



CURSO DE ACTUALIZACIÓN PARA DELEGADOS

COOPERATIVA COHTRAG



SC4443-1

JAVIER ANDRÉS SILVA DÍAZ, MSc
Coordinador Unidad de Educación
Marzo de 2023





1. ¿EN QUÉ MOMENTO NOS ENCONTRAMOS?

El contexto actual



MODERNIDAD LIQUIDA (Mensajes de MÍNIMOS)



DANE

INFORMACIÓN PARA TODOS

70 AÑOS

Estadísticas por tema ▾

Sistema Estadístico Nacional (SEN) ▾

Servicios al ciudadano ▾

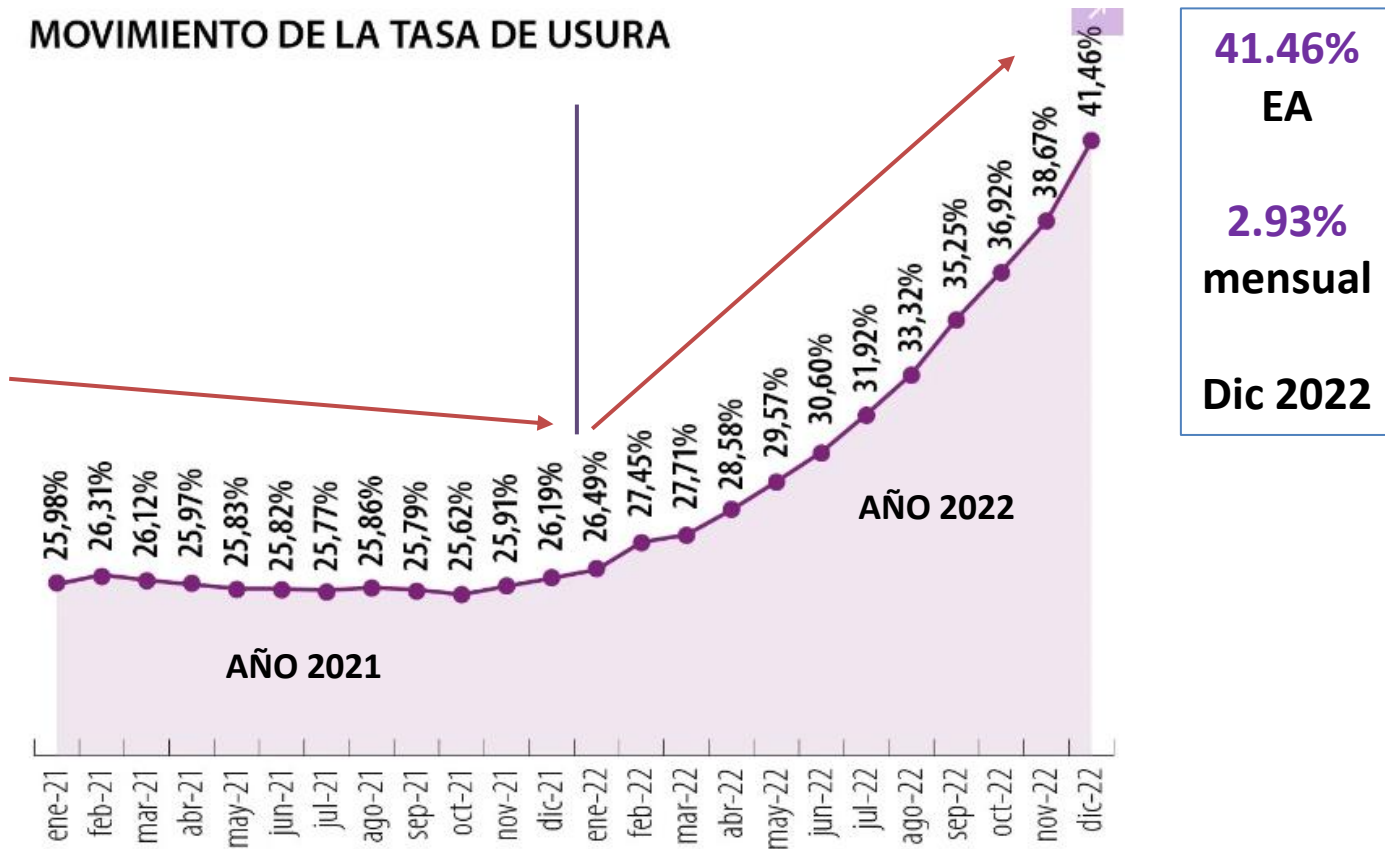
📍 Inicio

7,5% **CRECIMIENTO PIB**
2022 P^r **Producto Interno Bruto**

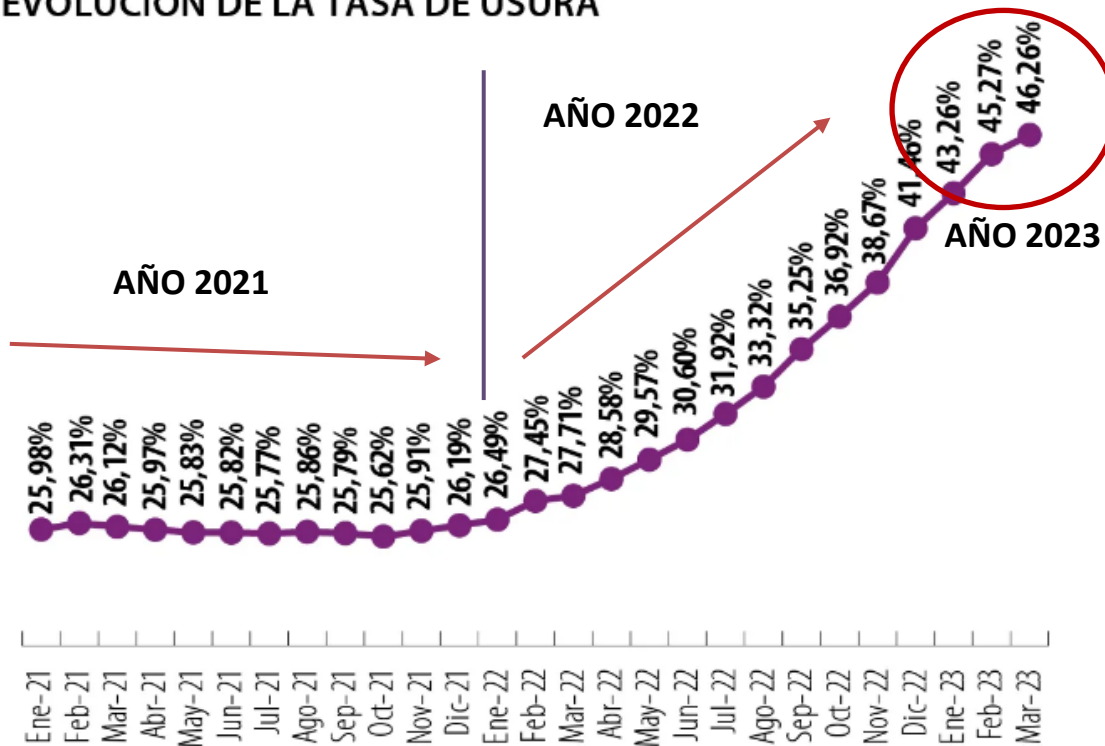
1,66% **IPC**
FEBRERO 2023 **Índice de Precios al Consumidor**

13,7% **TASA DE DESEMPLEO**
ENERO 2023

MOVIMIENTO DE LA TASA DE USURA



EVOLUCIÓN DE LA TASA DE USURA



Fuente: La República
Marzo 2023

Fuente: Superfinanciera

Gráfico: LR-G

El contexto 2021

Bancos ganaron \$13,9 billones en 2021, crecieron más del triple respecto a 2020

Banco de Bogotá, Bancolombia y Davivienda reportaron las mayores utilidades.



¿Cuál es el índice de pobreza en Colombia 2022?

