciberseguridad. Sin embargo, priorizar inversiones en controles básicos, como encriptación y autenticación multifactor, puede marcar una diferencia significativa. La falta de talento especializado es otra brecha crítica. Existe una escasez global de personal calificado en ciberseguridad. Las cooperativas enfrentan dificultades para atraer y retener talento. La solución no es competir en salarios con las grandes tecnológicas, sino desarrollar programas de formación continua.

La dependencia de proveedores tecnológicos vulnerables representa un riesgo sistémico. Si un proveedor crítico (por ejemplo del core bancario) sufre un ataque, toda la cooperativa puede verse afectada. Evaluar la seguridad de los proveedores y diversificar fuentes es esencial. Finalmente, la falta de conciencia entre los asociados es quizás la vulnerabilidad más importante. Los ataques de phishing y la ingeniería social suelen dirigirse a los usuarios. Programas de alfabetización digital en ciberseguridad para asociados son una inversión fundamental.

El Foro Económico Mundial advierte que la colaboración internacional es la única salida para un futuro digital seguro. Esta llamada a la acción colectiva resuena profundamente con los principios cooperativos. La colaboración entre cooperativas, compartiendo inteligencia sobre amenazas, puede nivelar el campo de juego.

La Amenaza a la Información: "AI Slop"

Mientras los ejércitos se preparan para la guerra algorítmica, la sociedad civil se enfrenta a una guerra de la información, donde la IA generativa es el arma principal. La capacidad de crear deep fakes (contenido audiovisual (video, imagen o audio) generado o manipulado mediante inteligencia artificial) y de generar grandes volúmenes de contenido de baja calidad, denominado "AI Slop", está erosionando la confianza en las instituciones.

En los últimos años, los deep fakes se han convertido en parte del panorama digital cotidiano. Un comentario breve resume la sospecha colectiva: "Es IA". Sabemos que la IA es capaz de clonar voces y esto ha cambiado nuestra forma de percibir la información. El concepto del "dividendo del mentiroso" describe una paradoja: cuando sabemos que existen falsificaciones casi perfectas, resulta más fácil negar aquello que sí es auténtico. Un líder cooperativo podría ser víctima de un deepface que lo muestre diciendo algo que nunca dijo, y la sospecha generalizada podría erosionar años de confianza construida.

Para las cooperativas, los deep fakes representan una amenaza existencial. Podrían utilizarse para desacreditar a líderes cooperativos o manipular votaciones en asambleas. La desinformación puede hacer que los asociados sean víctimas de campañas que dañen la reputación de la cooperativa. Frente a estas amenazas, las cooperativas deben establecer transparencia en las comunicaciones y verificación de autenticidad, desarrollar protocolos de respuesta a crisis, promover la comunicación proactiva y programas de alfabetización digital para asociados.

La "Teoría de la Internet Muerta" y la Gubernamentalidad Algorítmica

La "Teoría de la Internet Muerta", que antes era una conspiración, se está convirtiendo en una inquietante descripción de la realidad. Esta teoría sugiere que gran parte de la actividad en internet ya no es generada por humanos, sino por bots interactuando con otros bots. La llegada de la IA generativa y la IA Agéntica acelera este proceso.

Ante fenómenos como los deep fakes o la aparición de agentes autónomos de IA, la UNESCO recuerda que sin información verificada, sin diálogo y sin confianza en las instituciones, la democracia y la cohesión social se ven gravemente amenazadas. Si los espacios digitales están dominados por bots, la capacidad de construir comunidad se desvanece. Las cooperativas deben crear "espacios verificados" para la interacción genuina entre asociados y fortalecer los canales presenciales.



La crisis de la verdad es otra consecuencia profunda. La desinformación masiva erosiona la capacidad de tomar decisiones informadas. Las cooperativas deben promover la transparencia y la verificabilidad de la información. Se abre paso una "gubernamentalidad algorítmica", donde las decisiones se toman por o con la ayuda de sistemas predictivos en lugar de por la deliberación humana. Las cooperativas, como espacios de democracia participativa, deben ser baluartes contra esta tendencia, manteniendo la supervisión humana en decisiones críticas.

La Revolución de la IA Agéntica

La rápida adopción de agentes de IA está configurando un nuevo perímetro de riesgo. Un agente de IA es una identidad sintética activa, con capacidad de razonamiento, acceso a herramientas y autonomía para descomponer objetivos complejos. Esa capacidad es exactamente lo que lo convierte en una superficie de ataque sin precedentes.

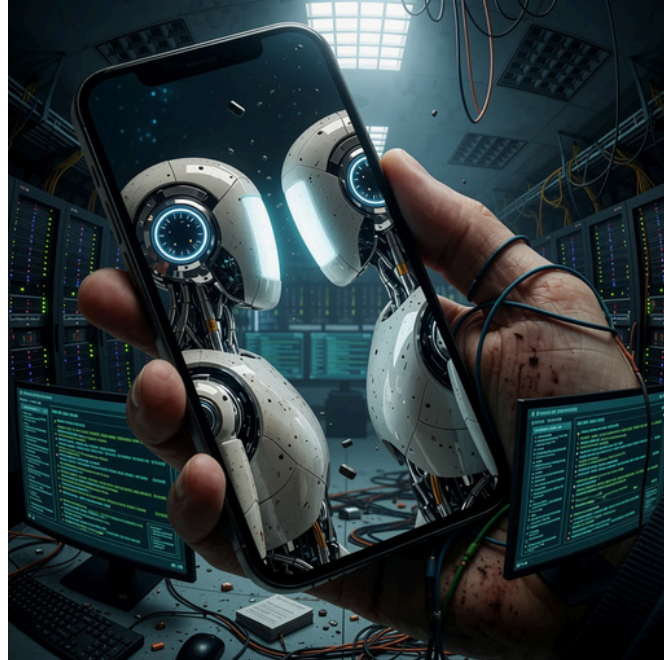
El OWASP Top 10 for Agentic Applications cataloga 10 vectores de ataque específicos para sistemas de agentes de IA. El Agent Goal Hijack ocurre cuando un atacante secuestra el objetivo de un agente. Los Rogue Agents son agentes que actúan de forma autónoma y dañina. La Indirect Prompt Injection introduce instrucciones maliciosas a través de datos no confiables.

Tres cuestiones clasifican un agente como de alto riesgo crítico: ¿Tiene acceso a datos sensibles? ¿Puede consumir contenido no confiable? ¿Tiene capacidad de comunicarse hacia el exterior? El "Decálogo de Seguridad en la IA Agéntica" del ISMS Forum proporciona un marco de referencia. Su foco está en la seguridad lógica, la autonomía operativa de los agentes y el potencial impacto adverso.

Lo que el decálogo propone, en esencia, va más allá de la ciberseguridad clásica: pasar de proteger sistemas a gobernar entidades autónomas. Debemos preguntarnos qué hacen nuestros agentes cuando nadie los está mirando.

