

Edición especial

Noviembre 2022



CUNA MUTUAL GROUP



Autor
Equipo técnico AIRAC

Corrección y edición
Piero Espinal Estévez

Revisión
Simeón Saint-Hilaire
Alejandra Canario

Colaboradores
Lilliana Rodríguez Álvarez
Grace Badilla López
Juan Ariel Jiménez
Fernando Espinosa
Ana Luisa Martín Vela
Luis Santiago Gallego Venegas
Viviana Rúa Ortega
José Alejandro Rodríguez

Equipo técnico AIRAC
José Alejandro Rodríguez
Larry Mayrina
Miguel Otáñez

Diseño y diagramación
Dimas Rodríguez
Juan José Vásquez

Impresión
Talleres gráficos de Editora
Búho, SRL. Santo Domingo,
República Dominicana.

Noviembre 2022



 Arístides Fiallo Cabral, No. 256 (casi esquina Elvira de Mendoza) Ciudad Universitaria (UASD). Santo Domingo, D. N.

 Apartado postal núm. 20223

 809 686 2229

 809 686 2229

 contacto@airac.org.do

 Lunes a viernes de 8:00 a. m. a 5:00 p. m.



**“Balance Social
como Primera Línea de
Resultado”**



Alfredo Darío Dorrejo



Palabras del presidente

En esta edición presentamos el contenido de las jornadas de trabajo de nuestro recién finalizado congreso AIRAC 2022: «Balance social como primera línea de resultado».

Este contenido es un paso que sumamos para promover el balance social como primera línea de resultado, explorar las brechas sobre las cuales debemos trabajar para que nuestras cooperativas, sus asociados y la comunidad encuentren cada vez un apoyo más firme sobre el cual sostener su desarrollo, como hasta hoy lo hemos venido haciendo.

A partir de este momento tienen en sus manos un documento que aporta a todas las cooperativas, principalmente aquellas en sus primeros años de operación y en etapas de crecimiento, una guía para aprovechar el valor de los principios del cooperativismo.

Esperamos que este compendio, que sale de las jornadas de trabajo que junto a más de 200 cooperativistas se realizaron en nuestro congreso, sea útil para las cooperativas que operan ya por varios años, para las que han logrado crecer y desarrollarse institucionalmente, para las federaciones y otras entidades de integración, promoción y fiscalización, pero, sobre todo, que sea útil para asociados actuales y para todas las personas y comunidades aún ausentes.

Existe la oportunidad de incluir a todos. Que nadie quede fuera de este virtuoso modelo de vida.

Alfredo Darío Dorrejo
Presidente Consejo Directivo AIRAC



Matthias Arzbach

AIRAC
CONGRESO 2022



Balance social: ¿por qué ahora?

Matthias Arzbach

Director regional para América Latina y el Caribe
de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV)

Las cooperativas en América Latina nacieron hace alrededor de 120 años. Entiendo que en República Dominicana surgieron las cooperativas hace unos 80 años, muchas de ellas impulsadas por la Iglesia católica.

A lo largo de la historia muchas cooperativas cumplieron con funciones sociales muy importantes, pero en ese entonces no se hablaba de responsabilidad corporativa o responsabilidad social, *stakeholders* (grupos de interés), de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), sino que garantizábamos que por el hecho de ser cooperativas cumplíamos fines sociales muy importantes.

Nos hemos acercado a la responsabilidad social, primero que nada por los principios cooperativos, sobre todo por cooperar con la comunidad. A pesar de no ser especialista en el tema entiendo que hemos confundido beneficencia con responsabilidad social, que no es lo mismo. También entiendo que tener un responsable de responsabilidad social empresarial no es lo mismo que trabajar el tema. Sé que no es el caso de las cooperativas, tomando en cuenta que, por la naturaleza de las cooperativas, la responsabilidad social es una tarea transversal para una buena gestión.

La gestión de responsabilidad social por las cooperativas no es medida. Trabajamos esta gestión de manera cualitativa y no tratamos de ponerle cifras a las gestiones sociales que realizamos en favor de las comunidades. En lo que más nos enfocamos es en cifras de activos y tasas de crecimiento y tamaños.

Si midiéramos el impacto social de las cooperativas pudiéramos enfocarnos en los grupos de interés: primero dividimos los sectores en internos (empleados, asociados) y externos (comunidad, gobierno).

El balance social es el instrumento que tenemos las cooperativas para poder medir esas acciones sociales que realizamos. Mediante el uso del mismo podemos poner cifras, analizar y documentar el impacto social que generan las cooperativas en beneficios de la comunidad.

Se está convirtiendo en costumbre que las instituciones presenten los resultados de los beneficios que ellos generan en favor de las comunidades junto a sus estados financieros. Se estima que en unos diez años el peso de los resultados obtenidos por el balance social será igual o mayor que el estado financiero de la cooperativa.

De los documentos emitidos por la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV) el que más llama la atención es uno estadístico y dentro de este está el de *ranking* de las cooperativas. Las organizaciones nos cuentan cuando salen para ver si subieron o bajaron algunos puestos en el *ranking*. Cooperativas pequeñas, medianas o rurales en muchas ocasiones tienen un impacto mayor que las cooperativas grandes y urbanas. Estas cooperativas aportan más a la inclusión financiera y generan más impacto social que las cooperativas grandes.

Si intentamos documentar el impacto de una cooperativa que se especializa en el sector transporte, agrario, etc., es un modelo de negocio que requiere un balance social distinto al nuestro, que es crédito. El enfoque para medir el balance social que esas cooperativas realizan en sus comunidades sería completamente distinto al nuestro.

Cada vez más países regulan el tema de balance social. Es de conocimiento de todos que el tema de supervisión y regulación de las cooperativas no es tan profundo como en otros países, pero países con alto rango de regulación, como Colombia y Ecuador, ya lo han regulado o están en camino hacia la regulación. Esa se está convirtiendo en una de las tendencias y en el futuro es algo que todas las cooperativas tendrán la obligación de hacer, por exigencias del Estado.

Aunque el Estado no nos exija, como organización, un balance social, a las cooperativas les conviene hacerlo, no solo por el hecho de rendir cuentas a nuestros públicos de interés, sino porque nos permite diferenciarnos de dos grupos de cooperativas. Hay un grupo de cooperativas que son grandes, pero se parecen más a bancos y que no tienen un impacto social grande. El otro grupo son cooperativas pequeñas que surgen bajo la estrategia de los estados de crear cooperativas (como champiñones). Esta es una estrategia que tiende a ser más dañina que beneficiosa para el sector y reputación cooperativa.

Para diferenciarnos de este tipo de cooperativas yo creo que el balance social es un instrumento muy valioso y viéndolo desde el punto de vista de gremios, federaciones, asociaciones como la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC), pudiéramos decir que es un instrumento muy útil para el cabildeo, trabajo político de la asociación de poder documentar el aporte social de cooperativas sectoriales, como es el caso del grupo AIRAC.

Entiendo que en la República Dominicana monitorizar la cifra en el sector de ahorro y crédito es bien difícil. Para poder realizar un buen trabajo de cabildeo es necesario disponer de datos agregados en el balance social y para eso es necesario que todos utilicemos los mismos indicadores y alguna aplicación informática que nos permita hacerlo. Utilizando métodos como Excel de forma manual y que cada uno tenga un formato distinto para poder medir el balance social no le ayuda mucho al gremio que requiere un levantamiento homogéneo de datos y una presentación consistente de datos del sector cooperativo.

Me parece un tema sumamente importante el que AIRAC escogió para su congreso «Balance social como primera línea de resultado». Los felicito por haberlo escogido y un paso más adelante, más allá de la cifra de activos y el número de socios.

Balance social como primera línea de resultado

La República Dominicana es un país en desarrollo, cuyas características como calidad de vida, índice de pobreza total o extrema, nivel de educación, costo de la canasta familiar y tasa de desempleo lo colocan en el puesto 89 en el *ranking* mundial de desarrollo humano.

En la actualidad el costo de la canasta familiar oscila entre los 42 060 pesos dominicanos, mientras que el salario mínimo establecido es de 15 600 pesos. Con este margen de diferencia se ha definido que más del 80 % de los dominicanos registrados en la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) en mayo de 2022 no alcanzan el costo de la canasta básica nacional.

Impacto de la pandemia en la economía y desarrollo de RD



Según las cifras estadísticas del Banco Mundial, a pesar de un aumento en el gasto social para mitigar el impacto de la crisis por la pandemia, las estimaciones oficiales de pobreza en República Dominicana aumentaron en 2.4 puntos porcentuales a 23.4 % en 2020.

La tasa de pobreza mantuvo su tendencia creciente durante 2021, alcanzando 23.9 por ciento, lo que significa que más de 300 000 personas cayeron en la pobreza desde que comenzó la crisis de la pandemia. Esto se explica por la informalidad del mercado laboral, que se correlaciona con una menor productividad y salarios más bajos, mayor inflación, que ha erosionado

el ingreso real de los hogares, y la reducción de escala de la asistencia social de emergencia, que se puso en marcha durante el pico de la crisis.

El país ha logrado grandes avances en la expansión del acceso a la educación y la atención médica, pero la calidad desigual de estos servicios sigue siendo un obstáculo importante para el crecimiento económico de base amplia y el desarrollo del capital humano. Para reiniciar el crecimiento de empleo intensivo y favorable a los más humildes y mejorar su competitividad económica el Banco Mundial resalta que la República Dominicana debe fortalecer los vínculos productivos entre las empresas nacionales y exportadoras, reducir los costos administrativos de la burocracia, mejorar la confiabilidad del suministro eléctrico y ampliar el acceso al crédito.

AIRAC y el sector cooperativista dominicano

La Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC) ha asumido el reto de colaborar con la transformación social de la República Dominicana, creando oportunidades que ayuden a mejorar la calidad de vida de sus socios y la sociedad en general.

AIRAC es una asociación integrada por 17 cooperativas que contribuyen al desarrollo de los diversos sectores económicos de comunidades, incluyendo la generación de empleos.

Su objetivo principal es crear oportunidades que ayuden a mitigar situaciones como el alto costo de la vida, el índice de pobreza extrema, el bajo nivel educativo, la desigualdad salarial y falta de empleos existentes en zonas rurales del país.

De acuerdo a Augusto Celis Minguet, experto en creación y fortalecimiento de empresas asociadas, el cooperativismo es un movimiento socioeconómico de carácter mundial que promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros.

El director ejecutivo de AIRAC, José Alejandro Rodríguez, manifestó que el compromiso que defienden es el de crear oportunidades sociales que garanticen una mejor calidad de vida, que sean sinónimo de progreso y que en ese camino se preserven los recursos naturales.

Desigualdad laboral y falta de oportunidades como factor de retroceso

AIRAC llevó a cabo el congreso «Balance social como primera línea de resultado». En él participaron representantes de las 17 cooperativas que la conforman, así como invitados especiales y ponentes magistrales nacionales e internacionales.

El congreso sirvió de escenario para dar a conocer datos y cifras de la situación económica y social de República Dominicana en la actualidad, así como también las acciones que han establecido y ejecutado para mitigar y transformar el clima económico de las zonas rurales y más necesitadas.



Estas fueron algunas de las cifras que se destacaron:

- La desigualdad laboral en el país marca una brecha salarial de un 18.6 % entre hombres y mujeres. Esto se debe a que la participación de los hombres es de 79 %, mientras que las mujeres ocupan solo un 53 % del mercado laboral.
- Las cooperativas de AIRAC colaboraron para mejorar los ingresos de sus socios, aportando más de 54 mil millones de pesos en créditos al sector productivo en el año 2021.
- El sistema de AIRAC reúne a más de 1.1 millones de asociados en sus cooperativas, brindando servicios financieros, así como también creando oportunidades que reducen la brecha de desigualdad laboral en el país, pues la participación femenina en las cooperativas representa un 46 %, o sea, 538 435 de los asociados son mujeres.
- En este año la tasa de ocupación en el mercado laboral es de un 59.4 %, dejando una tasa de pobreza general de un 23.8 %.
- Las cooperativas de AIRAC otorgaron más de 66 000 préstamos con montos pequeños en el año 2021, sirviendo de empuje para los emprendedores y mipymes.
- En el año 2020 los embarazos en adolescentes representaron el 22.5 % de los nacimientos. Para ayudar en esta causa la asociación de cooperativas aliadas a AIRAC destinaron DOP 95 954 640 en sus programas de educación y formación a las comunidades, ayudando a disminuir el porcentaje de embarazos en adolescentes y aumentando el índice de formación en los estudiantes de nivel primario y secundario.

- Del total de la población solo el 66 % está afiliado a la seguridad social y la tasa de malnutrición representa el 5 % de la población total. Por esto las cooperativas desembolsaron 1350 millones de pesos en el 2021 para desarrollar e impulsar el sector agropecuario.
- El 13 % del territorio nacional no cuenta con total acceso a saneamiento y agua potable. Esto está siendo mitigado con las iniciativas de compromiso con la comunidad. AIRAC ha creado programas de concientización sobre el cuidado y protección del medioambiente y los recursos naturales, así como impulsar el desarrollo de las zonas rurales del país, donde habían pocas oportunidades.