Según la Cepal, la **tasa de pobreza** en el país fue de 36,3% en 2021 y proyecta que subirá a 39,2% en **2022** en un ambiente de más inflación, lo que representa un incremento de 2,9 puntos porcentuales frente al año pasado. 7 jun 2022

El contexto 2022

Noticias Del Mercado Financiero

Noticias Económicas Importantes

Utilidades de bancos en Colombia
sumaron casi \$14 billones a
noviembre de 2022:
Bancolombia el que más gana

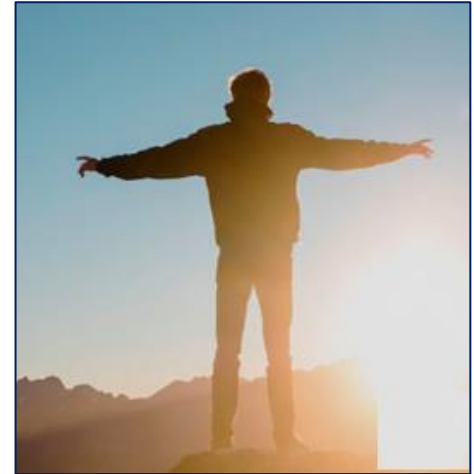
Por [María Camila Pérez Godoy](#) - 2023-02-10

¿La Economía está al servicio de la gente....o la gente al servicio de la Economía?



El gran reto

- «La Economía Solidaria es un asunto de **MÁXIMOS** para las personas »
- Es una excelente manifestación de la economía **SOCIAL**
- Todos tenemos derecho a **VIVIR MUY BIEN**



El gran desafío

«Cada asociado DEBE aprender a reconocerse como dueño, usuario, gestor y empresario de su entidad»

DEBEMOS CONSOLIDAR EL ROL ASOCIATIVO



¿QUÉ TIPO DE EMPRESA SOMOS?