Riesgos de Seguridad de la IA

La implementación de tecnologías de IA introduce nuevos puntos de vulnerabilidad que no existían en entornos informáticos tradicionales. El OWASP identificó vulnerabilidades como la inyección de avisos, la gestión de resultados no seguros, el entrenamiento de envenenamiento de datos, la denegación de servicio de modelos, y el robo de modelos.



Los riesgos de IA específicos de los datos son particularmente preocupantes para las cooperativas. La intoxicación de datos es un ataque donde los atacantes introducen datos incorrectos en el conjunto de entrenamiento, modificando la funcionalidad de la IA. La fuga de privacidad ocurre cuando los modelos memorizan y filtran información confidencial. El robo de modelos consiste en construir una réplica de un modelo patentado mediante consultas repetidas.

La IA en la ciberseguridad opera en tres etapas funcionales. La IA predictiva prioriza incidentes de alto riesgo. La IA generativa agiliza investigaciones explicando riesgos en lenguaje simple. La IA agéntica actúa de forma autónoma para completar tareas sofisticadas y bloquear amenazas.

La Respuesta Cooperativa: Un decálogo de Seguridad Ciber-ética IA para Cooperativas

Un decálogo pensado para cooperativas que están construyendo su camino digital y que pronto iniciarán la aplicación de IA.

Primera regla: Realiza un diagnóstico básico de ciberseguridad

Antes de implementar cualquier tecnología, debes conocer tu punto de partida. Realiza un inventario de todos los equipos, sistemas y datos que maneja tu cooperativa. Identifica qué información es más sensible: datos de asociados, transacciones financieras, comunicaciones internas. Este diagnóstico no requiere herramientas costosas; puede hacerse con una matriz simple que clasifique activos por su criticidad. Sin este mapa, cualquier inversión en seguridad será como construir una casa sin planos. Evalúa también qué servicios están expuestos a internet y cuáles operan solo en redes internas.

Segunda regla: Implementa autenticación de dos factores (2FA) para todos los accesos

La autenticación de dos factores es una de las medidas más efectivas y de menor costo que puede adoptar cualquier cooperativa. Exige que todos los usuarios, desde el personal administrativo hasta los miembros del consejo, utilicen 2FA para acceder a sistemas críticos. Esto incluye correo electrónico, plataformas de gestión financiera, core cooperativo y bases de datos de asociados. La implementación puede hacerse con aplicaciones gratuitas como Google Authenticator o Microsoft Authenticator. Así mismo debemos exigirlos a tus proveedores de core financiero y cooperativo, ERP o CRM. Esta simple medida bloquea más del 99% de los ataques automatizados y de fuerza bruta, protegiendo a la cooperativa de accesos no autorizados incluso si las contraseñas son comprometidas.

Tercera regla: Establece una política de contraseñas robustas y gestión de accesos

Las contraseñas siguen siendo la primera línea de defensa y, paradójicamente, la más descuidada. Implementa una política que exija contraseñas largas (mínimo 12 caracteres) que combinen mayúsculas, minúsculas, números y símbolos. Prohíbe el reuso de contraseñas entre diferentes servicios. Considera el uso de un gestor de contraseñas corporativo como Bitwarden o 1Password, que permite generar y almacenar contraseñas seguras sin que los usuarios tengan que recordarlas. Además, establece el principio de "mínimo privilegio": cada persona solo debe tener acceso a la información estrictamente necesaria para su trabajo.

Cuarta regla: Capacita a todo el personal en identificación de amenazas básicas

El factor humano es el eslabón más débil y al mismo tiempo el más importante de la cadena de seguridad. Diseña un programa de capacitación continua que enseñe a identificar correos de phishing, enlaces sospechosos, llamadas de ingeniería social y comportamientos anómalos en sistemas. Esta formación debe ser práctica, con ejemplos reales y simulacros periódicos. Incluye a todos los niveles: desde el personal de atención al asociado hasta el consejo de administración. Un asociado o empleado informado es la mejor defensa contra los ataques que explotan la confianza y el descuido humano.

Quinta regla: Realiza copias de seguridad periódicas y almacénalas fuera de línea

El ransomware sigue siendo una de las amenazas más devastadoras para organizaciones de todos los tamaños. La defensa más efectiva es tener copias de seguridad actualizadas y almacenadas en un lugar seguro, preferiblemente fuera de línea o en la nube con acceso restringido. Establece una política de copias de seguridad automáticas diarias para todos los datos críticos. Asegúrate de que las copias de seguridad sean probadas regularmente para verificar que los datos pueden ser restaurados correctamente. Esta medida garantiza que, incluso en caso de ataque, la cooperativa pueda recuperar sus operaciones sin pagar rescates.



Sexta regla: Mantén todos los sistemas y software actualizados

Las vulnerabilidades conocidas son la puerta de entrada más común para los atacantes. Establece un proceso sistemático para mantener actualizados todos los sistemas operativos, aplicaciones y firmware de la cooperativa. Activa las actualizaciones automáticas siempre que sea posible. Para sistemas críticos, programa ventanas de mantenimiento regulares. Presta especial atención a sistemas que están expuestos a internet, como servidores web o plataformas de atención en línea. La obsolescencia tecnológica es un riesgo de seguridad que puede mitigarse con un simple calendario de actualizaciones.

Séptima regla: Define y comunica claramente los canales oficiales de comunicación

La desinformación y la suplantación de identidad prosperan en la confusión. Establece canales oficiales y únicos para la comunicación con los asociados: un correo electrónico corporativo, un número de WhatsApp verificado, un sitio web oficial. Comunica claramente a todos los asociados cuáles son estos canales y que ninguna comunicación importante se realizará por otros medios. Publica esta información en lugares visibles de la cooperativa y en los estados de cuenta digitales. Esto reduce drásticamente la efectividad de campañas de phishing y suplantación dirigidas a los asociados.

Octava regla: Implementa controles básicos de acceso a datos sensibles

No todos los datos necesitan ser accesibles para todos los empleados. Clasifica la información de la cooperativa en niveles de sensibilidad: pública, interna, confidencial, restringida. Asigna permisos de acceso basados en el principio de necesidad de conocer. Implementa sistemas de registro (logs) que permitan saber quién accedió a qué información y cuándo. En cooperativas pequeñas, esto puede hacerse con herramientas sencillas como permisos de carpetas compartidas y auditorías periódicas de acceso. En todo caso exige a tus proveedores de Core Cooperativo, ERP, CRM u otras aplicaciones de negocio gestión de identidades y accesos y control de acceso a la información de manera automatizada.

Novena regla: Prepara un plan básico de respuesta a incidentes

No esperes a tener un ataque para decidir qué hacer. Diseña un plan simple que incluya: quién debe ser notificado, cómo se debe proceder para aislar sistemas comprometidos, qué pasos seguir para restaurar operaciones, y cómo comunicarse con los asociados afectados. Asigna roles específicos para cada etapa de la respuesta. Realiza simulacros anuales para que el equipo se familiarice con los procedimientos. Este plan no necesita ser complejo, pero debe existir y ser conocido por todos los involucrados antes de que ocurra un incidente.