Balance social: el reto de generar un cambio

El balance social es un instrumento que permite a la cooperativa medir el impacto de su gestión de responsabilidad social con la comunidad y el cumplimiento de su misión institucional.

El presidente de AIRAC, Alfredo Dorrejo, dijo que la entidad ha aceptado el reto de contribuir en la transformación social del país, en los diferentes ámbitos de la vida y en las zonas más necesitadas.

«El reto que tenemos por delante es garantizar que nuestras operaciones produzcan el mayor beneficio social y medioambiental con el menor daño posible. El compromiso de AIRAC es no solo con sus socios y miembros, sino con toda la República Dominicana», afirmó Dorrejo.

Orientar la estrategia de una cooperativa hacia el balance social significa que tiene sus esfuerzos hacia indicadores de desempeño que miden el impacto en el bienestar de los socios, de la comunidad y del medioambiente.



Lilliana Rodríguez Álvarez



La cooperativa como entidad de economía solidaria

Lilliana Rodríguez Álvarez

Economista y especialista en gestión de riesgo

La economía social y solidaria surge al inicio de la revolución industrial del siglo XIX, en reacción a las externalidades negativas que crea el mercado y las necesidades a las que el Estado no da respuesta.

No es ni capitalismo ni Estado. La economía social y solidaria no está destinada a hacer beneficio, sino a crear estructuras de utilidad social y pública.

Está presente en muchos lugares. Esencialmente se encuentran en las fundaciones, asociaciones sin fines de lucro y cooperativas que redistribuyen sus beneficios entre sus miembros.

Todas se caracterizan por perseguir el bienestar social, la inclusión laboral y financiera y un modelo de gobernanza democrático en el caso de las cooperativas.

Estas organizaciones son la manifestación de movimientos sociales que procuran crear un modelo de democracia participativa viable, en el cual se reemplazan prácticas jerárquicas por prácticas democráticas en las cuales se persiguen lo económico y social a la vez, pero lo humano está por encima del capital.

Este modelo de gestión se fundamenta en el humanismo y en la solidaridad. Ante problemas de alimentación y de pobreza surgen cooperativas agropecuarias y de consumo. Para enfrentar problemas de desempleo y políticas laborales abusivas surgen cooperativas de producción. Ante desigualdad de acceso financiero territorial nacen cooperativas de ahorro y crédito regionales. Se trata de finanzas éticas que procuran un mundo más fraternal, de mayor cooperación.

Lo hermoso de todo esto es que en el país hay cientos de experiencias que demuestran que hay una forma distinta de desarrollarnos. Cientos de cooperativas que trabajan para construir una economía más justa y solidaria, que se esfuerzan cada día por proteger a las comunidades del abandono, de la indiferencia, de las emergencias sociales y económicas, de las faltas de oportunidades...

¿Cómo lo hacen? Garantizando acceso a bienes y servicios esenciales para todos, acceso a empleos para todos, resolución de problemas medioambientales.

La globalización y la crisis sanitaria del 2020 retrasó los avances en esas áreas. Aunque a nivel de inclusión financiera aceleró los pagos digitales a través de cuentas de ahorro permanecen 1400 millones de personas sin bancarizar en todo el mundo. En los países en desarrollo el 30 % de los adultos siguen no bancarizados, según el Global Findex Report del Banco Mundial, debido, según los encuestados, a falta de dinero, distancia hacia la institución financiera y documentación insuficiente. Aquí en República Dominicana se agrega el alto costo de servicios financieros.

En base a simulaciones de una muestra de 34 de los mercados emergentes y las economías en desarrollo el Banco Mundial indica que la desigualdad de ingresos, medida por el índice de Gini, ha aumentado en 0.3 puntos en 2020, lo que revierte la continua disminución de la desigualdad de ingresos observada desde la década de 2000. La pobreza en América Latina y el Caribe aumentaría de 29.8 % a 33.7 % entre 2018 y 2022. La pobreza extrema se incrementaría de 10.4 % a 14.9 % en igual período, de acuerdo a proyecciones de la CEPAL.

Entre el 25 % y 33 % de los alimentos producidos anualmente para consumo humano se pierde o desperdicia, equivalente a 1300 millones de toneladas de alimentos que servirían para alimentar dos mil millones de personas. Incluye, según la FAO, el 30 % de los cereales, entre el 40 y el 50 % de las raíces, frutas, hortalizas y semillas oleaginosas; el 20 % de la carne y productos lácteos y el 35 % de los pescados.

En cuanto a desigualdad de género, a la fecha todavía hay una brecha de género ascendente al 31.9 % que debe ser cerrada, de acuerdo al Gender Gap Report del World Economic Forum.

Por esas estadísticas, que tienen rostros y familias detrás, tenemos que recordar cada día por qué nació el cooperativismo y cuál es nuestro compromiso.

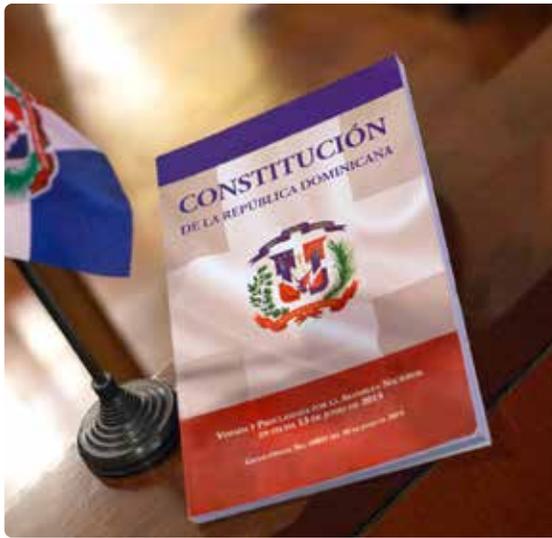
Ese compromiso por el trabajo digno mediante la creación de trabajos de calidad.

Ese compromiso por la distribución equitativa de los excedentes de la entidad.

Ese compromiso con la comunidad, mediante la creación de soluciones sanitarias y protección del medioambiente.

El sector cooperativo a nivel mundial ha estado dando respuesta a los retos mundiales actuales: los efectos de la COVID-19 y el cambio climático.

En 2020 el director general de la Alianza Cooperativa Internacional, Bruno Roelants, resaltó en el lanzamiento de la novena edición del informe World Cooperative Monitor, que muchas de las cooperativas de mayor tamaño se movilizaron para ayudar a sus empleados, relegando el despido a la última de las opciones posibles, ayudando a sus miembros y a sus comunidades a superar las repercusiones sanitarias y económicas que ha supuesto la crisis de la COVID-19 e incluso formando un Think Tank de Emprendimiento Cooperativo Internacional para definir estrategias sobre emprendimiento cooperativo.



República Dominicana promueve estas iniciativas económicas al establecer en el artículo 222 de la Constitución, de junio de 2015, que «el Estado reconoce el aporte de las iniciativas económicas populares al desarrollo del país. Fomenta las condiciones de integración del sector informal en la economía nacional. Incentiva y protege el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa; las cooperativas, las empresas familiares y otras formas de asociación comunitaria para el trabajo, la producción, el ahorro y el consumo, que generen condiciones que les permitan acceder a financiamiento, asistencia técnica y capacitación oportunos».

Para garantizar que esos compromisos y principios sean cumplidos se le otorgan a estas entidades, en el país, beneficios impositivos e incentivos fiscales mediante la Ley 127, del 27 de enero de 1964. Los artículos 60 al 62 de la Ley establecen que todos los actos relativos a la constitución, autorización y registro de las sociedades cooperativas quedan exentos de todo impuesto, así como sus excedentes y superávits que obtengan, pues se trata de entidades declaradas de interés público, por promover el mejoramiento socioeconómico de la comunidad nacional y el fortalecimiento de los principios democráticos de la nación.

Beneficios que se otorgan porque las cooperativas no persiguen el lucro y devuelven los ahorros producidos por la gestión económica de la cooperativa en activos tangibles e intangibles para la comunidad. Es decir, que en la base están los principios, valores y prácticas solidarias que nos permitirán construir la sociedad justa y el progreso económico que anhelamos.

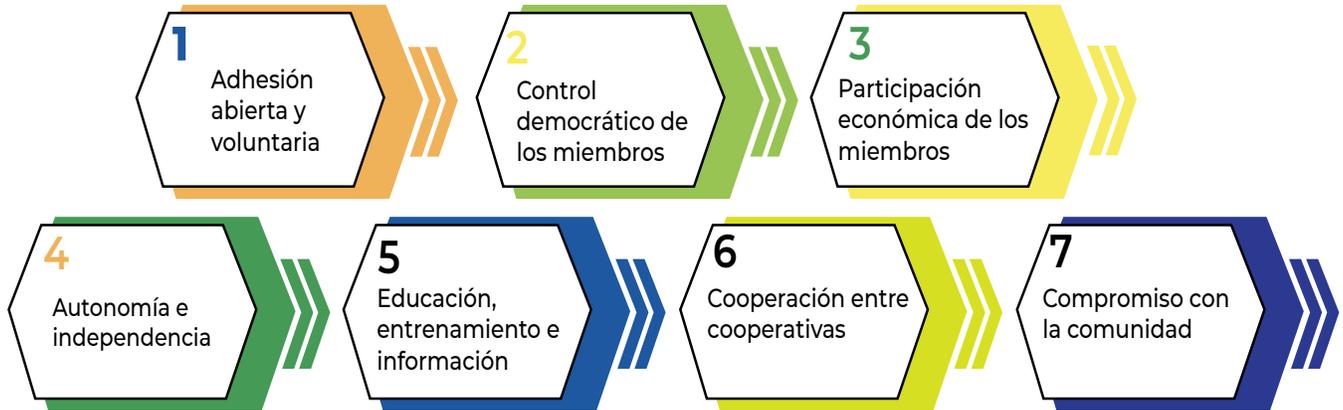
En República Dominicana, el cooperativismo inició en los años 1945-1946 con una cooperativa de ahorro y crédito en Boyá y otra en Monte Plata, pero se interrumpió durante los años de Trujillo.

El cooperativismo, sin dudas, ha sido históricamente un componente esencial en el desarrollo económico y social del país. Hoy día en la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC) diecisiete forman parte, representando a junio de 2022 a 1 182 679 socios, de los cuales 48 % son mujeres. Con activos superiores a los 117 mil millones de pesos y 213 oficinas disponibles para sus socios a nivel nacional.

A escala global el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) aglutina más de 86 mil cooperativas de ahorro y crédito en el mundo, representando más de 375 millones de socios y con activos superiores a los 3208 billones de dólares.

La economía cooperativa a nivel global integra a más de mil millones de miembros. Según la Alianza Cooperativa Internacional representa el 12 % de la humanidad. Las tres millones de cooperativas en el mundo generan empleo para el 10 % de la población mundial ocupada, es decir, 280 millones de personas.

Los siete principios que marcan los fundamentos de toda entidad social y solidaria:



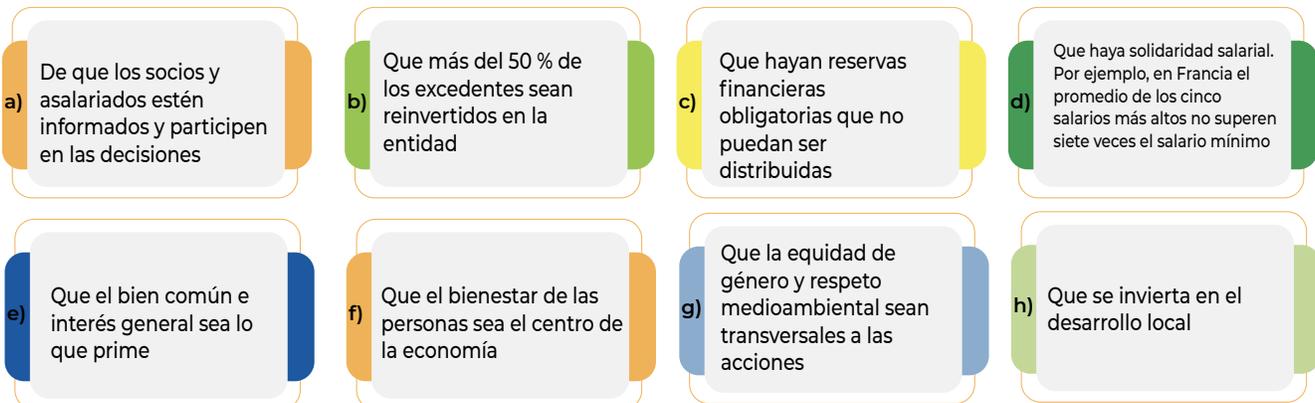
La economía social y solidaria se basa en:

Equidad | Trabajo digno | Cooperación |
Sostenibilidad | Reparto justo | Compromiso

Cuando se reflejan estos en los principios cooperativistas hay cinco coincidencias:



En resumen, ¿de qué se trata?





Se trata de finanzas éticas que procuran un mundo más fraternal, de mayor cooperación.

En el ideal cooperativista la actividad económica está relacionada con un impacto positivo en lo social y ambiental, que puede ser medido igual que la rentabilidad financiera. Ahí entra el balance social.