**EMPRESAS
PÚBLICAS**

**EMPRESAS
PRIVADAS
Lucrativas**

**EMPRESAS
PRIVADAS
No lucrativas**

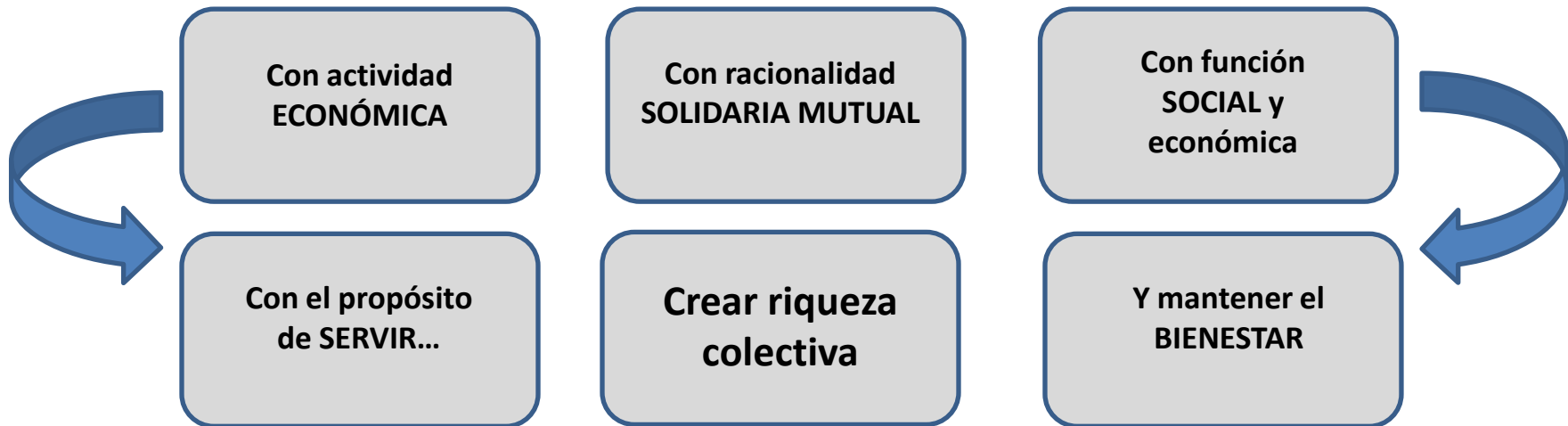
**Cooperativas,
Fondos y
Mutuales**

¿QUÉ TIPO DE EMPRESA SOMOS?



La Organización Solidaria

!SOMOS UNA EMPRESA!



¿Qué problemas tenemos en nuestras organizaciones?



El contexto actual

Elementos comunes de las empresas solidarias en el contexto actual

- Bajo ingreso de nuevos asociados
- Morosidad en la cartera de crédito
- Excesiva normatividad desde la Superintendencia de la Economía Solidaria
- Decrecimiento constante en los aportes sociales
- Excesos de liquidez
- Competencia bancaria y de otras formas crediticias
- Falta de herramientas organizacionales: Planeación, educación y comunicación.
- Isomorfismo “impuesto”
- Bajo desarrollo tecnológico
- Aumento de la inflación y la tasa de usura

RETOS DE LAS COOPERATIVAS

1. **Conocimiento del contexto social y económico**
2. **Planeación y Proyección Empresarial**
3. **Desarrollo de la Solidaridad Mutual**
4. **Fortalecimiento de la educación asociativa**
5. **Desarrollo de la Comunicación Estratégica**
6. **Fortalecimiento de la relación de uso, el ahorro y la riqueza colectiva**

Circular Básica Contable y Financiera



**ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO
DE LEY**

Riesgo de
Crédito

Riesgo de
Liquidez

Riesgo de
Mercado



**ENFOQUE EN GESTIÓN DE
RIESGOS**

Riesgo
Operacional

Riesgo LAFT

La circular propone un enfoque de gestión de riesgos teniendo como base estos 5 riesgos

Riesgos asociados a la Gestión Cooperativa

- Riesgo de Crédito
- Riesgo de Liquidez
- Riesgo de Mercado
- Riesgo de Operación
- Prevención del LA FT
- Riesgos Legales
- Riesgos Reputacionales
- Riesgo de Contagio
- Riesgos Asociativos



Riesgo Legal

Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.



Riesgos Reputacional

Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de asociados, disminución de ingresos o procesos judiciales.



Riesgos Asociativos

- Retiro de asociados
- Cruce de cuentas
- Incumplimiento en los pagos de créditos
- **Desconocimiento del modelo solidario**
- **Desconocimiento de la solidaridad mutual**
- **Desconocimiento de las ventajas de la cooperación y los instrumentos financieros solidarios**
- **Isomorfismo organizacional**
- Sobreendeudamiento bancario





VENTAJAS QUE TODO ASOCIADO DEBE CONOCER SOBRE SU ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

¿QUÉ VENTAJAS ECONÓMICAS TENEMOS LOS ASOCIADOS A UNA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA?

1. **Somos dueños de nuestra Empresa**
2. **Construimos la riqueza colectiva desde el aporte social y los ahorros**
3. **Tenemos crédito a bajo costo**
4. **Recibimos renta social y transferencia solidaria**
5. **Reducimos el sobreendeudamiento**
6. **Somos considerados como PERSONAS**
7. **La Economía está al servicio de NOSOTROS**
8. **Ahorramos gastos y comisiones bancarias**
9. **Accedemos a la Educación de forma permanente**
10. **No somos un BANCO**

EL SER SOLIDARIO

Empoderados para el cambio permanente



El reto del SER SOLIDARIO

El SER SOLIDARIO es....

1. Un ser humano con **sensibilidad social**
2. Un **empresario** socialmente responsable
3. Un **ciudadano** con capacidad de reflexión crítica
4. Un **transformador** de la sociedad
5. Un garante del **desarrollo humano integral**
6. Un individuo responsable de sus **actos e impactos**



BUEN GOBIERNO SOLIDARIO

Generalidades

Condiciones para ser Directivo



Objetivos del Gobierno Solidario

1. **Preservar la identidad y la diferencia solidaria para consolidar las ventajas de la Cooperación.**
2. **Evitar el riesgo del Isomorfismo organizacional.**
3. **Dar lugar a un concepto claro de competitividad solidaria.**
4. **Desarrollar las ventajas y superar las debilidades frente al paradigma de la ventaja cooperativa y solidaria.**
5. **Impulsar la participación del asociado como elemento detonador de la innovación.**
6. **Administrar la entidad manteniendo los valores y los principios de la solidaridad.**
7. **Administrar el equilibrio socio económico en el desarrollo del servicio.**

El Gobierno Solidario es un asunto de :

Legitimidad

- **Confianza**
- **Creencia y credibilidad en las acciones**

Eficacia:

- **Cumplir funciones básicas**
- **Satisfacción de la comunidad**



El Gobierno Solidario es un asunto de :

Satisfacer las necesidades de sus **asociados** conforme a sus principios y valores permitiendo:

- Fortalecimiento
- Competitividad
- Transparencia



- ✓ Aseguramiento de **eficacia** en el servicio a sus asociados.
- ✓ Aseguramiento de mayor **participación** democrática.