Décima regla: Fomenta la colaboración intercooperativa en ciberseguridad

Ninguna cooperativa puede enfrentar sola el desafío de la ciberseguridad. Forma o únete a redes intercooperativas para compartir inteligencia sobre amenazas, experiencias y mejores prácticas. Establece acuerdos de colaboración para responder a incidentes de forma conjunta. Comparte recursos de capacitación y herramientas de seguridad. La colaboración permite a las cooperativas pequeñas acceder a conocimientos y capacidades que individualmente no podrían obtener. El principio cooperativo de cooperación entre cooperativas encuentra en la ciberseguridad un campo de aplicación crucial y de alto impacto.

IA-COOP-LAB de CYGNUS COOPERATIVO (<https://www.cygnuscooperativo.com/iacooplabb>) apoya la implementación de este decálogo a través de su metodología de cinco etapas y diez decisiones estratégicas. La Etapa 3 proporciona el marco para la gobernanza participativa y el desarrollo del talento humano en ciberseguridad. La Etapa 4 establece los principios de gobernanza de datos y privacidad desde el diseño. La Etapa 5 integra la gestión de riesgos de IA y la ciberseguridad como prioridad en todo el ciclo de vida de los sistemas. La metodología ofrece herramientas concretas como la Matriz de Decisión de Propiedad Intelectual, el Inventario y Evaluación de Datos, y la Evaluación de Frameworks de Agentes de IA, que permiten a las cooperativas implementar cada una de las reglas del decálogo de manera estructurada y efectiva.

Referencias utilizadas en este artículo: ● Foro Económico Mundial (WEF). (2026). Global Cybersecurity Outlook 2026. ○ Enlace al informe: <https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2026/digest/> ○ Artículo resumen: <https://www.weforum.org/stories/2026/01/geopolitics-ai-fraud-global-cyber-cybersecurity-2026/> ○ Nota de prensa: <https://www.weforum.org/press/2026/01/cyber-enabled-fraud-is-now-one-of-the-most-pervasive-global-threats-says-new-report-45dc3f679b/> ● The Conversation. (2026). 'Eso es IA': cómo los 'deepfakes' nos hacen sospechar de todo. ○ Enlace al artículo: <https://theconversation.com/eso-es-ia-como-los-deepfakes-nos-hacen-sospechar-de-todo-279183> ● OWASP. (2026). OWASP Top 10 for Agentic Applications. ● UNESCO. (2021). Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_spa ● IA-COOP-LAB. (2026). Guía para el Diseño de Soluciones de IA en el Sector Cooperativo Latinoamericano. <https://www.cygnuscooperativo.com/iacooplabb> ● ISMS Forum. (2026). Decálogo de Seguridad en la IA Agéntica. <https://www.ismsforum.es/index.php>

A person in a blue suit is shown from the chest down, balancing a tall, precarious tower of wooden blocks. The blocks are stacked in a way that some are offset, creating a wobbly structure. The person's hands are visible, one on the left and one on the right, holding the base of the tower. The background is a plain, light-colored wall. The text is overlaid at the bottom of the image.

Cuando el cliente entra en mora, comienza la verdadera experiencia de servicio

Cuando el cliente entra en mora, comienza la verdadera experiencia de servicio



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

El momento que realmente pone a prueba a las organizaciones

Las organizaciones suelen medir la experiencia del cliente en los momentos cómodos: la venta, la aprobación del crédito, la bienvenida o la atención comercial. Allí abundan los discursos sobre cercanía, confianza y servicio.

Sin embargo, existe un momento mucho más revelador, uno que pocas empresas quieren mirar de frente: cuando el cliente no puede pagar. Y es precisamente ahí donde una organización demuestra quién es realmente.

La mora no es solamente un indicador financiero. Es una experiencia humana. Una experiencia cargada de tensión, incertidumbre y emociones difíciles. Para muchas personas, recibir una llamada de cobranza no significa únicamente recordar una deuda; significa enfrentarse al miedo, la culpa, la vergüenza o incluso a la sensación de fracaso.

El error de tratar la mora como un problema exclusivamente operativo

A pesar de ello, muchas estrategias de cartera continúan funcionando bajo una lógica estrictamente transaccional: insistir, presionar, automatizar mensajes y aumentar la frecuencia de contacto como si el problema fuera únicamente operativo.

El resultado suele ser predecible: clientes que desaparecen, bloquean llamadas, escalan quejas o rompen definitivamente su vínculo con la entidad. La gran pregunta para las áreas de cartera es incómoda, pero necesaria:

¿Qué siente el cliente después de interactuar con nuestra gestión de cobranza?

Porque la diferencia entre un cliente que busca normalizarse y uno que decide evadir no siempre está en su capacidad de pago. Muchas veces está en la experiencia que vivió durante el proceso.

La confianza también es un activo financiero

Hoy el consumidor financiero es más digital, más informado y también más sensible frente a prácticas agresivas o despersonalizadas. La hiperautomatización de la cobranza ha generado eficiencia operativa, sí, pero también ha producido experiencias frías, confusas y deshumanizadas que deterioran la confianza.

Y la confianza, en el mundo financiero, también es un activo de recaudo.

Esto no significa flexibilizar irresponsablemente las obligaciones ni debilitar la cultura de pago. Significa comprender que recuperar cartera también exige claridad, pedagogía y diseño de soluciones viables. Un cliente en mora necesita entender:

- cuánto debe realmente;
- qué generó el crecimiento de su obligación;
- cuáles son las consecuencias reales de su incumplimiento; ·qué alternativas tiene disponibles;
- y, sobre todo, cómo puede recuperar el control de su situación financiera.

Porque muchas veces el problema no es únicamente económico. También es emocional y cognitivo. El cliente deja de actuar cuando siente que ya no existe una salida posible.

La cobranza como experiencia estratégica
Es ahí donde la gestión de cartera deja de ser una simple función operativa y se convierte en una experiencia estratégica.

“La mora no es solamente un indicador financiero. Es una experiencia humana. Una experiencia cargada de tensión, incertidumbre y emociones difíciles”.

Las organizaciones que comprenden esta realidad empiezan a transformar su enfoque. Cambian conversaciones de presión por conversaciones de orientación. Sustituyen el lenguaje amenazante por una comunicación clara y resolutiva. Entrenan a sus equipos no solo para recuperar dinero, sino también para interpretar contextos y construir acuerdos sostenibles. Y los resultados terminan siendo profundamente financieros.

Un cliente que comprende su situación tiene más probabilidades de cumplir. Un cliente que percibe un trato justo mantiene mayor disposición al diálogo. Y un cliente que conserva la confianza tiene más posibilidades de permanecer vinculado a la organización incluso después de atravesar una dificultad económica.