Se trata de interrogarnos a nosotros mismos para evitar desviarnos de lo que tenemos años haciendo y visualizar lo que podemos hacer para crear un ambiente y marco legal favorable para el desarrollo de las cooperativas y sus comunidades.

Conocer juntos las ventajas de las sociedades cooperativas y cómo puede contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS): fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, acción por el clima, paz, justicia e instituciones sólidas.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y el Instituto Europeo de Investigación en Empresas Sociales y Cooperativas (EURICSE), 38 de las top 300 cooperativas a nivel mundial que se unieron al Proyecto Global Compact de las Naciones Unidas declararon que abordan al menos un Objetivo de Desarrollo Sostenible, principalmente el ODS 13 sobre acción por el clima, ODS 3 sobre salud y bienestar, ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, ODS 5 sobre igualdad de género y ODS 12 sobre consumo y producción responsable.

Dos cooperativas de ahorro y crédito francesas han desarrollado acciones para aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y encabezan la lista del top 10 a nivel mundial: Groupe Caisse d'Épargne (núm. 2) y Confédération Nationale du Crédit Mutuel (núm. 4).

Tienen en común que:

1. Mantienen una estructura de gestión descentralizada.
2. Han asumido un enfoque continuo en la formación y acompañamiento de su gente.
3. Han apostado al desarrollo y capacitación de sus empleados, creando portales digitales de fácil uso, donde se encuentran una gama de cursos.
4. Han simplificado los procesos de crédito.
5. Han desarrollado herramientas para la medición y el monitoreo.
6. Han situado las políticas climáticas en el corazón del plan de acción.

Estas estrategias les han permitido transmitir solidaridad y reciprocidad. De esa forma financian la utopía, el mundo que soñamos.



Grace Badilla López

Desarrollo económico, inclusión e igualdad

Grace Badilla López

Experta en Administración Pública y Cooperativa

El requerimiento principal que toda cooperativa necesita desarrollar es la necesidad de ser empáticos. Eso significa colocar al asociado en el centro de nuestras decisiones. Entender qué quiere y necesita y a partir de esas necesidades desarrollar las acciones de respuesta.

Estamos regresando a una normalidad pospandemia, pero hay cosas que llegaron para quedarse. En Costa Rica creemos que el balance social está implícito en todas las acciones que hacemos como cooperativistas.

Impacto solidario versus balance social

El balance social, como valor implícito de la razón de ser de las cooperativas, está el beneficio social. Partiendo de esto es poco lo que podemos argumentar como aporte si solo consideramos las asignaciones que se realizan con las reservas sociales de carácter legal y estatutario.

Impacto solidario

Ese concepto de integridad consiste en la rendición de cuentas sobre aportes que una empresa cooperativa brinda al modelo de desarrollo sostenible de un país y de las comunidades y la base asociativa a la que sirve. Tener ese equilibrio es lo que nos hace diferentes y agrega valor a los asociados.

En la actualidad nuestros países requieren que las entidades financieras sean parte activa del proceso de las finanzas solidarias como complemento de las políticas estatales de desarrollo sostenible, esto es que hoy las mismas directrices regulatorias y estándares de supervisión deben proponer reglas sobre aspectos que, en materia ambiental, social y de gobernanza, los regulados requieren cumplir.

Por ejemplo, en Costa Rica el reglamento SUGEF 2-10 «Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos», destaca estos requisitos en sus artículos 1 y 9 (responsabilidades del órgano de dirección), deben obligatoriamente incorporar las entidades supervisadas.

Factores de éxito

Impacto solidario implica la existencia de una voluntad empresarial de accionar y apoyar integralmente a los asociados, sus comunidades y que eso genere un impacto positivo al país. Tal es el caso de Costa Rica, donde la cantidad de habitantes asociados a las cooperativas compone el 70 % del sector cooperativista del país. 601 mil asociados, solo en el sector de ahorro y crédito, corresponden al 28.6 % de la población económicamente activa (PEA); 10 % de las acciones financieras está en manos de las cooperativas, así como el 30 % de los fondos de vivienda.

El 11.1 % de la base asociativa es beneficiada con reservas de bienestar social. Un 10.7 % del presupuesto anual es asignado a la capacitación y formación (formando a 61 000 personas anualmente), logrando con esto el incremento de ahorro en las personas para mejorar la calidad de vida.

Indicadores de impacto



Caracterización de género



ACCIONES DE DESARROLLO





Juan Ariel Jiménez



Balance social como eje estratégico

Juan Ariel Jiménez

Exministro de Economía. Especialista en Administración Pública
en el Desarrollo Internacional

Un fin social es la verdadera finalidad de todos. El balance social lo podemos enmarcar en la agenda del desarrollo sostenible. Es uno de los elementos fundamentales que hace que ese desarrollo que tradicionalmente se había asociado exclusivamente con la economía, pero que si no incluye lo social y medioambiental no es sostenible.

Cuando discutimos las políticas públicas que tenemos que desarrollar para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes se piensa en el desarrollo sostenible, el cual combina lo económico, normalmente enfocado en la productividad, y combina lo ambiental, en preservar los recursos naturales y hacer resiliente nuestra sociedad ante los embates del cambio climático y lo social y la inclusión.

La combinación de estos elementos es lo que produce el desarrollo sostenible, como bien lo recoge las Naciones Unidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los resultados de los mercados deben ser legitimados a través de la protección social, la seguridad social y la buena gobernanza, solamente así se da legitimidad.

Esto es fundamental, porque cuando el crecimiento económico no viene acompañado de progreso social en el que todos seamos parte, entonces podemos ver que no es sostenible y que las sociedades terminan presentando problemas.

Chile por muchos años fue el ejemplo de desarrollo económico en América Latina, era el ejemplo a seguir, pero no fue sostenible. Las personas sintieron que ese bienestar económico no estaba siendo compartido por todos los chilenos, por ello se desencadenaron las protestas del 2019, que costaron más de tres mil millones de dólares, superior al 1.1 % del PIB; costaron más de cien mil puestos de trabajo, una gran destrucción de activos, de infraestructura, porque no se pudo sostener el hecho de que se beneficien unos cuantos.

Y esto se puede evidenciar en las primeras causas de las protestas cuando se hizo la encuesta: ¿por qué la gente estaba protestando? Los temas de desigualdad eran los más importantes.

El otro paradigma que teníamos era Colombia, que también tuvo avances que se dieron sin una adecuada distribución de esa prosperidad y al final la sociedad terminó reaccionando. También en 2019, en unas grandes protestas, en este país se perdieron más de 3500 millones de dólares. La inflación aumentó 1.5 % por causa de las protestas.

Nuevamente los principales temas de discusión eran relacionados a equidad. Pudimos ver que la sociedad pidió a gritos en las calles que ese desarrollo fuera más inclusivo.

Todos tenemos nuestro granito de arena que aportar desde nuestros espacios, desde cada cooperativa, desde cada puesto de trabajo, desde cada empresa, ONG... Los que hacemos actividad política tenemos que pensar cuál es nuestro granito de arena en este reto que tenemos de construir una sociedad mejor, más justa y medioambientalmente sostenible.

Ejemplos de todo lo que se puede hacer desde el sector cooperativo



Un estudio realizado por la OIT da cuenta que en el 2020 cerca de 1000 millones de personas estaban vinculadas a una cooperativa en el mundo y da cuenta de la fortaleza que se tiene.



También emplea cerca de 100 millones de personas en el mundo.



Los ingresos agregados de las 300 cooperativas de mayor tamaño a nivel mundial ascienden a 1.6 billones de dólares, es casi que España completo. El aporte que hacen las cooperativas a la economía mundial es del tamaño de España.

Las cooperativas tienen un rol importante en el proceso de construir una mejor sociedad.

¿Cómo puede pensarse el aporte que puede hacer cada cooperativa al desarrollo sostenible?

La pirámide de Carrol es el marco conceptual más utilizado cuando se habla de responsabilidad social corporativa organizado en 4 niveles:

1

Responsabilidad económica. Debe ser rentable porque si no es así no persiste en el tiempo. No debe haber una disonancia entre rentabilidad y acción social, no puede haber acción social si la entidad no existe y la entidad no va a existir en el futuro si a lo largo del tiempo no es rentable. La rentabilidad es lo que funciona como el sistema circulatorio de una entidad.

2

Responsabilidad legal. Esa rentabilidad se debe dar en el marco del cumplimiento normativo. En el caso de la crisis financiera de Estados Unidos 2008-2009 cómo lograr una rentabilidad muy alta evadiendo algunos aspectos normativos termina creando una crisis mayor. Mis ingresos deben dar para cubrir mis gastos pero en el cumplimiento del marco normativo.

3

Responsabilidad ética. Es hacer lo correcto y no hacer daño. Cada acción, aunque cumpla con el marco normativo, debe preguntarse ¿es esto lo correcto? ¿No le estoy haciendo daño a nadie? ¿No le hago daño a un competidor?

4

Responsabilidad filantrópica. Se debe tener la disposición de colaborar con diversos sectores de la sociedad con las causas que prefiera. Para esto último hay diversos elementos.

En cada cooperativa podemos hacernos la siguiente pregunta: ¿cómo puedo cumplir con la responsabilidad social?

1. Creando empleos de calidad y resiliente. En las crisis las cooperativas mantienen más empleo que las empresas.
2. Actividades misionales que dentro de su misión se incluyan elementos que contribuyan al desarrollo social, como el apoyo a sectores productivos: pequeñas empresas, pescadores, mujeres empresarias, etc. Al hacerlo promueven el desarrollo económico y sostenible.
3. Realizar actividades no provistas por empresas tradicionales. La economía solidaria llega a niveles de población que normalmente la economía tradicional no llegaría, porque tiene niveles de requerimientos de rentabilidad tan altos que en una primera fase no alcanzaría.

Una empresa difícilmente llevaría sus actividades a zonas rurales de bajos ingresos económicos, las cooperativas sí lo hacen. Ahí se está construyendo desarrollo sostenible.

Las actividades no misionales pero de alto impacto social

En el caso de una cooperativa de ahorro y crédito su actividad misional sería captar ahorros y facilitar el crédito. ¿Cómo puede contribuir más al desarrollo económico del país pagando una tasa de interés más alta a los ahorrantes y cobrando una tasa de interés más baja a quienes toman prestado? Haciendo esto estamos contribuyendo de alguna forma con lo que la banca tradicional no está haciendo.

También podemos extender crédito a sectores que lo necesitan y no son atendidos por el sistema financiero tradicional, créditos agropecuarios, créditos para jóvenes...

Tercer elemento: elegir otros temas que no están relacionados a los créditos. Por ejemplo, una cooperativa de ahorro y crédito facilita crédito agropecuario en zonas rurales y además quiere dedicar parte de sus recursos a apoyar la salud de esa comunidad, apoyar el cuidado medioambiental, no limitarse a solo ejecutar la actividad de la cooperativa.

Ejemplo de como diversas cooperativas de otros países han actuado en cada uno de estos componentes:

Creación de empleos

Las cooperativas tienen un fuerte impacto en la creación de empleo y por eso apoyan las oportunidades comerciales, pero los empleos de las cooperativas de trabajadores tienen menos probabilidad de verse afectadas ante la desaceleración económica. Cuando llega una crisis tienen más probabilidad de preservarse los empleos y han tenido un mayor nivel de recuperación del empleo.

Durante casi todos los años en España crecía más el empleo en las cooperativas que en el resto de la economía y crecía más que la economía. Es decir, si la economía española, por ejemplo, crecía en un año 5 % y el empleo crecía un 4 % en el sector cooperativo crecía un 8 %. Dado un crecimiento económico las cooperativas creaban más empleos que el resto de la economía.

Este estudio realizado por una serie de actores en el caso español demuestra que las sociedades cooperativas ofrecen una mayor calidad de empleo a las remuneraciones más altas que el promedio de la economía. Son empleos formales más que en el resto de la economía y tienden a preservarse durante las crisis económicas y por eso promueven mayor bienestar laboral.

La OIT, en su estudio 2020, muestra que las cooperativas han sido particularmente efectivas en la creación de empleo para las mujeres. El 49 % de los miembros de la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado está constituida por mujeres, el 39 % ocupa cargos directivos, un 6 % más alto que las empresas de la economía española.

En cuanto a la creación de empleo del sector cooperativista en varios países se refleja así: en Estados Unidos dos millones de personas, en Francia un millón, en Italia 1.1 millones, en Brasil 274 000 personas, Argentina 290 000, Kenia 250 000, Indonesia 300 000.

En India 100 000 cooperativas lecheras emplean a 12 millones de mujeres. En Colombia casi 700 000 mediante empleos directos y como socios-propietarios de cooperativas trabajadores.

Hay mucho espacio para que en República Dominicana el sector cooperativo, con el adecuado apoyo, pueda crear más empleos.

Actividades misionales: ¿de qué forma hay cooperativas cambiando el rumbo en cada rincón?

Las cooperativas de ahorro y crédito

Facilitan el emprendimiento a sus asociados en cuanto a creación de empresas, crecimiento de sus empresas, desarrollan las líneas de productos y servicios para que los consumidores puedan adquirir productos.

Las cooperativas de producción

Ayudan a ese capital semilla que permite incrementar la escala de la empresa, los materiales, equipos y ello ayuda aumentar la producción.