El Gobierno Solidario es un asunto de :

Enfoques:

1. Composición y funciones de los órganos sociales y definición de contenidos, responsabilidades y relaciones recíprocas.

2. Funcionamiento armónico y eficiente de la organización

Satisfacción de las exigencias del funcionamiento de la entidad en cuanto a la prestación de sus servicios a los asociados y al cumplimiento de sus obligaciones con la comunidad

En síntesis
Un solo propósito
Asegurar el cumplimiento
del **Modelo Solidario**



Criterios Estratégicos del Buen Gobierno

VÍNCULACIÓN ECONÓMICA «acerca de servir a los asociados»

Fuente: Fairbairn 2005

- ▶ Busca el bienestar del asociado y su familia.
- ▶ El éxito de la organización conectado con el éxito del asociado.
- ▶ La creación y el desarrollo de servicios acordes con las necesidades específicas del asociado.

Criterios Estratégicos del Buen Gobierno

TRANSPARENCIA

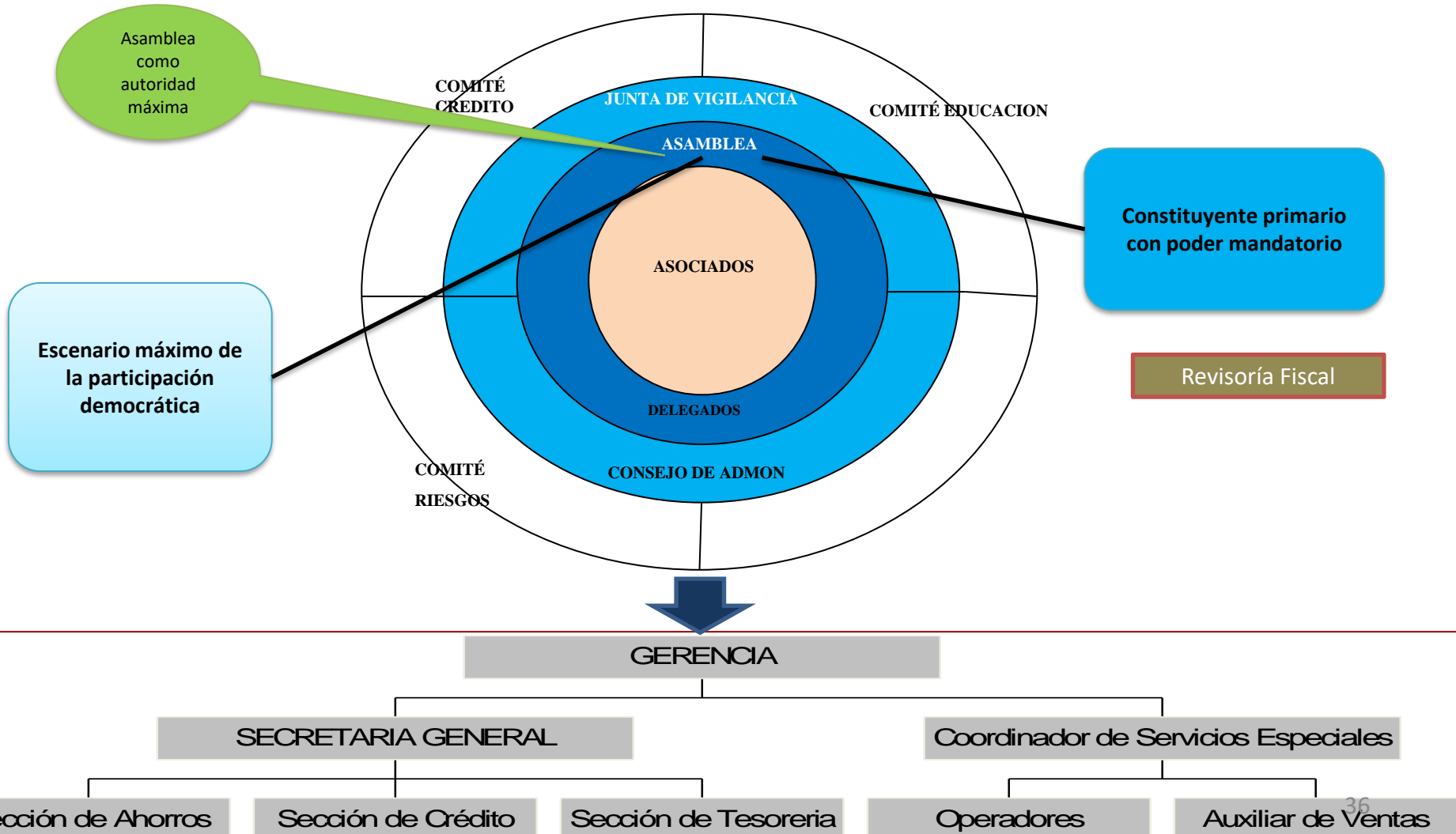
«dejar claro que se sirve a los asociados»

Fuente: Fairbain 2005

- Los Asociados deben estar informados sobre la actividad económica, el servicio y los resultados financieros.
- Los Asociados deben comprender el sector al que pertenece su organización.
- Los Asociados y Directivos deben comprender los diferentes intereses de todos los integrantes de la organización.



PREPARACIÓN PARA LA ASAMBLEA DE DELEGADOS



¿Qué significa ser delegado?



- Ser **Delegado** significa asumir un compromiso serio, sostenido y responsable con el proceso asociativo que integra a todos los asociados.
- Ser **Delegado** significa representar las necesidades, intereses y expectativas de los asociados para encontrar soluciones adecuadas a través de los órganos de Dirección y control.

¿Qué significa ser delegado?