La experiencia que más define a una marca
La cobranza no debería ser el momento en el que se destruye la relación con el cliente. Debería ser el momento en el que la organización tiene mayor capacidad de demostrar coherencia, empatía y visión de largo plazo.

Porque al final, las marcas no solo son recordadas por cómo venden. También son recordadas por cómo acompañan cuando las cosas salen mal. Y quizá esa sea la experiencia que más define si una organización merece ser recordada con respeto.



A person in a dark blue suit is shown from the chest up, with their hands held out in front of them. In the center of their palms, a glowing, golden dollar sign (\$) is visible. The dollar sign is surrounded by a complex network of thin, golden lines and small, glowing nodes, resembling a digital or data network. The background is dark and out of focus, with some blurred light spots and a faint bar chart visible in the upper right corner. The overall lighting is warm and golden, highlighting the person's hands and the glowing dollar sign.

**La IA no reemplazará al gestor
de cobranza. Reemplazará al
que no evolucione**

La IA no reemplazará al gestor de cobranza. **Reemplazará al que no evolucione**



Durante los últimos dos años, la conversación sobre inteligencia artificial en la industria financiera ha estado dominada por una pregunta: ¿cuántos empleos desaparecerán

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

Diversos estudios publicados por consultoras como McKinsey muestran escenarios donde la inteligencia artificial generativa podría automatizar una parte importante de las actividades realizadas por los equipos de atención al cliente y cobranza. Algunas estimaciones incluso hablan de reducciones cercanas al 40 % en determinadas funciones operativas.

Sin embargo, creo que esa discusión parte de una premisa equivocada.

La verdadera pregunta no es cuántos gestores dejarán de existir. La pregunta correcta es qué funciones dejarán de realizar los gestores humanos y cuáles seguirán siendo exclusivamente humanas durante muchos años.

El cambio ya comenzó

La inteligencia artificial ya empezó a transformar los modelos de recuperación.

Hoy existen plataformas capaces de determinar automáticamente el mejor canal para contactar a un cliente, identificar la hora con mayor probabilidad de respuesta, construir mensajes personalizados e incluso negociar acuerdos básicos mediante asistentes conversacionales.

Este nivel de automatización representa un avance enorme para la industria.

Las organizaciones podrán dedicar menos tiempo a tareas repetitivas y más recursos a decisiones estratégicas.

Pero aquí aparece un aspecto que pocas veces se discute.

La recuperación de cartera no es únicamente un problema de eficiencia.

Es, principalmente, un problema de interpretación humana.

La negociación ocurre entre líneas
En una llamada de cobranza rara vez toda la información está contenida en las palabras.
Un gestor experimentado interpreta elementos que difícilmente aparecen en una base de datos.

Percibe dudas.

Detecta contradicciones.

Reconoce cambios de tono.

Identifica cuándo una persona realmente desea cumplir y cuándo simplemente busca terminar la conversación.

Esa capacidad no proviene únicamente del lenguaje.

Proviene de años de experiencia observando comportamiento humano.

Aunque los modelos conversacionales avanzan rápidamente, todavía enfrentan desafíos importantes cuando las interacciones dejan de ser estructuradas.

Tres desafíos que todavía limitan a la IA
Desde mi experiencia, existen al menos tres retos que continúan siendo determinantes.

Primero, el reconocimiento emocional por voz.
La inteligencia artificial puede analizar palabras y velocidad del habla, pero aún tiene limitaciones para interpretar matices emocionales asociados al género, la cultura, el contexto regional o las variaciones naturales de una conversación espontánea.

En Latinoamérica, donde los acentos cambian incluso entre ciudades, este desafío se vuelve aún mayor.
Segundo, la interpretación del sarcasmo y la ironía.
Un cliente puede responder:

"Sí, claro... mañana mismo le deposito todo."

Para un ser humano experimentado, esa frase puede reflejar frustración, incredulidad o incluso rechazo.

Para un modelo automatizado todavía representa una zona gris cuya interpretación depende completamente del contexto.

Tercero, identificar cuándo el cliente descubrió que conversa con una inteligencia artificial.

Este aspecto prácticamente no aparece en la literatura especializada.

Sin embargo, quienes trabajamos diariamente en recuperación sabemos que muchos deudores modifican inmediatamente su comportamiento cuando perciben que no hablan con una persona.

Aceptan acuerdos sin intención de cumplirlos.
Realizan promesas de pago únicamente para finalizar la interacción.

Responden afirmativamente porque entienden que no existe una verdadera negociación detrás de la conversación.

No están negociando.

Están administrando al algoritmo.

Ese comportamiento representa uno de los desafíos más interesantes para la próxima generación de modelos de cobranza.

La IA sí reemplazará trabajo... pero no criterio

Eso no significa que la inteligencia artificial no vaya a transformar profundamente la industria.
Lo hará.

Las tareas repetitivas desaparecerán.

La clasificación manual de clientes será automatizada.
Las campañas masivas como las conocemos hoy perderán sentido.

Las estrategias basadas únicamente en días de mora serán sustituidas por modelos predictivos capaces de calcular probabilidades individuales de recuperación.
Pero precisamente por esa automatización, el valor del gestor humano aumentará.

Su función dejará de ser ejecutar llamadas.

Su función será interpretar situaciones complejas, supervisar decisiones automatizadas, intervenir en negociaciones críticas y aportar el criterio que los algoritmos todavía no poseen.

El nuevo gestor de cobranza

El perfil profesional también cambiará.

El gestor exitoso ya no será quien realice más llamadas durante el día.

Será quien comprenda indicadores, interprete modelos predictivos, valide recomendaciones generadas por inteligencia artificial y construya estrategias de recuperación apoyadas en analítica.

En otras palabras, evolucionará desde un operador hacia un especialista en decisiones.

Una oportunidad para Latinoamérica

Nuestra región todavía enfrenta retos importantes relacionados con calidad de datos, integración tecnológica y gobierno de información.

Paradójicamente, eso también representa una oportunidad. Las instituciones financieras no necesitan comenzar implementando inteligencia artificial completamente autónoma.

Pueden iniciar fortaleciendo la calidad de sus datos, construyendo una visión unificada del cliente y desarrollando casos de uso específicos donde la IA complemente al gestor humano.

Ese camino probablemente generará resultados más sostenibles que intentar reemplazar personas antes de transformar procesos.

Reflexión final

Estoy convencido de que la inteligencia artificial cambiará la cobranza más durante los próximos cinco años que en las últimas tres décadas.

Pero también estoy convencido de que seguirá existiendo un espacio donde la intuición, la empatía, la interpretación del comportamiento y el criterio humano marcarán la diferencia.

La IA aprenderá a hablar cada vez mejor.

El reto será que también aprenda a comprender. Y esa todavía sigue siendo una capacidad profundamente humana.