Las cooperativas comerciales

Permiten a los consumidores acceder a bienes asequibles y en condiciones favorables. En Egipto cuatro millones de agricultores obtienen ingresos por ventas de productos agropecuarios a través de cooperativas de comercialización. En República Dominicana cuatro millones de agricultores dependen de cooperativas para comercializar sus productos.

En Etiopía, país de bajo nivel de ingreso, se estima que unas 900 000 personas del sector agrícola generan la mayor parte de sus ventas a través de las cooperativas.

Bolivia tiene otro elemento, el cual es un reto fundamental que tenemos en el país: el agua. En Santa Cruz de la Sierra hay una cooperativa que es la mayor de abastecimiento de agua potable, beneficia a 1.2 millones de personas.

Kenia tiene principalmente préstamos en la mayoría de cooperativas de ahorro y crédito para actividades escolares, tendencia que ha crecido en otros países africanos como Ghana y Nigeria.

En Ghana hay más de 100 cooperativas de salud que prestan servicios de cuidados a hogares. Un millón de personas en 8 provincias del país.

En Japón cerca de 125 cooperativas médicas atienden a más de 3 millones de personas.

Actividades no misionales de impacto social

En Ghana y Etiopía las primas obtenidas por las cooperativas de servicios múltiples son aplicadas para financiar proyectos sociales como construcción de aulas y mejoras de la infraestructuras escolares.

En Etiopía, con la Unión Cooperativa de Productores de Café, al igual que en Ghana y Sudáfrica, se ve que con frecuencia los descuentos que obtienen los asociados se usan en prestación de servicios de salud en zonas remotas. También parte de esos beneficios se usan en la perforación y mantenimiento de pozos que facilitan el acceso al agua, que es tan importante.

Resumen

¿Cómo contribuir más al desarrollo económico de República Dominicana?

Al ser entidades financieras la parte económica es importante. Otro punto importante es que la economía solidaria llega a donde la economía tradicional no llega y este es nuestro reto porque es lo que nos diferenciará de los demás.

Balance social cooperativas AIRAC 2021

Mujeres
socias
46 %



Crédito a
mujeres

47.35 %

Préstamos con
montos pequeños
40.64 %





Fernando Espinoza

Medición del balance social

Fernando Espinoza

Consultor de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV) en América Latina

Una cooperativa es democracia financiera, cooperación, unión, comunidad, humanidad, equidad, apoyo, solidaridad. Es una sociedad de personas que se unen bajo un objetivo común para solventar una necesidad que se está presentando a nivel económico y social.

Sus principios son siete y rigen el andar y el trabajo de las instituciones cooperativas a nivel mundial. El balance social es un instrumento para medir y rendir cuentas y lo alineamos en función del cumplimiento de los siete principios cooperativos.

Adhesión voluntaria y abierta. Lo principal es evitar la discriminación con las personas que ingresan a ser parte de nuestras instituciones ni por temas políticos o religiosos.

Gestión democrática. Podemos elegir democráticamente entre todos los socios para formar parte de los niveles. Dentro de la economía social y solidaria lo que prevalece es la persona no es el capital, es el interés común y no el interés individual.

Participación económica entre todos los miembros. Si educáramos bien a nuestros socios y ellos conocieran sus responsabilidades y obligaciones supieran que en cada certificado de aportación que están trabajando están invirtiendo en su propia empresa, en su propia cooperativa y a veces sucede que desconocen esa parte y consideran que el aporte de certificados los consideran como un gasto extra.

Autonomía e independencia. Tomamos decisiones por nosotros mismos dentro de este marco y estructura democráticos.

Educación, formación e información. La capacitación y formación que las cooperativas nos eduquen en todos los niveles como socios, funcionarios, como directivos es una necesidad muy grande que tenemos en toda Latinoamérica.

Cooperación entre las cooperativas. Es la que más se cumple. Tenemos la potencialidad para trabajar como una unidad. Estas uniones a veces tienen intereses muy personales y no hacia todo el sistema.

Interés por la comunidad. En la parte social, medioambiental inclusive, el gobierno está interesado en que nosotros podamos trabajar. Las cooperativas cambiamos el mundo.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) el balance social es una herramienta de gestión socioeconómica que facilita a las instituciones cooperativas regirse y rendir cuentas sobre lo que están haciendo basados en los valores y los siete principios cooperativos.

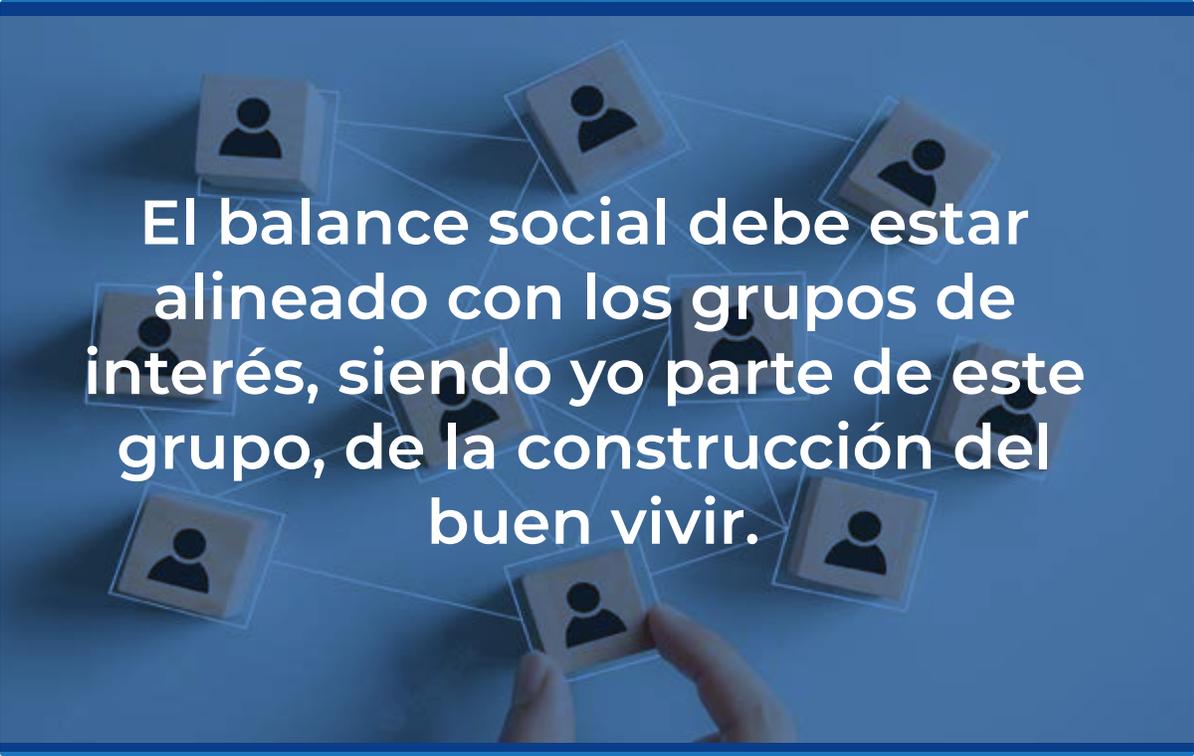
El balance social, como herramienta de gestión, nos va a permitir mirarnos al espejo y preguntarnos qué estamos logrando como institución cooperativa, cómo generamos la medición y la aplicabilidad si no tenemos parte de un diagnóstico y alinearlos hacia qué es lo que estamos logrando para poder visibilizar y cumplir nuestros principios cooperativos.

Ese resultado debe socializarse a todos los niveles para que conozcan cuál es nuestro accionar del día a día y esto debe terminar en un plan de acción que debe alinearse hacia la estrategia y planificación y esto debe generar responsabilidad cooperativa y desempeño social.

Objetivos del balance social

Rendir cuentas sobre el cumplimiento de los principios cooperativos.

Visibilizar los resultados del cumplimiento de nuestra responsabilidad social cooperativa y la integración de los planes y mejores prácticas sobre la gestión cooperativa.



El balance social debe estar alineado con los grupos de interés, siendo yo parte de este grupo, de la construcción del buen vivir.

Saber cuál es el nivel de apertura que estamos manejando de no discriminación cooperativa



¿Cómo estamos en equidad de género?

La inclusión de la población vulnerable.



La cobertura poblacional en temas físicos y digitales. Saber a qué mercado estamos atendiendo y cómo lo atendemos.

Representación local en cada lugar, que nuestras agencias tengan representación en esas zonas.

La participación económica con los miembros, el nivel de transaccionalidad de los socios con la cooperativa.



La autonomía de independencia, cómo está el nivel de aprobación, el nivel de endeudamiento, la participación política. Somos entes de cambio y representantes de cierta cantidad de socios, por lo que tenemos que ser gestores de cambio. En República Dominicana hay alrededor de un millón de socios, es decir, el 11 % de la población dominicana es cooperativista.

11 %

El nivel de capacitación hacia los funcionarios, órganos, gobiernos y representantes. La educación cooperativa y financiera: las finanzas personales en niños y jóvenes son muy importantes, las tarjetas de crédito son un arma de endeudamiento. Capacitación en derechos humanos. Prácticas de anticorrupción. Medioambiente. Prevención de lavado de activos. Cooperación entre cooperativas. Aporte al fortalecimiento del sistema cooperativo como sector y cómo puedo generar economías de escala. Aporte del sistema cooperativo en el sentido de poder manejar información sectorial de responsabilidad social cooperativa a partir del balance social para tocar puertas y tomar decisiones.

Interés por la comunidad: dar un paso más allá, cómo estamos atacando a la comunidad más allá de la filantropía.



¿Cómo manejar el proceso de implementación?

AIRAC está manejando un *software* para poder medir como instrumento el balance social, el cual tiene un proceso de implementación:

1. Socializar el significado de los principios cooperativos en una visita a cada una de sus instituciones en compañía de la gerencia y directivos y entender cómo podría medir a través de indicadores ese alcance que presentan los principios.
2. Recopilar la información, consolidar la data y vincularla con todos los sistemas.
3. Análisis de los datos, entender los números.
4. Interpretar el balance social busca saber qué podemos mejorar y establecer procesos. En esa línea debemos trabajar y plantear un plan de acción. Aquí entra el ciclo de desempeño social y saber qué estoy haciendo bien y en qué estoy limitado, saber qué planteo para mejorar, para ser más social, más ambiental; cuál va a ser el foco estratégico, cómo generar ventajas competitivas.

Una vez que el plan de acción está listo socializo los resultados del balance social junto con mi plan de acción.

Desde la perspectiva estratégica tenemos una misión y visión que debe ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace, pero a veces nos encontramos con otra realidad y esa incoherencia puede ser el decisor de compra de un crédito o de que trabaje en la parte financiera de la institución.

Datos del balance social

El tamaño del sistema financiero latinoamericano es de 4262 millones. República Dominicana se ubica en la posición 13 en cuanto al sistema financiero latinoamericano, representa el 0.81 % las cooperativas de ese sistema.

A nivel de principios no hay cifras en rojo. En el caso de Guatemala, México, El Salvador y Costa Rica hay que trabajar la membresía libre y voluntaria, el compromiso con la comunidad y la gestión institucional.

En República Dominicana hay que trabajar el control democrático, la participación económica de los miembros, la educación, formación e información y la gestión institucional.

En los resultados de indicadores positivos en Latinoamérica están las membresías voluntarias, socias activas, mujeres con crédito, la educación y formación, compromiso con la comunidad como la parte medioambiental con iniciativas de reciclaje pero tiene que trabajarse más porque tiene indicadores muy suaves.

El talento humano ha tenido datos interesantes: en 2020 las mujeres en jefaturas y gerencias eran el 45.6 %. En 2021 el 40 %, por lo que se puede trabajar más.

Resultados que no están bien

- Control democrático
- Mujeres en cargos electivos y en toma de decisiones
- Rangos de edad.
- Educación para los nuevos líderes, los que van a relevar cuando llegue el momento.
- El presupuesto no se ejecuta.
- Horas promedio de capacitación. Solo se la llevan ciertas personas de manera constante y no se permea a todos los niveles ni a todas las áreas.

Balance social cooperativo y su alineamiento con el balance social

Estos principios son de 1844 y ya estaban alineados con los objetivos que hoy se proponen.

Somos responsables del desarrollo local, de hacer finanzas locales. Si queremos desarrollar-nos localmente el dinero que se genera se debe quedar ahí.