- Ser **Delegado** significa ser líder con gran vocación social, ser multiplicador de la identidad solidaria, ser vocero de los intereses económicos, sociales y culturales de los asociados en su propia empresa asociativa, ser defensor de la calidad de los servicios
- Ser **Delegado** es ser modelo de cooperación, constructor de ayuda recíproca, signo de unidad asociativa, ejemplo a seguir en la adecuada utilización de los servicios, líder de opiniones positivas porque está bien informado sobre el acontecer de la organización.

¿Qué significa ser delegado?



- Ser **Delegado** es tomar real interés en el conocimiento, estudio y práctica de la teoría solidaria, particularmente de los valores y principios.



Funciones del Delegado

- Asistir cumplidamente a las **Asambleas** convocadas, participar activamente y asumir los compromisos derivados de ella.
- **Conocer, estudiar y analizar de manera consciente la información financiera, contable, administrativa y de balance social** que le suministren previamente los Directivos de la organización antes de cada Asamblea.
- **Representar al conjunto de los asociados** de la entidad y no únicamente al grupo de asociados que lo eligieron ante la Asamblea.
- **Difundir con oportunidad y claridad** a los asociados de base de su influencia, las decisiones tomadas por la Asamblea.



Funciones del Delegado

- Comprender el **reglamento de la Asamblea** para poder participar en las deliberaciones, análisis, discusiones y procedimientos de régimen jurídico y parlamentario propios de Asamblea.
- **Conocer con propiedad el estatuto**, reglamentos, portafolio de servicios, plan estratégico, grandes cifras y estructura organizacional de la entidad.
 - Mantener vivo **contacto con los Directivos y empleados** del equipo administrativo sobre los asuntos económicos, sociales y culturales que interesan realmente a los asociados.

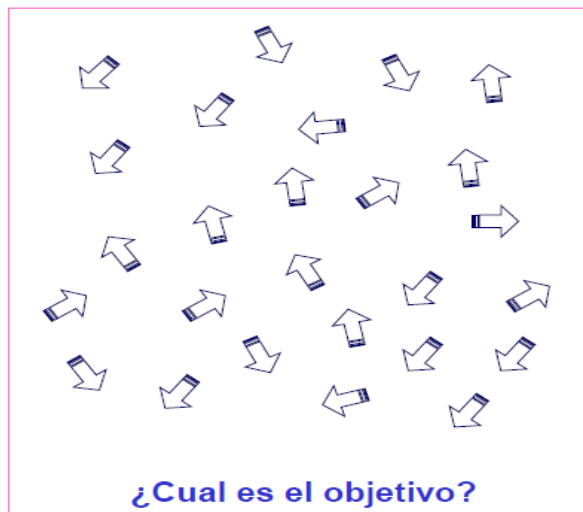


Funciones del Delegado

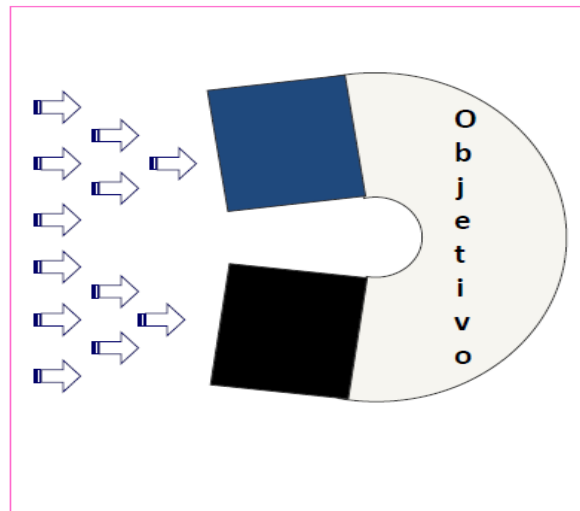
- Aprovechar al máximo los **canales de comunicación** de la organización para aportar información, iniciativas, sugerencias, recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la Institución.
- **Cumplir de manera ejemplar los deberes de los asociados** contemplados en el estatuto, que están en estrecha relación con sus derechos y en el marco de la autogestión democrática solidaria.
- **Aprovechar todos los eventos de capacitación, integración y formación que organice la entidad**, para robustecer su compromiso con el ideario cooperativo fundamentado en valores y principios.

NUESTRA ASAMBLEA....