Hiperpersonalización: Redefiniendo el servicio en el sector solidario

Hiperpersonalización: Redefiniendo el servicio en el sector solidario



En la edición anterior hablamos de cómo los datos del asociado son una responsabilidad ética, no un activo a explotar. Hoy damos el siguiente paso natural: si ya sabemos escuchar los datos con responsabilidad, ¿cómo los convertimos en un servicio que trate a cada asociado como la persona que es, y no como una fila más en una base de datos?

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

Durante décadas, el sector solidario construyó su crecimiento atendiendo a sus asociados de manera colectiva: los mismos productos, las mismas tasas, las mismas formas de comunicarse y el mismo lenguaje para públicos profundamente distintos entre sí; Funcionó, porque la oferta del mercado también era homogénea. Hoy el desafío es mucho mayor, las personas esperan experiencias diseñadas para sus necesidades particulares, sus momentos de vida y sus preferencias, este nuevo escenario surge un concepto que esta transformando la forma en que las organizaciones se relacionan con sus usuarios, ya las organizaciones más innovadoras del mundo están entrando a una nueva era: la Hiperpersonalización.

Las plataformas digitales más exitosas del mundo ya utilizan datos, analítica e inteligencia artificial para comprender mejor a cada persona y ofrecer experiencias únicas. El desafío para el sector solidario no consiste en copiar a la banca o a las grandes tecnológicas, sino en aprovechar estas herramientas para fortalecer su principal diferencial: la cercanía con el asociado.

Netflix, para citar un caso específico, le recomienda series según lo que ya vió. Su banco le sugiere productos según su comportamiento. Su aplicación de domicilios sabe qué pide antes de que termine de escribirlo. Ese asociado, cuando llega a su cooperativa, trae consigo una expectativa nueva: que lo reconozcan como individuo, no como parte de un promedio estadístico.

Durante años el sector financiero operó bajo una lógica simple: diseñar productos masivos para grandes segmentos. Sin embargo, las nuevas generaciones esperan organizaciones que las entiendan y las acompañen de manera individual.

Esa es la esencia: pasar de comunicar lo mismo a todos, a entender el momento de vida de cada persona y servirle en consecuencia. No es magia ni es invasivo cuando se hace bien. Es, simplemente, prestar atención a una escala que ningún equipo humano podría sostener sin apoyo tecnológico.

2. El asociado promedio no existe

Toda cooperativa que ha intentado diseñar un producto 'para todos sus asociados' ha terminado, sin darse cuenta, diseñando un producto que no le sirve perfectamente a nadie. El asociado promedio es una ficción estadística útil para hacer proyecciones financieras, pero inútil para diseñar experiencias reales.

Pensemos en la diversidad real que convive dentro de una sola cooperativa: el joven profesional urbano que abrió su cuenta hace dos años y solo interactúa por aplicación móvil; el campesino que visita la cooperativa cada mes y valora la relación personal con su asesor; el pensionado que depende de la cooperativa para su estabilidad financiera y necesita claridad y acompañamiento constante; la microempresaria que necesita capital de trabajo en ciclos estacionales impredecibles.

El asociado ya no compara su cooperativa con otra cooperativa. La compara con la última aplicación que usó esta mañana.

Cada uno de estos perfiles tiene necesidades, lenguajes y expectativas de servicio completamente distintas. Tratarlos igual no es equidad. La verdadera equidad cooperativa, en la era digital, consiste en reconocer esas diferencias y servir a cada uno según lo que necesita, sin que eso signifique privilegiar a unos sobre otros.

¿Por qué la hiperpersonalización es una oportunidad para el cooperativismo?

Las cooperativas cuentan con activos únicos: confianza, cercanía y conocimiento histórico de sus asociados. El reto consiste en transformar esa información en decisiones estratégicas que mejoren la experiencia de servicio.

La hiperpersonalización no es tecnología. Es empatía escalable: permite comprender mejor a cada asociado para servirlo mejor. No reemplaza la cercanía humana, la fortalece y la amplifica.

La hiperpersonalización no es tecnología. Es empatía escalable.

El reto ético

Mientras más información conocemos de nuestros asociados, mayor es nuestra responsabilidad en materia de privacidad, transparencia y protección de datos. En el sector solidario, la confianza siempre debe estar por encima de cualquier algoritmo.

Tratar igual a personas distintas no es equidad. Es indiferencia disfrazada de eficiencia.

01 Personalizar para servir, no para vender más

El objetivo de conocer mejor a cada asociado no es identificar oportunidades de venta cruzada agresiva. Es identificar el momento exacto en que un producto puede mejorar genuinamente su situación financiera. La pregunta no es '¿qué le podemos vender?' sino '¿qué necesita en este momento de su vida?'

02 Transparencia sobre lo que se observa

Así como en julio hablamos de consentimiento informado real, la personalización exige que el asociado sepa, en términos generales, que la cooperativa usa su información de comportamiento para ofrecerle un mejor servicio. La sorpresa incómoda de sentirse 'vigilado' surge cuando la personalización se siente como algo oculto. La confianza se mantiene cuando se siente como un beneficio explícito y consentido.

03 Mantener la opción humana siempre disponible

La personalización basada en datos es una herramienta poderosa, pero nunca debe ser la única puerta de entrada. El asociado que prefiere hablar con un asesor humano para tomar una decisión importante debe poder hacerlo siempre, sin fricciones ni penalizaciones. La tecnología amplía las opciones de servicio, nunca debe reducir las.

04 Personalizar sin segregar

Existe un riesgo real cuando la personalización se basa exclusivamente en el valor económico del asociado: los segmentos de mayor ingreso reciben atención prioritaria y experiencias superiores, mientras los de menor ingreso reciben un servicio degradado. Eso traiciona el principio fundacional del cooperativismo. La hiperpersonalización solidaria debe personalizar el cómo se sirve — no decidir a quién se sirve mejor según su capacidad económica.

La pregunta no es qué le podemos vender. Es qué necesita en este momento de su vida.

4. El límite que el sector solidario No debe cruzar

Toda herramienta poderosa tiene un punto en el que, mal usada, se convierte en su propio opuesto. La hiperpersonalización no es la excepción. Cuando una organización conoce tanto del comportamiento de una persona que empieza a anticipar y manipular sus decisiones en lugar de acompañarlas, ha cruzado la línea de la vigilancia comercial y ha dejado de ser un servicio para convertirse en una forma sutil de control.

El sector solidario tiene una ventaja ética para evitar ese límite: su propósito no es maximizar el consumo del asociado, es maximizar su bienestar. Esa diferencia de propósito, si se mantiene como brújula real y no solo como discurso, es la garantía de que la hiperpersonalización cooperativa nunca se convierta en lo que ya genera desconfianza en otros sectores de la economía digital.