Muchos de los indicadores que estamos manejando en el balance social están alineados con los objetivos de desarrollo sostenible. Así que quienes tienen el balance social podrían tener un informe adicional sobre cómo están contribuyendo con el cumplimiento hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

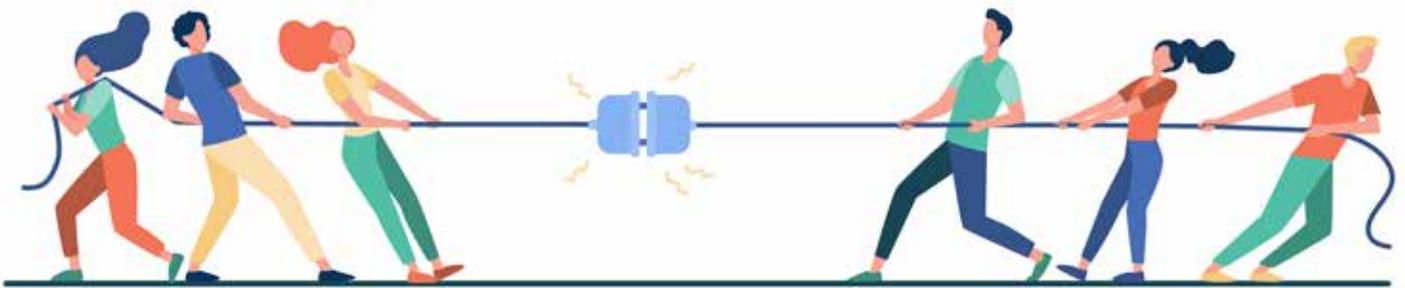
Unos ejemplos de estos indicadores

- Iniciativas para mejorar la educación financiera a nivel interno y externo. Al alinearnos identificamos los ODS, identificamos cómo podemos contribuir con las metas que están proponiendo ese ODS y es que al 2030 hombres y mujeres tengan una formación técnica, profesional y de calidad.
- Enseñar a los niños a cooperar y no a competir.
- Con los Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS) vamos a medir qué estamos haciendo para contribuir con su cumplimiento alineados al plan de gobierno local y a nuestra planificación estratégica.

- Las cooperativas que están haciendo labores de responsabilidad social a partir de un balance social están generando mayor rentabilidad sobre el activo en casi 4 % en comparación con cooperativas que no están trabajando en esa línea con cerca de 3.5 %.

El reto es preguntarnos:

- ¿Qué estamos haciendo?
- ¿Soy una cooperativa o una financiera más?
- ¿Cuáles son mis principios cooperativos? ¿Los estoy cumpliendo?
- ¿Qué estoy haciendo más de lo que debería cumplir?
- ¿Cuál es nuestra primera responsabilidad social como cooperativa?



**Cometimos un enorme error:
creernos banqueros expertos e iniciamos
una competencia desmedida entre
nosotros mismos como cooperativas.**

Luis Santiago Gallego

L GROUP

FANICOOP



Luis Santiago Gallego



Cultura digital como apoyo al balance social

Luis Santiago Gallego

Gerente general de Visionamos-Red Coopcentral

Les va a sonar muy familiar la experiencia que quiero irles compartiendo de nuestro país. Los dirigentes hemos cometido muchos errores y el error número uno fue que tal vez el que cometimos antes de la crisis financiera finalizando los años 80 e iniciando los 90, que además se dio en todo el mundo, pero obviamente siempre la cuerda se revienta por donde hay mayor debilidad y en el caso particular de Colombia dentro del sector financiero general el que más sufrió dicha crisis fue nuestro sector financiero cooperativo, pues de tres bancos que teníamos solo nos quedó uno, y eso con serias dificultades patrimoniales, que fueron solventadas en buena parte por intermedio de un crédito del Gobierno. Perdimos igualmente las 20 cooperativas más representativas en todo el territorio nacional.

Cometimos un enorme error: creernos banqueros expertos. Iniciamos una competencia desmedida entre nosotros mismos como cooperativas y ya el parámetro de importancia de nuestras organizaciones era cuántas oficinas y edificios se tenía y por supuesto mientras más lujosas mejor. Pues bien, esas grandes inversiones en activos fijos fueron las que en plena crisis

del sector en general nos hicieron el mayor daño al no contar con un buen capital de trabajo líquido para responder a las demandas de retiros masivos en plena crisis sectorial.

Entonces, si uno empieza a hacer el análisis de esta experiencia tenemos que reconocer que quienes estábamos a cargo de estas organizaciones del sector cooperativo financiero en Colombia tomamos decisiones equivocadas y es precisamente esas experiencias las que tenemos que capitalizar y no volver a cometer los mismos errores

Otro de los errores más grandes cometidos fue perder lo que yo llamo la sensibilidad social, que va más allá de la responsabilidad, que ya la debemos tener por naturaleza, doctrina y filosofía como sector cooperativo. Gran error cuando pretendemos parecernos a la banca tradicional como cooperativa de ahorro y crédito. Gran error, porque hay una diferencia estructural: la banca tradicional, normalmente, tiene como dueño uno, dos o tres accionistas. La banca cooperativa tiene un número plural de dueños con los mismos derechos y deberes y lo más importante es que la repartición de riqueza o excedentes, como lo conocemos en el sector, es igualmente equitativo y democrático y esto genera sin lugar a dudas esa sensibilidad social a la que hago referencia.

La banca privada es con ánimo de lucro y la banca cooperativa es sin ánimo de lucro, pero no con ánimo de pérdida, ahí está otra diferencia.

Nosotros no podemos seguir pensando que el movimiento cooperativo tiene que generar pérdidas. Tenemos que ser tan rentables como la banca privada, la diferencia está en qué hacemos con los excedentes en el sector cooperativo y qué hace la banca privada con los excedentes; allá alimenta el bolsillo de dos o tres y aquí alimenta el bolsillo del colectivo. Esa es la diferencia. Sensibilidad social.

El Estado también tiene unas responsabilidades con nuestro sector que se enmarcan en la generación de oportunidades y reglas similares a las que le otorga a la banca tradicional, pero igualmente nosotros como sector también tenemos nuestras propias responsabilidades con nuestra base de asociados en particular y con la comunidad en general. Debemos pensar si verdaderamente estamos generando transformación social, qué estamos haciendo para generarla, que además tiene que ir de la mano con el cuidado y protección del medioambiente.

Es importante también hacer referencia a la responsabilidad del Estado en la regulación y control, más aún en un tema tan importante y delicado como es la captación de recursos de ahorros del público, que es en última instancia lo que hacemos las cooperativas de ahorro y crédito, por lo tanto debemos estar sometidas al control y la supervisión, solo así ganaremos la confianza de nuestros asociados y de la comunidad en general.

Cuando hay control y vigilancia del gobierno usted no puede tomar las decisiones a la ligera, sino que tiene que argumentarlas, medirles el riesgo y proyectar sus efectos económicos.

Tenemos que entender que cuando estamos manejando cooperativas de ahorro y crédito somos intermediarios financieros. Ese ahorro es un ahorro público, no es nuestro, tenemos la responsabilidad de manejarlo.

Si estamos manejando ahorros de nuestros asociados, independiente de que sean asociados o dueños de la empresa, la responsabilidad es la misma y el gobierno debe tener eso claro, porque ese ahorro hay que cuidarlo y manejarlo de una forma adecuada midiendo los riesgos y su gestión permanentemente.

No se puede crear una cooperativa para solucionar los problemas de una comunidad. Eso es parte de los errores que no podemos cometer.

Las cooperativas por encima de todo son empresas con responsabilidad y sensibilidad social. Tenemos que ser viables empresarialmente hablando, si no lo somos no tenemos nada de qué hablar.

Tenemos una responsabilidad inmensa para solucionar y ayudar en esos problemas sociales, pero mientras más grande sea nuestra responsabilidad más grande tiene que ser la capacidad empresarial entre nosotros.

No se puede generar la falsa idea de que porque somos cooperativas todo se soluciona con la creación de una cooperativa. No se puede generar esa falsa expectativa, pues una cooperativa como tal antes que todo es una empresa y una empresa requiere de gestión para su consolidación y generación de beneficios económicos y sociales y eso requiere de mucho tiempo, esfuerzo, dedicación, trabajo y compromiso y nada de esto es mágico.

Resultados

Para usted generar resultados sociales tiene que generar utilidades y rentabilidad. Si no los genera no podrá hacer la gestión social. Esto funciona con hechos. Debemos tener absoluta claridad de nuestras responsabilidades.

Las cooperativas de ahorro y crédito están ubicadas en aquellas comunidades donde la banca tradicional no llega, porque no les interesa, porque ellos sí saben de riesgo. Nosotros como cooperativas tenemos que tener claro que si vamos a llegar a esas comunidades debemos hacerlo con propuestas integrales, cerrar el circuito económico. Esas personas pagan mucho mejor que los de gran ingresos o grandes empresarios porque no se arriesgarán a perder su crédito.

Tecnología y transformación digital

Nos guste o no, estamos compitiendo con los bancos. No podemos pensar que porque somos cooperativas de ahorro y crédito no tenemos un competidor número uno que se llama banco.

Somos nosotros como dirigentes los que tenemos que cuestionarnos si hemos sido capaces de tomar decisiones que nos permitan competir con la banca tradicional. El problema no es de nuestra base social por estar más vinculada a la banca tradicional, el problema es que nosotros no le hemos generado servicios y productos que sean más competitivos y mejores

que los que le ofrece la banca tradicional. Es este el verdadero problema y está en nosotros solucionarlo o no.

El centro de todo esto es el asociado. El asociado, que es la base, solo necesita una cosa: que le resuelvan sus necesidades.

Cuando usted toma decisiones desconociendo la necesidad y realidad de su base social tenga plena certeza de que toma decisiones erróneas.

¿Por qué las tarjetas de crédito y débito las maneja la banca y no las cooperativas? La respuesta está en nosotros mismos.

En Colombia, en estos 20 años, hemos logrado transformar eso con tecnología, porque hemos cumplido con todas las exigencias para poder competir con las bancas. Cumplimos las mismas reglas que cumple la banca tradicional, con vigilancia del Estado y tecnología que nos pone en un nivel alto para competir con la banca tradicional. Hemos resuelto los problemas del asociado escuchando sus necesidades.

Si usted como dirigente se queda atado a los pensamientos de los años 50 o 60 y no se actualiza a las necesidades y exigencias del mundo moderno no podrá entonces entender las necesidades de las nuevas generaciones y esas nuevas generaciones son el futuro de nuestras empresas cooperativas. El primer paso de la transformación digital es el cambio de pensamiento, especialmente de nuestra dirigencia cooperativa, y ese cambio de pensamiento nos permitirá entonces dar el segundo paso: redefinir nuestro modelo de negocios soportado en herramientas tecnológicas y centrado en las necesidades de nuestros asociados.

La pandemia fue el mayor acelerador para la transformación digital. Para nosotros la COVID ha significado crecimiento en transacciones hasta del 400 %. A partir de ahí aprendimos que no había necesidad de irnos una hora a la oficina para hacer una transacción, la COVID nos obligó a aprender a utilizar la tecnología.

Hoy hemos logrado, a partir de la transformación tecnológica, tener más de 160 cooperativas integradas a través de la tecnología. Realizamos todas las funciones que realiza cualquier banco. Todo eso lo logramos, simplemente, cambiando el pensamiento. Pero ese pensamiento se debe cambiar desde la gerencia y la dirigencia. Si no hubiésemos tenido la crisis no habríamos entendido cuál era nuestra competencia real.

Puntos de partida

Responsabilidad social empresarial (camino)

Es responsabilidad de las empresas generar impacto en la sociedad.

Sostenibilidad empresarial (meta)

Hace referencia a la capacidad de realizar actividades durante un tiempo prolongado, teniendo en cuenta criterios sociales, económicos y ambientales que aseguren la continuidad del negocio.

Balance social (forma de medir)

Herramienta que permite medir la responsabilidad social en las entidades.

«Hoy requerimos de una cultura organizacional ágil, sostenible y digital, con capacidad de gestionar el cambio para resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna. No basta con cambiar las estrategias, estructuras y sistemas, es indispensable cambiar nuestra forma de pensar».

Peter M. Senge

Los beneficios principales de la sostenibilidad empresarial son:

1. Equipos alineados que trabajan colaborativamente.
2. Vivir la complejidad del día a día con agilidad.
3. Pensamiento disruptivo e innovación.
4. Competitividad y sostenibilidad, en entornos dinámicos y turbulentos.
5. Mayor eficiencia para resultados superiores y creación de valor para todos.
6. Contribución al logro de objetivos de evolución.

La transformación digital significa un gran cambio cultural. Es un cambio en los modelos de negocios impulsado por las nuevas tecnologías digitales afectando a la propuesta de valor de la empresa basado en el cliente.

En otras palabras, es la transformación del negocio. Esta transformación implica:

1

Incorporar la agilidad en la cultura de la entidad

Uso intensivo de innovación abierta y aumento digital de la eficiencia del negocio (tecnología)

2

3

Brindar una excelente experiencia a nuestra base social

Obtener datos desde las interacciones (aplicación de la inteligencia empresarial)

4

5

Crear un ecosistema de valor a los actores participantes

No olvidar la esencia de nuestro modelo

6

Las organizaciones pueden contribuir a la sostenibilidad siendo socialmente responsables:

1

Desde lo ambiental.
Generando acciones que contribuyan a la conservación del medioambiente.

2

Desde lo social.
Velando por sus colaboradores y los derechos humanos de las comunidades más vulnerables.

3

Desde lo económico.
Generando empleos y excedentes. Ayudando a satisfacer las necesidades de las personas.