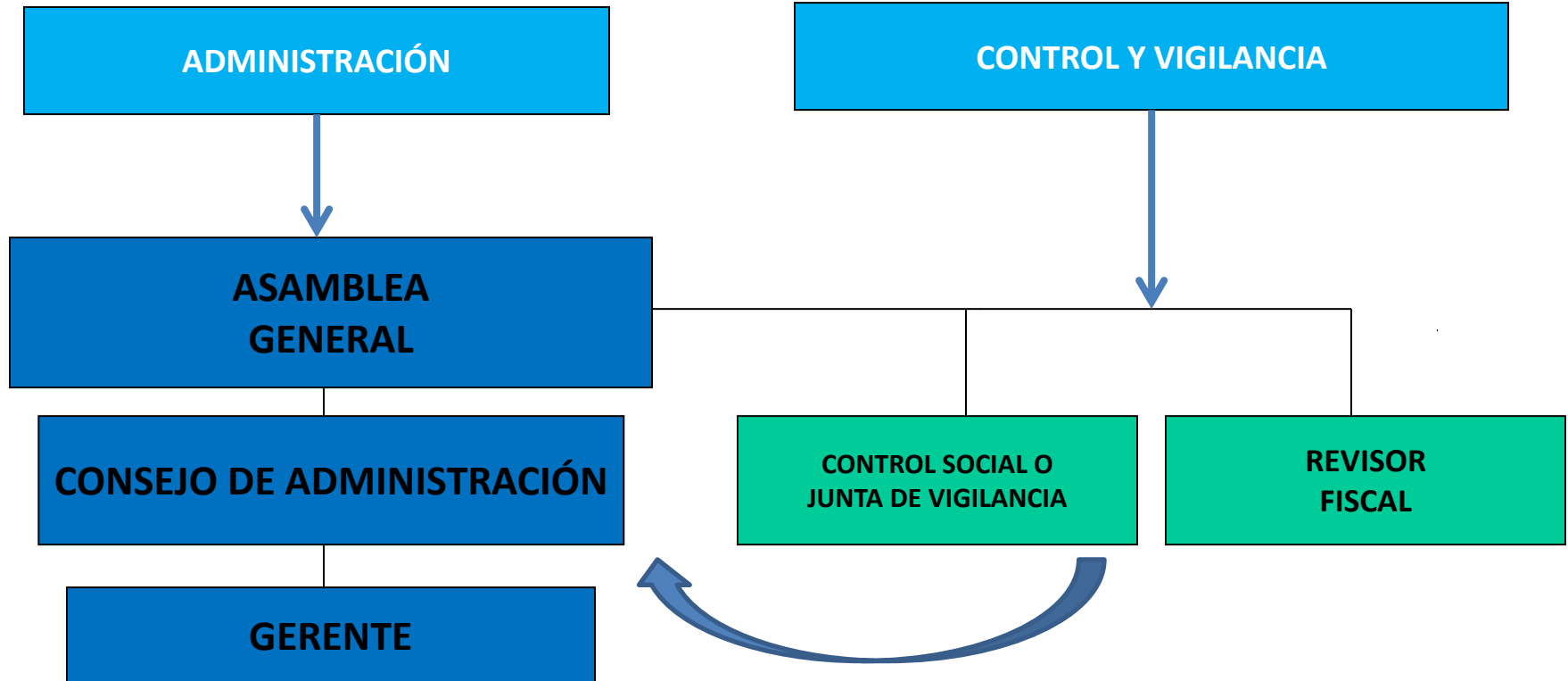
Sin Visión



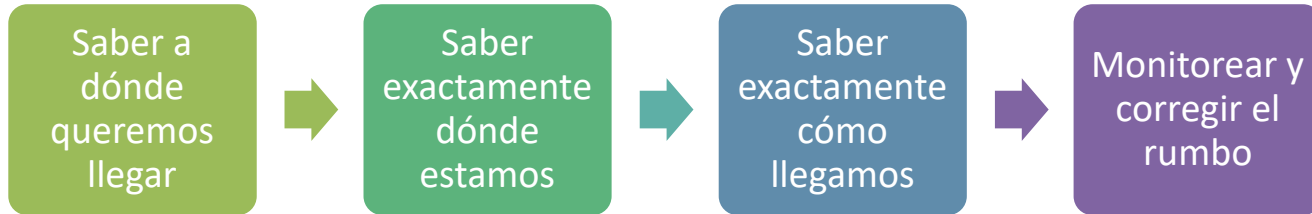
Con Visión



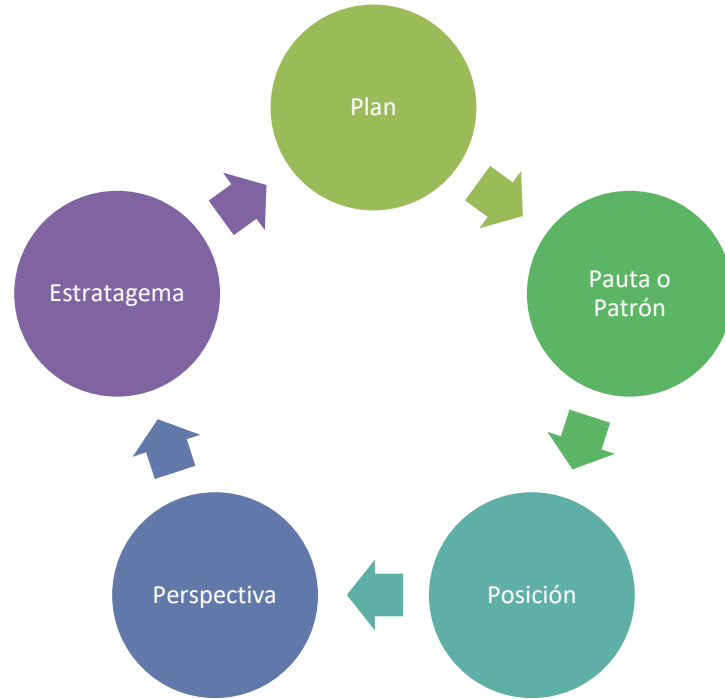
Estructura Organizacional



Pensamiento Estratégico



¿Qué es Estrategia? (3)