Conocer a cada asociado es la forma más antigua de cooperativismo

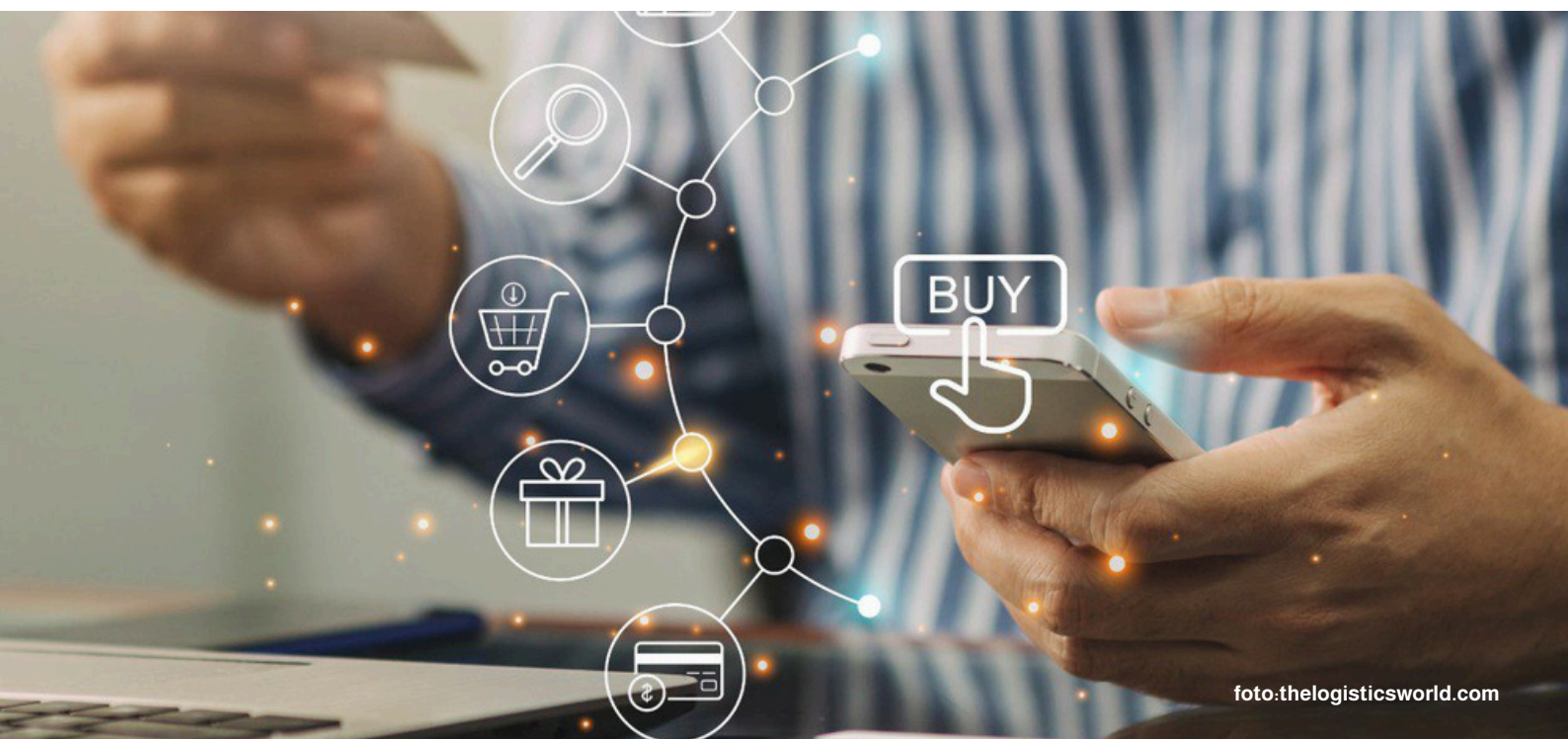
Antes de que existieran los datos masivos y los algoritmos, las cooperativas conocían a cada asociado por su nombre, su familia, su oficio y su historia. La cercanía no era una estrategia de personalización, era, simplemente, el tamaño y la naturaleza de la comunidad.

La hiperpersonalización, bien entendida, no es una tecnología ajena al espíritu cooperativo. Es la manera en que ese espíritu original conocer a cada persona, no a un promedio puede sobrevivir y prosperar incluso cuando una cooperativa crece a decenas de miles de asociados que ningún gerente podría conocer personalmente.

El mes que viene seguimos construyendo: hablaremos de finanzas cooperativas digitales, el siguiente paso natural de esta conversación sobre cómo servir mejor a cada asociado.

¡Los quiero ver innovando!

La tecnología no inventó la cercanía cooperativa. Le dio la posibilidad de sobrevivir a la escala.





La Economía Colaborativa como complementa al cooperativismo

La Economía Colaborativa como complementa al cooperativismo



La economía colaborativa potencia el cooperativismo al fusionar los principios tradicionales de ayuda mutua con la inmediatez de las plataformas digitales. Esto democratiza el acceso a bienes y servicios, permitiendo a las organizaciones sociales optimizar recursos ociosos y mejorar la participación activa de los socios.

Por: Claudio Ramírez
Escritor y Educador cooperativista
República Dominicana

Ambos modelos se complementan y potencian mutuamente a través de las siguientes dinámicas:

- **Cooperativismo de Plataforma:** Es la evolución más directa. Frente a las aplicaciones comerciales tradicionales, surgen plataformas digitales que son propiedad de los propios trabajadores o usuarios (socios), asegurando que los beneficios se distribuyan de manera justa entre quienes generan el valor.
- **Optimización de Activos:** La capacidad de compartir recursos ociosos (vehículos, espacios de trabajo, herramientas) permite a las cooperativas maximizar su rentabilidad y reducir los costos operativos compartidos entre sus miembros.
- **Consumo Colaborativo y Solidario:** Las plataformas de intercambio entre pares permiten a los miembros de una red cooperativa acceder a productos o servicios a menor costo, fortaleciendo el tejido social y la confianza comunitaria en lugar de la competencia.

- **Finanzas Compartidas (Crowdfunding):** Utilizar colectas virtuales y microcréditos facilita la financiación colectiva de proyectos empresariales o sociales, democratizando el acceso al capital y evitando depender exclusivamente de la banca tradicional.
- **Gestión del Conocimiento y Producción:** El uso de herramientas colaborativas y de código abierto permite la formación continua y el aporte voluntario de conocimientos entre asociados, fortaleciendo la educación y el soporte mutuo.

Podemos profundizar en esta sinergia, es fundamental analizar cómo la economía colaborativa resuelve los retos históricos del cooperativismo y cómo este, a su vez, corrige los excesos de las plataformas digitales comerciales.

Los ejes clave de esta integración:

1. El Cooperativismo de Plataforma (Platform Cooperativism)

Es el punto de encuentro definitivo entre ambos mundos. Combina la tecnología de una aplicación móvil o web con la gobernanza democrática de una cooperativa.