Una entidad con responsabilidad social está comprometida con:

- | | | | |
|-----------------|---|-----------------|--|
| <p>1</p> | <p>Asociados y clientes. Ofreciendo productos que respondan a sus necesidades y contribuyan a su bienestar.</p> | <p>2</p> | <p>Directivos. Trabajando de manera conjunta en pro del crecimiento de la entidad.</p> |
| <p>3</p> | <p>Medioambiente. Disminuyendo el impacto ambiental que genera la entidad.</p> | <p>4</p> | <p>Proveedores. Generando relaciones de mutuo beneficio.</p> |
| <p>5</p> | <p>Colaboradores. Procurando una calidad de vida digna, trabajo estable y posibilidades de desarrollo personal, profesional y laboral.</p> | <p>6</p> | <p>Comunidad. Integrándose a la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas.</p> |
| <p>7</p> | <p>Organizaciones solidarias. Generando alianzas que impulsen al sector. Sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas.</p> | | |

Una entidad con responsabilidad social está comprometida con:

- Comportamientos cambiantes de la base social
- Aumento de la competencia
- Complejidad creciente
- Tecnologías que cambian rápidamente
- Modelos de negocio disruptivos emergentes



Viviana Rúa Ortega



Programa Apoyamos: potencial como estrategia de negocios

Viviana Rúa Ortega

Especialista en planeación y desarrollo social

«No fue nuestra inteligencia el factor principal para conquistar el mundo, fue la capacidad de conectarnos con otros seres humanos, cooperar entre muchos, entre extraños y de manera flexible. Es allí donde reside nuestra ventaja».

Yuval Noah Harari

Hablando de oportunidades, mi misión es contarles de una experiencia que nació en Colombia, pero que actualmente cuenta con siete países, incluyendo República Dominicana. Su objetivo principal es fomentar las actividades económicas locales, puesto que en la medida en que nuestro territorio crezca y se desarrolle esto influirá en nuestro nivel de crecimiento.

Lo fundamental de este proyecto es el enfoque desde la asociatividad, es decir, que trabajamos con asociaciones de productores que tienen un enfoque o esquema asociativo.

Esa es una de las diferencias que tenemos con la banca tradicional. Este asunto de lo social, conectar con otros, es algo que nos hace diferentes al sector de la banca tradicional.

El programa Apoyamos se conecta directamente con 3 de los principios cooperativos que son:



Y es que, además de trabajar con los asociados, trabajamos con la comunidad en todo lo que la cooperativa de ahorro y crédito pueda aportar. Este proyecto nos permite conectarnos, identificar esas necesidades que hay en el territorio y que la cooperativa de ahorro y crédito pueda aportar.

Lo que propone Apoyamos es que lo hagamos de manera consciente: buscamos concienciar al consumo de los productos locales, conectamos lo que producimos en la región con lo que consumimos. Este proyecto nace de identificar necesidades o problemáticas en el territorio.

Realizamos un reconocimiento del territorio:



En este proyecto les hablamos a los productores sobre la importancia de consumir sus propios productos. De esta forma vamos conectando lo que producimos en la región con lo que consumimos.

Los componentes del proyecto son:



Educación financiera

Proporcionar a las personas los conocimientos, las herramientas y las habilidades para manejar el dinero eficazmente y tomen decisiones financieras informadas.



Inclusión financiera

Encontramos bajos ingresos porque no hay valor agregado de la región. Pedimos que el mismo productor desempeñe todas esas labores.

Conexión en red



Una red es un esfuerzo colectivo de varias organizaciones que se unen para construir juntos, resolver problemas comunes a partir de la acción concertada y voluntaria de los participantes.

Construir el desarrollo y fortalecimiento de la gestión a través de la intercooperación entre organizaciones que deciden emprender y ejecutar proyectos para el mejoramiento de su productividad y su capacidad competitiva bajo principios y valores del cooperativismo y asociatividad.

El programa **apoyamos** buen vivir rural está presente en:



BRASIL



ECUADOR



COLOMBIA



EL SALVADOR



COSTA RICA



MÉXICO



REPÚBLICA
DOMINICANA

Las cooperativas se enfocan en poblaciones vulnerables, trabajan para generar acceso. Logramos conectar nuestra filosofía cooperativa con las necesidades que encontramos en las comunidades.

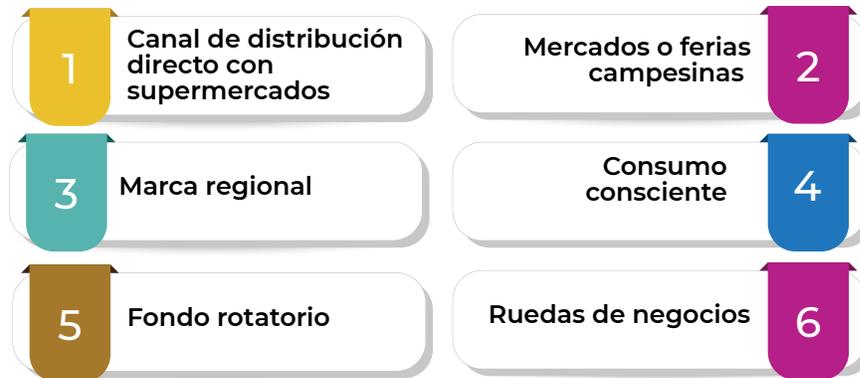
En República Dominicana hemos desarrollado un proceso metodológico y una investigación paso a paso, es decir, entendiendo y analizando el plan de desarrollo del país, los planes de desarrollo regionales, levantando organizaciones de productores en la zona y visitándolos.

Encontramos unas 60 organizaciones de productores con las que queremos trabajar. Y nuestra investigación nos dijo que la zona ideal es la Línea Noroeste.

Además, la investigación arrojó que de esa zona hay unos sectores potenciales que son el turismo y el café. Con ese mapeo del territorio empezamos a implementar nuestro proyecto: haciendas productoras y sectores potenciales a desarrollar. Ese proceso de fortalecimiento dura tres años.

Con ese conocimiento del territorio empezamos a implementar nuestro proyecto.

Comercio justo



Logramos la intervención en la implementación de nuestros proyectos: aplicar un instrumento diagnóstico para verificar las organizaciones. Con el diagnóstico identificamos la organización de productores y en qué nivel se encuentra.

En el equipo somos solo facilitadores, pero quienes deciden qué van a producir son los mismos productores.

Somos intermediarios entre la producción y la comercialización, para lograr el impacto de mejores ingresos para los productores.

Para desarrollar todo esto hemos aplicado ferias campesinas en la zona donde tenemos presencia, ruedas de negocio donde buscamos conectar los aliados comerciales con las organizaciones de productores en la región. Obviamente, es muy importante la formación y sensibilización sobre la importancia de consumir productos de la región, constituye una pieza clave para mostrar la relación entre productores y aliados comerciales y el desarrollo regional que nos permite dar a conocer el desarrollo local de la zona.

R
RESO 2022



Ana Luisa Martín Vela



Herramienta clave para la sostenibilidad: el cooperativismo

Ana Luisa Martín Vela

Asesora en negocios sostenibles, comunicación afectiva y planificación productiva

El mundo ha comprendido que la fórmula perfecta para preservar los recursos de generaciones futuras, permitiendo una cultura de prosperidad hoy, es a través del triple impacto. Una visión ambiciosa donde vemos la generación intencional en tres ejes: el social, el económico y el medioambiental. Hasta ahora el enfoque del capitalismo neoliberal nos ha llevado a una visión primordialmente económica y ahora es claro que la sostenibilidad depende del bienestar de las personas.

Contamos con un consenso global sobre la complejidad de lograr prosperar y cuidar los recursos de las generaciones futuras, a lo que le hemos llamado sostenibilidad, sobre la cual trabajamos con una visión de triple impacto y para asegurar la definición de metas relevantes a las necesidades actuales y futuras utilizamos los 17 objetivos de desarrollo sostenible que nos plantea la ONU.

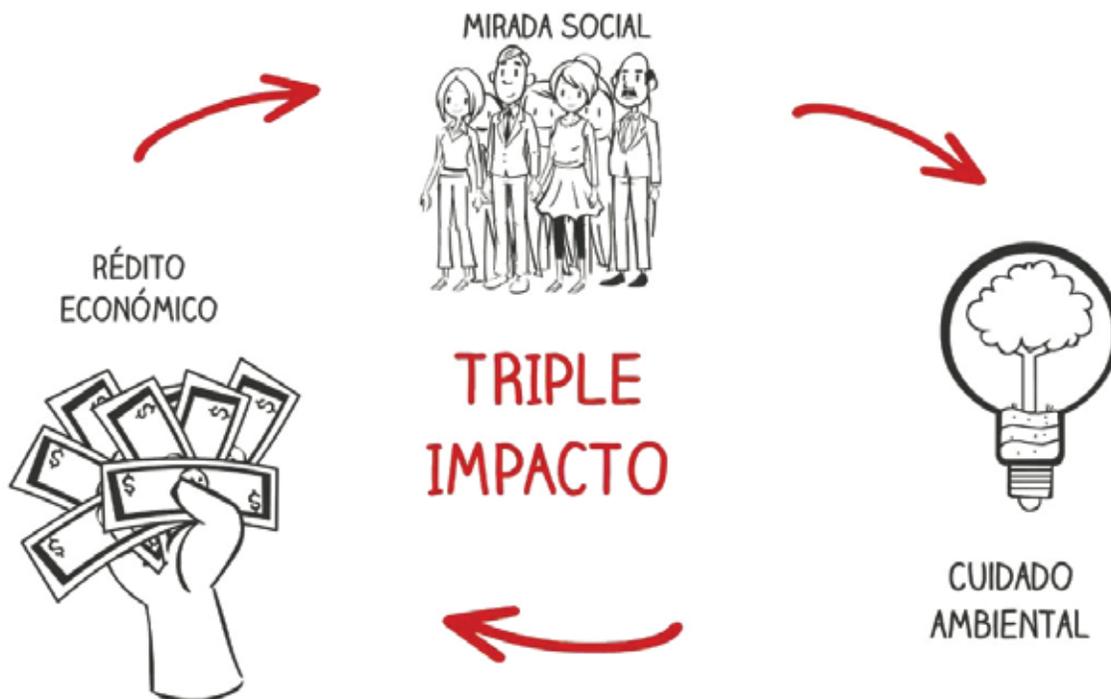
Las organizaciones de todos los sectores (público, civil y privado) son las abanderadas de transformar la visión colectiva a través de sus visiones organizacionales. En este sentido, el cooperativismo le da origen a organizaciones del sector privado con un profundo ánimo civil.

En 1844 empieza el movimiento cooperativista y en 1946 llega a la República Dominicana. Hace casi 80 años que en nuestro país se han dado pasos agigantados para lo que es hoy una industria que impacta a un 10 % de la población nacional y que cuenta con todos los elementos fundamentales para transformar la visión colectiva del quehacer financiero, así como de los productos y servicios financieros.

Gracias al cooperativismo contamos con una herramienta perfecta para trabajar el triple impacto y lograr metas de alto impacto social, económico y medioambiental. La buena noticia es que esta es una herramienta madura y que los dominicanos conocemos bien, sabemos trabajarla y contamos con un gran mercado que espera a ser servido.

Tenemos retos bien identificados y está claro que el cooperativismo es la herramienta para lograr esas metas. ¿Cuáles pueden ser los próximos pasos? La planificación estratégica con una visión enfocada en el bienestar de las personas. Retomar el origen del cooperativismo asegurando el éxito comercial de las cooperativas y promoviendo el cuidado medioambiental.

Si nuestra visión organizacional se basa en el balance social del impacto de nuestra gestión entonces debemos ser capaces de identificar las líneas de base y los indicadores que nos permitan diseñar un sistema de medición y evaluación que brinde la retroalimentación necesaria para confirmar cuándo estamos logrando el impacto planificado y cuándo es necesario aplicar ajustes para asegurar el éxito de nuestro balance social.



Actualmente contamos con suficiente evidencia para asegurar que el triple impacto es un buen negocio. Contamos con el aprendizaje para poder afirmar que es factible lograr un crecimiento financiero estable cuando nos enfocamos en lo social y medioambiental con metas económicas claras, logrables y ambiciosas. Promover y provocar el bienestar de las personas es una excelente forma de alimentar lo que hoy conocemos como «mercadeo con causa». Fomentar el cuidado medioambiental, el emprendimiento social y el fortalecimiento de las MIPYMES reduce la vulnerabilidad de las comunidades. El crecimiento financiero de una orga-

nización que se enfoca en el logro de metas sociales y el fortalecimiento de comunidades es viable y sostenible.

Si una organización no está orientada estratégicamente hacia el triple impacto, una transformación intencional seguramente brindará grandes beneficios a la comunidad y sería interesante abordar el crecimiento competitivo haciendo uso del desarrollo sostenible. En el caso del sector cooperativista es orgánico conectar el balance social con la planificación estratégica del desarrollo sostenible con una visión de triple impacto.

El crecimiento consciente de conocer cómo nuestra gestión transforma comunidades y mejora vidas es una forma hermosa de vivir con propósito.



RV



José Alejandro Rodríguez

Innovación enfocada al balance social

José Alejandro Rodríguez

Director ejecutivo de AIRAC. Experto en microfinanzas

El balance social comienza con medir el cumplimiento a nuestros principios y se adicionan dos grupos más: el público interno y la gestión institucional.

¿Cuáles innovaciones se generarían si medimos y analizamos el balance social?