Diagnóstico DOFA



Estrategia del Océano Azul

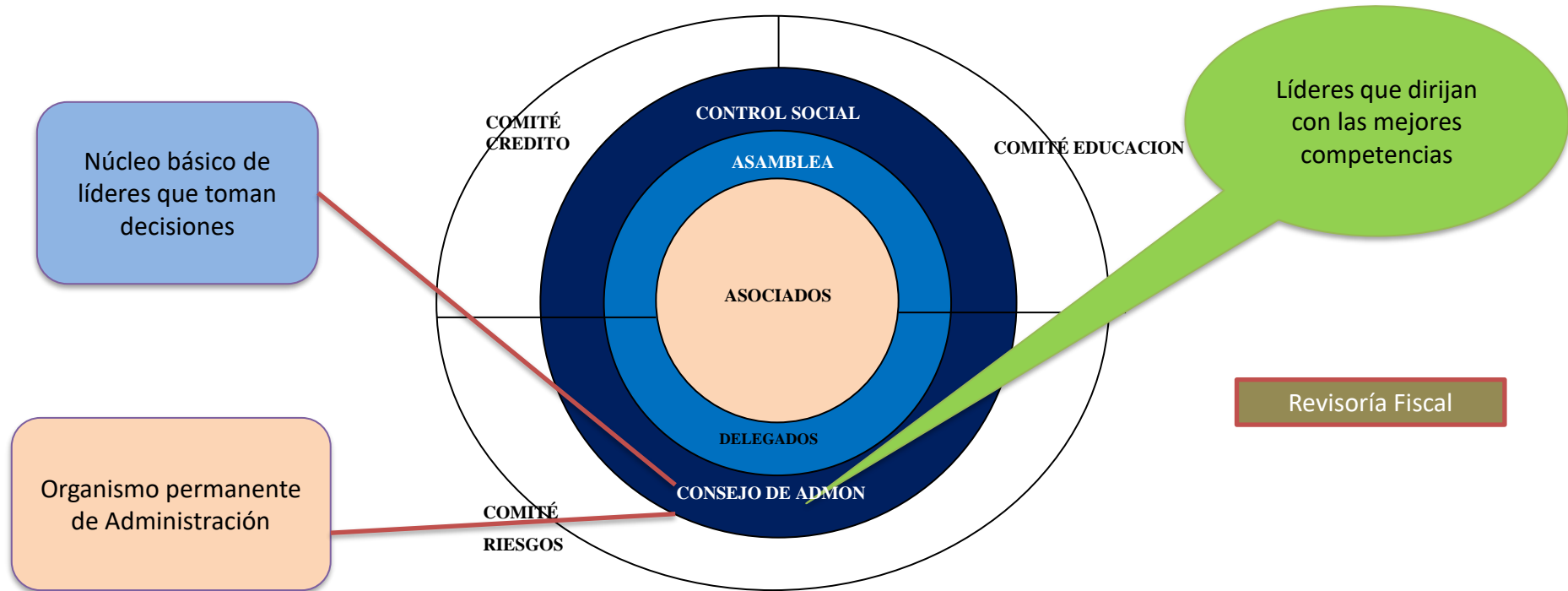
Blue Ocean Strategy

Estrategia de océano rojo

- Competir en mercados ya existentes
- Vencer a la competencia
- Explorar la demanda ya existente
- Escoger entre costos y diferenciación

Estrategia de océano azul

- Crear nuevos espacios de mercado
- Volver a la competencia irrelevante
- Crear y capturar nueva demanda
- Procura un mejor costo y una mayor diferenciación



GERENCIA

SECRETARIA GENERAL

Coordinador de Servicios Especiales

Sección de Ahorros

Sección de Crédito

Sección de Tesorería

Operadores

Auxiliar de Ventas

Deberes de los Administradores

- **Los Administradores son el Gerente y el Consejo de Administración**
- **Los Administradores deben obrar:**
 - De buena fe
 - Con lealtad
 - Con la diligencia de un buen hombre o mujer de negocios.
- **Sus actuaciones se cumplirán en interés de la entidad, teniendo en cuenta los intereses de sus asociados.**



Deberes de los Administradores

- **BUENA FE:**

En su obrar no deben causar perjuicio a la entidad, los asociados o a terceros, con la íntima convicción de proceder correctamente.

- **LEALTAD:**

Actuar con miras a obtener los mejores resultados.

- **DILIGENCIA Y CUIDADO:**

Que sus capacidades los caractericen como conocedores de las técnicas de administración y gestión, que les permitan efectuar una valoración seria y estudiosa de las opciones que se les presentan al momento de tomar una decisión.

Deberes de los Administradores

- El buen hombre o mujer de negocios es aquella persona que pone todo su conocimiento, previsión y diligencia en las gestiones propias de la actividad empresarial, como si fueran suyas.
- Sus decisiones deben ser adoptadas con el pleno conocimiento y estudio de las implicaciones que las mismas tienen.



Deberes de los Administradores

- Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
- Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.
- Velar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la Revisoría Fiscal.