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

- Propiedad compartida: El código, la plataforma y los datos pertenecen a los trabajadores y usuarios, no a inversores externos.
- Gobernanza digital: Las decisiones se votan de forma democrática a través de la propia aplicación o software de gestión.
- Distribución justa: Las comisiones por servicio se reducen al mínimo necesario para mantener la infraestructura, y el resto del beneficio se reparte entre los creadores de valor.
- Ejemplos reales: Cooperativas de repartidores (Mensakas en España), plataformas de alojamiento gestionadas por locales (Fairbnb), o bancos de imágenes donde los fotógrafos reciben el 100% de las regalías (Stocksy).

2. Solución a las limitaciones tradicionales

Ambos modelos se necesitan mutuamente para superar sus debilidades intrínsecas:

El Cooperativismo tradicional aporta...	La Economía Colaborativa aporta...
Protección laboral: Evita la precarización y autoexplotación del falso autónomo (<i>gig economy</i>).	Escalabilidad: Permite que el modelo social crezca rápidamente gracias a la tecnología.
Valores éticos: Centrado en el bienestar de la comunidad y la sostenibilidad.	Eficiencia: Reduce los costes de intermediación y simplifica los procesos.
Marco legal: Estructuras jurídicas probadas y estables en todo el mundo.	Experiencia de usuario: Interfaces intuitivas que atraen a audiencias más jóvenes.

3. Nuevas formas de intercooperación digital

La tecnología colaborativa permite crear redes de ayuda mutua a una escala antes impensable:

- Bancos de tiempo digitales: Plataformas donde los socios intercambian servicios utilizando la "hora" como moneda social, fortaleciendo el tejido comunitario.
- Espacios de coworking y makerspaces: Cooperativas que gestionan espacios físicos y herramientas de alta tecnología (como impresoras 3D) compartidas entre profesionales independientes.
- Software libre y procomún: Producción colaborativa de herramientas digitales que quedan a disposición de toda la sociedad, rompiendo monopolios tecnológicos.

Es necesario analizar el impacto de las tecnologías emergentes en la gestión democrática, el concepto de la "economía del procomún" y las barreras reales que enfrentan estos modelos híbridos.

1. Gobernanza Digital y Web3

La tecnología actual permite descentralizar las decisiones en las cooperativas a una escala global, eliminando la burocracia tradicional:

- Voto electrónico seguro: Herramientas digitales que garantizan la transparencia y la participación de miles de socios en tiempo real sin necesidad de presencialidad.
- Tokens de gobernanza: En modelos avanzados, se utilizan activos digitales internos para medir las aportaciones de trabajo o capital de los socios y otorgar derechos de voto proporcionales a su implicación.
- Contratos inteligentes: Programas que automatizan el reparto de excedentes directamente a las cuentas de los cooperativistas en cuanto se completa un servicio, eliminando intermediarios administrativos.

4. La Economía del Procomún (Commons)

La economía colaborativa de base cooperativa no busca acumular capital, sino crear bienes comunitarios que beneficien a la sociedad de forma abierta:

- Conocimiento libre: Creación de manuales, diseños industriales o bases de datos de acceso gratuito que las cooperativas locales pueden replicar y adaptar a su territorio.
- Datos abiertos (Open Data): La información generada por los usuarios de una plataforma de transporte o reparto cooperativa no se vende a terceros, sino que se utiliza para mejorar los servicios públicos y la movilidad de la ciudad.
- Redes comunitarias: Infraestructuras gestionadas por los propios usuarios, como cooperativas de telecomunicaciones que despliegan fibra óptica en zonas rurales donde las grandes empresas no invierten.

5. Principales Retos y Barreras de Entrada

A pesar de sus ventajas, la fusión de ambos modelos enfrenta desafíos críticos frente a las plataformas corporativas tradicionales:

- Falta de capital de riesgo: Las cooperativas no pueden vender acciones ni ceder el control a fondos de inversión, lo que dificulta financiar el desarrollo de tecnología de punta al inicio.
- Regulación obsoleta: Las leyes cooperativas de muchos países exigen procesos burocráticos presenciales y rígidos que chocan con la inmediatez y flexibilidad de las aplicaciones digitales.
- Monopolios de red: Las plataformas comerciales tradicionales (efecto de red) ya dominan el mercado, lo que dificulta que los usuarios migren a alternativas cooperativas si no encuentran la misma cantidad de oferta y demanda disponible.



**Las cooperativas:
constructoras de paz en el
mundo y una oportunidad
para Colombia**

Las cooperativas: **constructoras** de paz en el mundo y una oportunidad para Colombia



"La paz no se firma únicamente en una mesa de negociación. La paz se construye todos los días cuando las personas encuentran oportunidades para trabajar juntas, confiar nuevamente unas en otras y construir bienestar colectivo."

Por: Julio Herrera

MSc. Economía Social.

Gerente de cooperativas y fondos de empleados

Bogotá - Colombia

A lo largo de la historia, las sociedades que han logrado superar conflictos armados han comprendido que la reconciliación no depende únicamente de los acuerdos políticos o del cese al fuego. La verdadera paz requiere reconstruir la economía, recuperar la confianza entre las personas y generar oportunidades para quienes durante años vivieron en medio de la violencia.

En ese proceso, el cooperativismo ha demostrado ser mucho más que un modelo empresarial: se ha convertido en un instrumento de reconstrucción social, reconciliación y desarrollo económico.

Ruanda e Irlanda del Norte: reconstruir desde la cooperación

Tras el genocidio de 1994, que dejó cerca de ochocientas mil víctimas y una sociedad profundamente fracturada, Ruanda enfrentó uno de los mayores desafíos de la historia contemporánea: reconstruir la convivencia entre comunidades que pocos meses antes habían estado enfrentadas.

Las cooperativas desempeñaron un papel decisivo en ese proceso. Agricultores, mujeres sobrevivientes, jóvenes y pequeños productores comenzaron a organizarse en empresas cooperativas para recuperar tierras, acceder al crédito, comercializar productos y reconstruir el tejido social.

Más allá de los beneficios económicos, las cooperativas ofrecieron un espacio donde antiguos adversarios aprendieron nuevamente a dialogar, trabajar juntos y compartir objetivos comunes. La cooperación económica se convirtió, poco a poco, en un camino hacia la reconciliación.

Hoy, Ruanda es reconocida internacionalmente por haber fortalecido el cooperativismo como una herramienta de desarrollo rural, inclusión financiera y cohesión social.

A través del Rwanda Demobilisation and Reintegration Commission (RDRC) se logró construir proyectos que reúnen a antiguos miembros de facciones opuestas, militares y civiles para promover la paz, la reconciliación nacional y el desarrollo local, algunos casos de éxito son:

Abahuza Cooperative: Fundada en 2009 en Kigali, esta cooperativa de mototaxis comenzó con 10 veteranos y hoy emplea a más de 450 conductores, de los cuales cerca de 100 son excombatientes.