Membresía abierta y voluntaria

Para medir el cumplimiento de este principio usamos los siguientes indicadores:



Para cumplir con este principio necesitamos generar iniciativas orientadas a socios. Esto significa que debemos conocer lo que los socios desean. Hoy en día esto es sencillo con el apoyo de la tecnología, sobre todo si entendemos que esta está para apoyar relaciones y no solo transacciones con los socios.

Uno cualquiera de nuestros socios dirá:

«Fabrico un queso artesanal que gusta mucho y quiero hacerlo como negocio».

«Estoy empezando a vender frutas y vegetales a domicilio para el consumo del día».

Y si colectados lo que cada uno de ellos desea, planifica o anhela tendremos muchos que coinciden. Si tenemos muchas coincidencias de necesidades y planes de nuestros socios podemos entonces innovar.

Tengo una oportunidad de oro si volvemos al principio de membresía abierta y voluntaria y comenzamos a preguntar a los socios: ¿Por qué estás aquí en la cooperativa? «Estoy haciendo muebles y quiero ver cómo la cooperativa puede apoyarme en la fabricación, distribución y venta».

El socio tiene que poder contar esto a su cooperativa. Si el socio no nos puede contar estas cosas no estamos cumpliendo con el balance social, pues no podremos generar iniciativas orientadas a ellos.

Si un socio nuestro no tiene cómo acercarse a la cooperativa y decirle: «Yo estoy estudiando Magisterio, tengo dos horas libres martes y jueves. ¿Qué hago con esas dos horas que no estoy aprovechando?» No estamos cumpliendo con este principio. Si un socio no me lo puede decir tenemos que revisarnos, porque tiene que haber tanta cercanía del socio hacia la cooperativa como del socio a sus mejores amigos.

Si nosotros reuniéramos todas las cosas que nuestros socios hacen tratando de mejorar su calidad de vida, tratando de mejorar sus ingresos, tendríamos una interminable oportunidad de generar riqueza creando conexión entre ellos.

Las cooperativas somos las que tenemos que hacer que esa conversación se dé. El negocio natural de las cooperativas es examinar «qué tienen mis socios que estén consumiendo otros de mis socios». Con esta información es sencillo construir un *marketplace*.

El mejor negocio del mundo es estar en el medio de todos los negocios. Las tarjetas de crédito (VISA, MASTERCARD...) no hacen negocios, pero se ponen en el medio del que está pagando y del que está comprando. Nosotros podemos ponernos exactamente en el medio de nuestros socios que están intercambiándose mercancía y servicios, multiplicar a ambos los beneficios y esto además de ser un negocio virtuoso tiene una alta rentabilidad.

Mientras llega un *marketplace* digital tomemos una libreta y anotemos lo que hacen los socios. Si no está en físico probablemente nunca estará en digital.

Ese negocio se nos está quedando sin atender porque las iniciativas orientadas a los socios se nos están pasando por alto. No lo estamos midiendo. Y por eso medir el balance social presenta más oportunidades que medir el balance financiero.

- ¿Cuántas iniciativas tenemos orientadas a mis socios?
- ¿Cuántas cosas que no son productos financieros les brindamos?

5.5 millones de dominicanos no son socios de ninguna cooperativa y tienen poder adquisitivo o valores que transmitir, tiempo, habilidades, conocimientos... que se puede transferir.

Nuestros competidores no somos nosotros (las cooperativas). Estamos desperdiciando la oportunidad de aliarnos para que esos cinco millones y medio de personas vengan a nosotros.

Control democrático de los socios

Si garantizamos que la comunidad esté representada en la gobernanza, la administración y la operación de la cooperativa garantizaremos contar con el equipo adecuado para generar iniciativas e ideas de negocios.

Composición diversa en cargos electivos. Este y otros nueve son indicadores del principio «control democrático de los socios».

«Es imposible que tengamos una actitud inclusiva hacia personas con condiciones especiales: familias, niños con condiciones especiales, si no hay nadie que nos lo cuente». Necesitamos tener representación en los cargos electivos con una composición diversa. Esto nos ayudaría en dos áreas importantes:

Desarrollo de producto. Si apoyamos la inclusión generacional un socio con veinte años nos dirá el tipo de educación que para él y sus similares es relevante, los productos y servicios que necesitan, las vías para solicitarlos y recibirlos.

Servicio de mentoría. De igual manera, solo si tenemos un miembro con setenta años descubriremos que la comunidad no aprovecha el talento y experiencia de las personas de mayor edad y nunca nacerá el servicio de mentoría o guía tan necesario para familias, empresas, centros de formación... que estas personas podrían brindar laborando dos horas por semana. El servicio de mentoría es un pendiente de nuestro sistema.

El 8 % de nuestros jóvenes (personas menores de 35 años) están en rangos directivos en las cooperativas de República Dominicana y mujeres el 14 %. Los jóvenes deberían ser el 20 % o 25 % y las mujeres 50 % o 55 %. Ese indicador de composición diversa, si no lo miramos, no vamos a descubrir que tenemos esa oportunidad y la estamos perdiendo.

Participación económica de los miembros

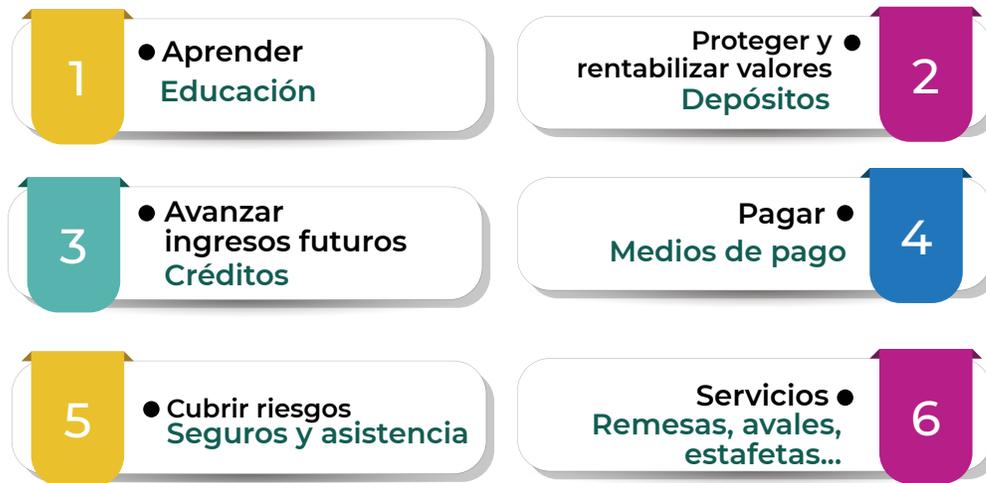
Las cooperativas tienen como objetivo no solo apoyar el desarrollo económico del socio durante su vida productiva, sino que en su filosofía contemplan apoyar su jubilación. Las cooperativas tienen oportunidad de crear unidades de negocios en las cuales los socios participen y encaminarlos a ser los accionistas o rentistas de esos proyectos. Las cooperativas podrían innovar creando una Unidad de Inversiones Especializadas.

Las cooperativas pueden generar iniciativas que promuevan el rendimiento directo e indirecto de este capital. Cuidando el cumplimiento de este principio la cooperativa puede generar nuevos productos y servicios. Algunos ejemplos podrían ser:

- Inversiones con renta variable para desarrollo de proyectos de viviendas.
- Suplir desarrollo tecnológico a la cooperativa.
- Cualquier empresa tradicional que el capital social de las cooperativas puede promover como inversionista (sin el involucramiento operativo).

Educación, formación, información

Los socios de una cooperativa de ahorro y crédito como mínimo quisieran:



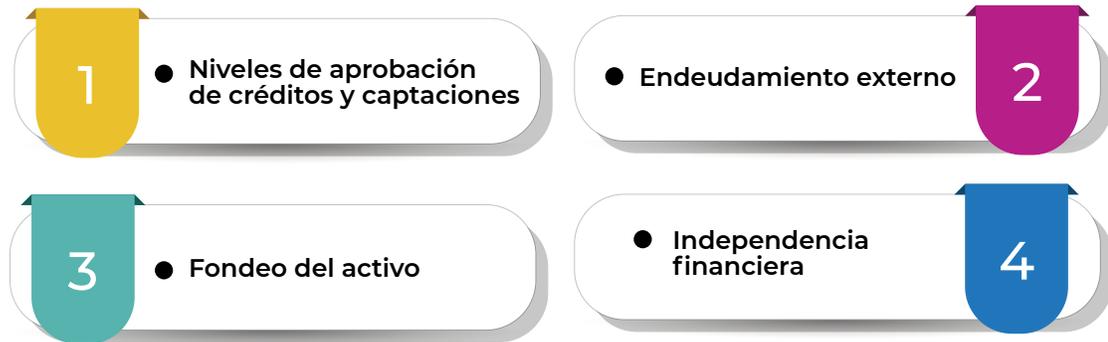
Si nos concentramos en lo que nuestros socios desean aprender podríamos encontrar:

- a) Cuando quieran poner un negocio o ampliarlo
- b) O aprender cómo hacerlo
- c) O depositar el dinero que generen

Esto crea una oportunidad si se crea una posición para darles orientación. Lo curioso es que ese puesto existe, le llamamos asesor de crédito, cuando debería ser asesor de negocios. Y es un puesto que puede pertenecer al área de Educación.

En el portafolio de productos deben estar los programas educativos y presentarlos desde área de negocios como parte de la oferta primaria.

La gran innovación pendiente es entender la educación como el valor añadido al modelo de negocios. Integrar a negocios y educación con un solo equipo.



Autonomía e independencia

Estos son algunos de los indicadores con los cuales podemos medir el cumplimiento del principio de autonomía e independencia en el balance social.

Si analizamos solo el indicador de fondeo del activo podríamos generar para nuestros socios un servicio de desintermediación. Por ejemplo, con este servicio, si la institución no tiene los fondos, el apetito o la vocación para financiar un proyecto o una inversión, los socios pueden hacerlo a través de una «unidad de desintermediación».

- *Data center* puede ser construido con fondos de socios y rentado a la cooperativa si esta no cuenta con los fondos para hacer dicha inversión y es preciso eliminar el riesgo.
- Una vez la cooperativa genera los fondos compra la inversión a los socios propietarios en condiciones previamente acordadas o bien el acuerdo permanece tercerizado.

Cooperar entre cooperativas

- Alianzas con cooperativas
- Eventos en alianzas con cooperativas
- Fondeo de organismos del sector cooperativo
- Tasa del sector cooperativo vs. tasa fondeo externo

Estos son indicadores del principio de cooperar entre cooperativas. Las cooperativas hemos tomado provecho de este principio. Muchas cooperativas deben su existencia al apoyo que han encontrado de otras cooperativas hermanas.

Pero este principio parece inagotable. Las oportunidades de iniciativas conjuntas crecen cada día.



Estos y otros once son indicadores de compromiso con la comunidad y como se puede observar ninguno implica donar un solo centavo.

Basado en el indicador de créditos con destinos sociales podríamos eliminar las letrinas aun presentes en el 18 % todos los hogares del país.

Mirando iniciativas que respondan a estos indicadores tenemos material suficiente para innovar nuestro portafolio en los próximos diez años.

AIRAC 2022

Balance social como primera línea de resultados

1.

Partiendo de que las cooperativas son parte la economía social y solidaria, tienen espacio en los modelos actuales de economía de mercado y los estados cuentan con estas para enfrentar los retos del desarrollo, ¿qué apoyo, por parte del Estado, necesita esta economía para ser promovida?

Basado en que su rol (de las cooperativas) radica en propiciar desarrollo integral de la sociedad, a través del desarrollo de los socios, y el balance social es la forma de medir su impacto el principal apoyo que puede proporcionar el Estado es promover un modelo de regulación que vincule los beneficios y concesiones que otorga a los principios cooperativos y al balance social visto como el estado de resultados de estas entidades.

Para situar esta visión en contexto, vinculando la regulación al rol social de las cooperativas en las problemáticas de sus comunidades, en el año 2020 los embarazos en adolescentes representaron el 22.5 % de los nacimientos y para ayudar en esta causa las cooperativas AIRAC, en su conjunto, destinaron DOP 95 954 640 en sus programas de educación y formación a las comunidades para contribuir en la reducción de esta realidad que se convierte en una problemática social que ocupa al Estado y crea nuevas realidades sociales reproductoras de pobreza.

2.

¿Deberían ser los indicadores de balance social las medidas a cumplir por las cooperativas en su marco regulatorio?

Sí. Partiendo del tratamiento en materia impositiva que tiene el Estado con estas entidades, donde les concede privilegios y las libera de responsabilidades fiscales, un acuerdo entre el Estado y las cooperativas, establecido en el marco regulatorio correspondiente, pudiese ser atar estos beneficios a ese estado o informe de las acciones e intervenciones de la cooperativa y los resultados objetivos y tangibles del impacto a sus socios y a la comunidad, pero de forma dirigida, que dé respuestas a las necesidades de estos públicos.

3.

¿Cómo garantizar que las cooperativas, como entidad de economía solidaria, cumplan con su rol de apoyar al desarrollo integral de sus socios y las comunidades?