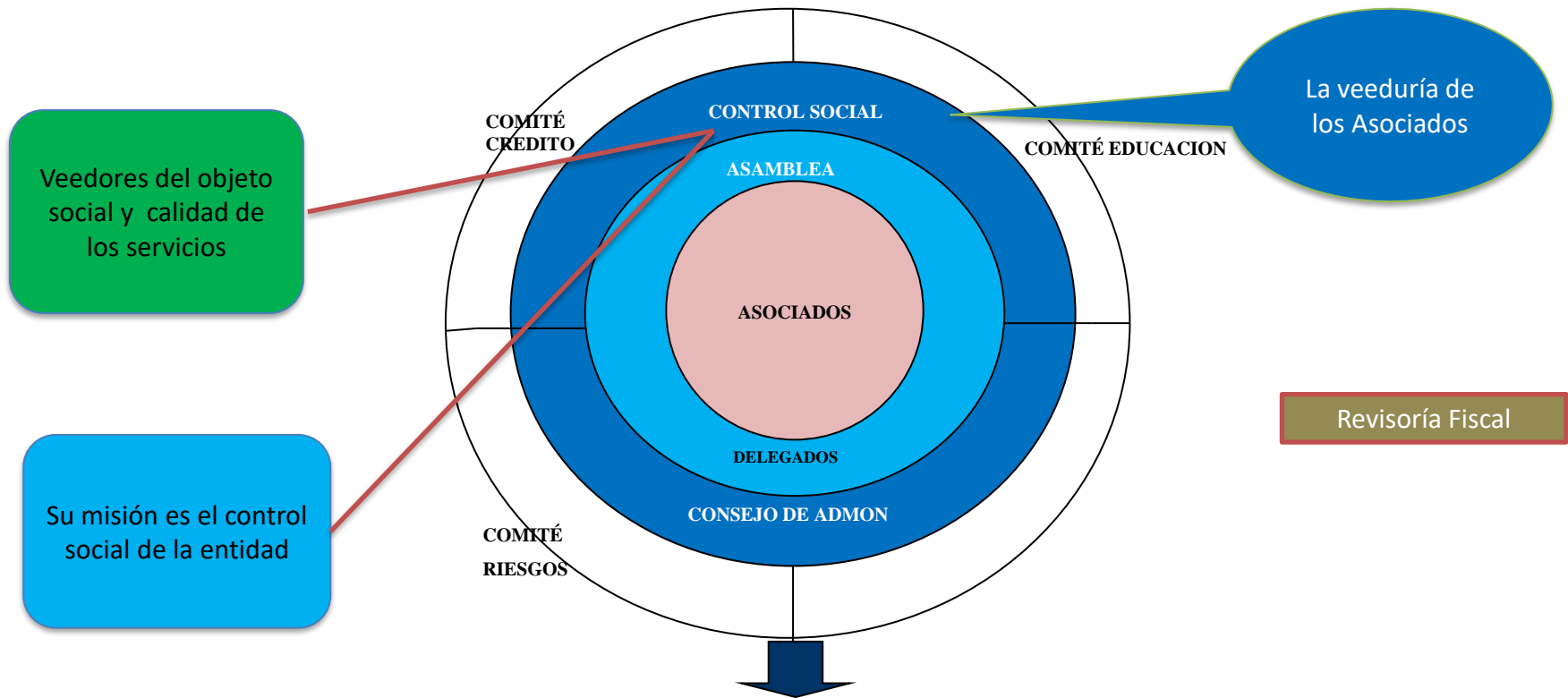
RESPONSABILIDAD DEL CONTROL SOCIAL

Generalidades del Control Social

Elementos a considerar

- Participar en el Comité de Control Social **no es un premio de consolación** (...)
- Es un **compromiso superior**. El comité **no es la oposición** de la Junta Directiva.
- El Comité de Control Social debe tener mayor conocimiento que los demás asociados; **no podemos controlar lo que no conocemos**.
- Es un compromiso **personal, asociativo y colectivo**





Veedores del objeto social y calidad de los servicios

La veduría de los Asociados

Su misión es el control social de la entidad

Revisoría Fiscal

GERENCIA

SECRETARIA GENERAL

Coordinador de Servicios Especiales

Sección de Ahorros

Sección de Crédito

Sección de Tesorería

Operadores

Auxiliar de Ventas

Generalidades del Control Social

Control Social ¿Quién lo ejerce?

- El control social se ejerce de forma especializada por las **Juntas de Vigilancia** o Comités de Control Social.
- Control externo a la administración
- Control social en interés y representación de los asociados no administradores = asamblea

Generalidades del Control Social

- De acuerdo con lo previsto en el artículo 59 de la Ley 454 de 1998, las funciones de la junta de vigilancia o **comité de control social** serán ejercidas exclusivamente con fines de control social, entendiéndose por éste el que se ejerce **a efectos de garantizar la satisfacción de las necesidades para las cuales fue creada la organización de economía solidaria, la verificación de que los procedimientos internos se ajusten al cumplimiento normativo y estatutario, y la vigilancia del cumplimiento de los derechos y obligaciones de los asociados.**
- La función de control social debe tratarse de un **control técnico ejercido con fundamento en criterios de investigación, valoración y procedimientos** previamente establecidos y formalizados, que no deberá desarrollarse sobre materias que sean de competencia de los órganos de administración.

Requisitos para los integrantes

1. Contar con **calidades idóneas** para la función de control social y para actuar en representación de todos los asociados.
2. Contar con **capacidades y aptitudes personales, conocimiento, integridad ética y destrezas idóneas** para actuar como miembros.
3. **No haber sido sancionado disciplinaria o administrativamente**, o anteriormente removido del cargo de gerente, o miembro del consejo de administración o junta directiva de una organización de economía solidaria, exclusivamente por hechos atribuibles al candidato a miembro de junta de vigilancia o comité de control social y con ocasión del ordenamiento de medidas de intervención.

Generalidades

Condiciones para ser Directivo

CAPACIDAD



APTITUDES PERSONALES

**RIGUROSOS REQUISITOS
CRITERIOS**

CONOCIMIENTO Y DESTREZA

INTEGRIDAD ÉTICA

Generalidades del Control Social

¿Que es el control social?

- Cumple la función de **garante** del cumplimiento del **objeto y acuerdos sociales** .
- Dentro del marco de los valores, principios y fines solidarios.
- Mediante seguimiento, examen y valoración de los **Actos de la administración** .
- Y además aspectos relacionados con la esencia, naturaleza y características de la organización.



Generalidades del Control Social



Generalidades: Funciones

1. **VELAR** porque los actos de órganos de Administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.
2. **INFORMAR** a los órganos de administración, al revisor fiscal y a la Superintendencia de la Economía Solidaria sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la entidad y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
3. **CONOCER** los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
4. **HACER** llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y los reglamentos.
5. **SOLICITAR** la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.
6. **VERIFICAR** la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las asambleas o para elegir delegados.
7. **RENDIR INFORMES** sobre sus actividades a la asamblea general ordinaria.

Generalidades – Retos del Control Social

- **Apropiarse de su rol en la entidad – son los ojos de los asociados sobre la administración.**
- **Formación adecuada – competente, amplia y moderna -de sus miembros.**
- **Visión global de la economía y la política.**
- **Actuar de manera metódica, estratégica y técnica.**
- **Respetar las decisiones de la administración sin perjuicio de la crítica constructiva.**
- **Generar confianza en los asociados y terceros.**
- **Mantener su independencia frente a la administración.**