Ubumwe Cooperative: Creada en la capital, es un colectivo de carpintería y pequeñas tiendas que fue formado por antiguos enemigos de guerra, demostrando que es posible trabajar juntos por el sustento familiar. Ubumwe significa Unidad, y es allí desde donde la concepción del trabajo asociado alrededor de los cultivos del banano que se han convertido en cooperativas rentables; sus asociados utilizan los excedentes cooperativos para la construcción de hogares decentes y el impulso a la ganadería y comercialización de fertilizantes.

Una experiencia similar ocurrió en Irlanda del Norte.

Después de décadas de violencia entre comunidades católicas y protestantes, conocidas como The Troubles, numerosas organizaciones cooperativas y empresas comunitarias promovieron proyectos productivos compartidos que permitieron generar empleo, reconstruir barrios y fortalecer la confianza entre comunidades históricamente enfrentadas.

El trabajo conjunto alrededor de proyectos económicos demostró que era posible construir relaciones de cooperación incluso donde antes predominaba la confrontación.

Las cooperativas ayudaron a crear espacios neutrales donde las personas dejaron de verse como adversarios para reconocerse como socios, vecinos y emprendedores con intereses comunes.

La experiencia irlandesa evidenció que la paz también se construye compartiendo responsabilidades económicas y oportunidades de desarrollo.

La ayuda mutua para superar las diferencias en Irlanda del Norte, tiene como ejemplo a estas organizaciones:

Co-operation Ireland: Organización líder que lidera programas como PEACEworks, trabajando en conjunto con las agrupaciones de excombatientes para lograr la cohesión social y el desarrollo de la comunidad. Sus programas se orientan en los jóvenes, la comunidad y el liderazgo.

Colombia: una oportunidad para consolidar la paz

Estas experiencias internacionales ofrecen una lección clara: la paz necesita instituciones sólidas, pero también requiere organizaciones capaces de generar confianza, participación y bienestar económico.

Colombia no es ajena a esa realidad.

Durante décadas nuestro país ha buscado diferentes caminos para poner fin al conflicto armado. La firma del Acuerdo de Paz representó un paso histórico, pero su sostenibilidad depende de ofrecer oportunidades reales para quienes decidieron abandonar las armas y reconstruir su proyecto de vida dentro de la legalidad. Es precisamente allí donde el cooperativismo adquiere una importancia estratégica.

La experiencia de la Cooperativa Multiactiva Comunitaria del Común





Recomendaciones prácticas para mejorar el desempeño del Consejo de Administración

Recomendaciones prácticas para mejorar el **desempeño** del Consejo de Administración



Los Consejos de Administración de hoy, para ser eficientemente competitivos, deben dar orientación a la Administración en el manejo cada vez mejor del día a día, pero también innovar, producir nuevas ideas sobre el tipo de actividad o industria en la cual están operando o funcionando.

Por: Eliécer Bermúdez
Director Corjireh
Colombia

Conocimiento de la Empresa

Los integrantes del Consejo de Administración deben tener conocimiento práctico de las actividades a que se dedica la empresa: objeto social, líneas de servicios o productos, situación financiera y los problemas específicos que la afectan, además del compromiso y exigencia de informarse en detalle antes de aceptar formar parte del Consejo de Administración. Los nuevos Consejeros deben leer las actas del Consejo, de sus principales Comités, los informes presentados por la Administración correspondientes al año anterior, además, los de la Revisoría Fiscal a la Asamblea General de asociados de los últimos años.

Igualmente, los nuevos Consejeros deben solicitar y estudiar todos los informes relacionados con inversiones, cartera, activos fijos, participación de los asociados, situación laboral, expectativas del mercado para los productos o servicios de la empresa, etc. También deben esforzarse por lograr una rápida familiarización con sus colegas del Consejo de Administración y con otros miembros claves del equipo de administración.

Los Consejeros antiguos entre responsabilidades permanentes están las lecturas de las actas e informes antes mencionados, como también mantenerse alertas para identificar, conocer y evaluar todos los informes que se relacionen con la empresa.

Destinar el Tiempo requerido para realizar el Trabajo

Si bien es un honor que a una persona se le solicite formar parte del Consejo de Administración, esta distinción le implica un compromiso permanente y a conciencia que le disminuye el tiempo disponible para sus actividades y negocios habituales. Los Consejeros principales y suplentes deben asistir a todas las reuniones del Consejo de Administración y de sus Comités y de emergencias o exigencias imprevistas, excepto en casos de enfermedad o haya ocurrido una calamidad.

Nadie debe aceptar ser Consejero si no dispone del tiempo suficiente para realizar el mejor trabajo posible.

Información Completa y Oportuna

El Consejo de Administración tiene el derecho de esperar que se le mantenga informado sobre todos los acontecimientos importantes que ocurran en la empresa, en forma oportuna. Serán muy escasas las consideraciones que justifiquen a la Administración la no presentación ante el Consejo de los asuntos extremadamente delicados y su comportamiento debe ser suficientemente sustentado.

En igual forma, el Consejo de Administración debe esperar que habitualmente le presenten toda la información soportada de los asuntos que se someten a su consideración. Aunque muchas veces no es posible cumplir con este requisito por resolver imprevistos o contingencias, lo deseable es que siempre se exija la documentación soporte.

Tiempo necesario para las Deliberaciones

El Consejo de Administración debe esperar que la Administración le notifique con suficiente anticipación el conjunto de las actividades que debe estudiar y evaluar. Como es natural, las emergencias reales no se pueden evitar, pero debe revertirse la tendencia que las decisiones de rutina se conviertan en emergencia por falta de una planeación adecuada del tiempo requerido para analizar todos los aspectos relacionados con un asunto concreto. El Consejo puede y debe declinar tomar decisiones sobre cualquier asunto que no haya podido considerar en todos sus aspectos. El tiempo necesario para el análisis se puede acortar, siempre y cuando se mantenga permanentemente informado al Consejo sobre los asuntos pendientes.

El Consejo de Administración tiene el derecho de esperar que se le mantenga informado sobre todos los acontecimientos importantes que ocurran en la empresa, en forma oportuna.



CAMINATAS *ECO* = TURÍSTICAS =

ANOLAIMA CUNDINAMARCA



Naturaleza, aventura
y diversión para *todos*



PRECIO POR PERSONA

\$100.000



RESERVA LA FECHA

para que tu grupo disfrute
esta experiencia inolvidable.

EL PLAN INCLUYE



TRANSPORTE EN BUS DE TURISMO
CON TODOS LOS SEGUROS



CAMINATA POR LA CUCHILLA
O ALTO DE MOHAN
PAISAJES – AVISTAMIENTO DE AVES –
MIRADOR – MEDITACIÓN



GUÍA ACOMPAÑANDO
TODO EL RECORRIDO



DESAYUNO – ALMUERZO
Y BOTELLA DE AGUA



TARDE DE PISCINA – TEJO –
RANA – BOLIRANA – PISCINA



INFORMES Y RESERVAS



301 713 8773

¡Vive una experiencia
que conecta *contigo*,
con la *naturaleza*
y con los *tuyos*!