Además de lo señalado en la respuesta anterior, es de vital importancia que este desarrollo, que puede venir como resultado del cumplimiento del balance social, sea entendido y asumido por la asamblea y los órganos de la cooperativa, para que sea tan importante alcanzarlo como la sostenibilidad y rentabilidad financiera de la propia cooperativa.

¿Qué hacer si la operación de una cooperativa no cumple o no puede demostrar cumplir con su propósito de apoyar el desarrollo de los socios y la comunidad?

En la naturaleza y la filosofía cooperativista aparece fuertemente el tema social. No ponerle atención o no considerarlo estratégicamente importante es alejarse de una parte esencial de la verdadera misión. Por esa razón es importante que los resultados y logros respecto al balance social sean entendidos y asumidos por la asamblea y los órganos de gobierno, los cuales deben ser tan importantes como la sostenibilidad y rentabilidad financiera, ya que en ocasiones la dirección tendrá que tomar decisiones para asegurar resultados perseguidos, aunque pudiera estar sacrificando o disminuyendo rentabilidad financiera.

¿Quién o quiénes deberían tomar monitorear ese cumplimiento?

Claramente se identifican dos dimensiones:

- Monitoreo interno
- Monitoreo y/o evaluación por parte de una instancia externa

Hacia lo interno no es suficiente declarar estratégicamente importante el balance social en la cooperativa. Si solo conlleva una declaración se tendría el riesgo de incluir en las memorias y/o los informes un simple inventario de acciones realizadas, algunas aisladas y sin clara justificación. Este escenario podría ser reflejo de una gerencia poco efectiva sobre el resultado logrado respecto al balance social. En este sentido es necesario «gestionar» el logro de los resultados a través de estrategias y metas logradas para permitir y facilitar un efectivo seguimiento.

Para asegurar que el balance social es una actividad inherente a la misión los órganos directivos y el personal deben entender cómo impacta su rutina de trabajo diario en los objetivos. Para esto es necesario que:

- Todos sean concientizados de la importancia del impacto social como razón de ser.
- Establecer políticas, procedimientos y sistemas que ayuden y empujen hacia los resultados perseguidos.
- Las evaluaciones de desempeño, comenzando por los órganos de gobierno, la gerencia general y terminando por el colaborador de menor jerarquía, deben tomar en cuenta las metas y logros relacionados al balance social y no solo respecto a los aspectos financieros.

En cuanto al monitoreo o evaluación externa es pertinente que instancias externas ayuden a evaluar los resultados obtenidos. La primera línea de evaluación podría estar en las federaciones, ya que integran cooperativas con aspectos específicos en las características y/o áreas de interés.

6.

¿Cómo podrían hacerlo de una manera efectiva, viable y sostenible sin distraerlas de su rol?

Trabajar el balance social como una línea o eje estratégico de resultados podría hacer importantes aportes en el desarrollo, expansión y solidez de la cooperativa.

Al respecto se puede identificar varios elementos, producto de acciones amplias y efectivas que conllevan a resultados altamente positivos en el renglón del balance social, tales como:

- Desarrolla de una imagen favorable y fuerte en la comunidad.
- Se crea admiración y lealtad, lo que facilita o promueve el ingreso de nuevos socios, así como la retención de los actuales.
- Facilita el acercamiento de buenos aliados. Existen entidades, locales e internacionales, con programas, proyectos y recursos en busca de aliados estratégicos para implementar acciones de impacto social.
- El ejemplo, como buena práctica de balance social, puede trascender a la comunidad o zona local, abriéndose nuevas e interesantes oportunidades para la cooperativa.

7.

¿Es suficiente el marco regulatorio de la actividad a la que se dedican?

Definitivamente el propio desarrollo y diversificación de la economía a nivel mundial, en conjunto con las realidades sociales y expectativas de los individuos, hace que los marcos regulatorios en todos los órdenes deban revisarse y el sector cooperativo no escapa a esto.

En ese sentido, las cooperativas miembros de AIRAC creen en la regulación. Coinciden en un marco fruto del consenso de todos los actores, construido con una visión amplia que haya mirado las buenas y malas prácticas en otras naciones y que de ahí República Dominicana pueda tener una regulación que contribuya a proteger el modelo basado en sus principios y en desarrollo que ello crea a la sociedad.

8.

¿Qué tan cierto es esto? ¿Es eso igual en las cooperativas? ¿Por qué?

Un elemento clave en este aspecto es observar el crecimiento económico que han experimentado las cooperativas en los últimos 30 años versus el crecimiento y desarrollo de las comunidades donde estas sirven. El fenómeno de cooperativas fuertes económicamente en comunidades empobrecidas merece una reflexión en aquellos que participan de manera activa en el movimiento cooperativista.

La fortaleza financiera de las cooperativas se ha convertido en un fin en sí mismo. Esto genera una distorsión en cuanto a la misión social de estas organizaciones que debería estar enfocado en promover el bienestar de los asociados y sus comunidades.

9.

¿Qué debe cuidar una cooperativa para garantizar reducir la desigualdad?

Ser intencional en hacer una evaluación socioeconómica a la entrada de cada socio y en medir su avance o no en el tiempo.

La repartición de los excedentes de las cooperativas debería priorizar el patrocinio, más que el pago de rendimientos por aportaciones y el pago de intereses por los ahorros. Los socios que toman prestado regularmente son más necesitados que los que invierten o ahorran y sin dudas aportan más a los excedentes de la cooperativa y por lo tanto deberían recibir mayores beneficios cuando se toma la decisión de repartir los excedentes.

10.

¿Cómo podría la reducción de la desigualdad mejorar el futuro de la sociedad y el planeta?

Si la misión de las cooperativas incluye el bienestar o el mejoramiento de las comunidades donde implementan sus actividades, temas de cómo invertir de manera inteligente e intencional en aspectos tales como educación, gestión responsable del medioambiente, promoción del emprendimiento y de actividades que generen empleos, uso de tecnologías contextualizadas, promoción de la investigación, inclusión socioeconómica, entre otros, deben ser parte de las prioridades en los planes estratégicos y operativos.

El compromiso social y el monto que los gobiernos ceden en favor de las cooperativas por la exoneración del pago de impuestos por los excedentes que cada año se generan debe encontrar de una manera objetiva una justificación en términos de impacto social en las comunidades que las cooperativas desarrollan sus actividades.

11.

¿Están siendo las cooperativas inclusivas?

Se estima que sí, sin embargo, no existen mecanismos que puedan mostrar en qué medida las cooperativas están logrando inclusión: financiera, de género, de personas con condiciones especiales y de otros grupos vulnerables.

12.

¿Qué deben vencer nuestras cooperativas para aumentar la inclusión de todos los socios en el desarrollo? Algunos ejemplos que nos puedan ilustrar.

Ser más intencionales en captar socios no incluidos financiera y socialmente. Cerca del 50 % de los latinoamericanos no cuenta con una cuenta de ahorros u otro servicio financiero básico. Más del 10 % de la población manifiesta alguna discapacidad. La proporción de mujeres que reciben servicios financieros no se corresponde con la proporción en la población que estas representan. Igual situación se observa en la participación de los jóvenes en los servicios cooperativistas, agravado esto último por las pocas iniciativas en favor de los jóvenes ubicados en el grupo «nini» (jóvenes que ni trabajan ni estudian).

Fortalecer y ampliar los programas de educación financiera y cooperativista es y seguirá siendo una vía oportuna, eficiente y estratégica de inclusión sociofinanciera. El concepto de que el pueblo perece por falta de conocimiento aplica de manera relevante a la situación de nuestras comunidades más empobrecidas.

13.

¿Se puede lograr esta inclusión convirtiendo el balance social en el eje estratégico del negocio de una cooperativa?

Necesariamente. Hay que dejar de ver las inversiones en balance social como un costo para las cooperativas. Se debe asumir como la razón de ser de las mismas y como la garantía del crecimiento sostenido y con impacto, elemento que nos diferencia de la banca tradicional.

14.

¿Cómo se atienden los retos de las tendencias de la industria de ahorro y crédito (finanzas descentralizadas, dinero digital, omnicanalidad, inteligencia artificial...)?

Si estos retos son asumidos tan solo como una manera de estar al día con el mercado, de no perder competitividad, de estar a la moda, correríamos el peligro de colocarlos como un fin en lugar de un medio. Si de manera intencional se asumen como estrategia de inclusión financiera, con miras a dar respuesta a cerca del 50 % de la población no incluida financieramente, la mayoría ubicada en zonas rurales o suburbanas, pudieran ser aliados relevantes en el cumplimiento de la misión cooperativista.

15.

¿Enfocar la estrategia en el balance social garantizaría que la cooperativa esté atendiendo sus retos operativos?

Por sí solo no. Lo que sí atiende, y esto es más importante, es el cumplimiento de su misión. Los retos operativos pudieran ser resueltos a partir del entendimiento de cuál es la razón de nuestra existencia y cómo el personal de apoyo, la tecnología y los procesos deberían responder a esta razón de existencia.

16.

¿Los indicadores del balance social son una medida suficiente para un diagnóstico que pueda guiar la estrategia de una cooperativa? ¿Qué aporte brindan estos indicadores?

No lo son, sin embargo, los aportes que hacen cubren en alta medida los requerimientos para el diseño de una estrategia que responda a las necesidades y expectativas de los socios activos y potenciales. Habría que considerar además un levantamiento inicial de las condiciones socioeconómicas de los socios y sus comunidades, así como las capacidades del equipo gestor de la cooperativa, entre otros.

17.

Si en la medición de estos indicadores vamos mal y la cooperativa luce que va bien, sobre todo en sus indicadores financieros, ¿cómo puede la medición del balance social tomarse para guiar las acciones de la cooperativa?

El hecho de que una cooperativa tenga resultados financieros positivos no significa que esté cumpliendo su misión. Esta es una condición necesaria pero no suficiente. Si así fuera la mejoría en los socios y sus comunidades en todo caso sería evidente. La consideración del balance social debe convertirse en la brújula que pauté las acciones estratégicas de la cooperativa y que permeé sus objetivos operativos, tales como inclusión financiera, de género, de jóvenes, de personas con discapacidad, entre otros. De igual manera debería pautar los productos y servicios que la cooperativa debe ofrecer en el contexto donde opere.

18. ¿Es igual para cualquier cooperativa, sin importar su tamaño, naturaleza, tipo o mercado?

No lo es. Cada comunidad y cada cooperativa responde a realidades socioculturales distintas y por lo tanto la estrategia a partir del balance social asume dinámicas que deberían responder a las mismas.

19. ¿Qué debemos tomar en cuenta (según cada cooperativa) para cambiar la orientación hacia el balance social?

Lo primero es entender qué significa balance social y que el liderazgo revise el nivel de identificación y compromiso con el mismo. A partir de eso educar y pautar los lineamientos del balance social en la estrategia institucional y en sus planes operativos, de tal manera que este se convierta en la locomotora que mueve los vagones del tren en lugar de ser un vagón más.

Sabemos que el desarrollo de la tecnología viene modificando de una manera acelerada todos los patrones de conducta de las personas. Ya no hacemos las cosas de la misma forma que apenas unos años atrás. Estamos en camino de asimilar la idea de los canales digitales, las finanzas descentralizadas, el dinero digital (por citar algunas) y ya se presentan tendencias como la realidad ampliada.

20. Sabemos que el desarrollo de la tecnología viene modificando de una manera acelerada todos los patrones de conducta de las personas. Ya no hacemos las cosas de la misma forma que apenas unos años atrás. Estamos en camino de asimilar la idea de los canales digitales, las finanzas descentralizadas, el dinero digital (por citar algunas) y ya se presentan tendencias como la realidad ampliada. ¿Estas tecnologías en verdad representan una oportunidad para el sector de cooperativas de ahorro y crédito?

Sin lugar a duda. Usada adecuadamente la tecnología facilita la inclusión de las personas más empobrecidas, muchas de las cuales viven en zonas apartadas de difícil acceso y que pudiera resultar muy costoso atenderlas cara a cara.

21. ¿Pueden apoyar la misión de la cooperativa?

Favor ver respuesta anterior.

22. ¿Pueden mejorar la eficiencia operativa?

Siempre que se use de manera adecuada, es decir, que responda a las necesidades de los socios y a la capacidad de adaptación del equipo que dirige y sirve en la cooperativa.

23.

¿Pueden ayudar a una mejor gestión de riesgos?

El crecimiento que han experimentado las cooperativas en los últimos años les obliga a usar la tecnología para una gestión eficaz de riesgo. De esta forma se puede limitar el impacto que pudiera alterar el cumplimiento de los objetivos institucionales, desde antes de que alguien llegue a ser socio o de asumir un servicio. Gestionar una cooperativa de cierto tamaño manualmente o con herramientas limitadas constituye en sí mismo un riesgo.

24.

¿Pueden mejorar los resultados?

En la gestión eficaz de una cooperativa, así como en la mitigación de riesgos institucionales, la tecnología, incluyendo la gestión inteligente de los datos, constituye un elemento fundamental en el logro relevante de los resultados institucionales.

25.

¿Pueden mejorar el apoyo al desarrollo de los socios?

La facilidad que ofrece la tecnología en la educación eficaz a distancia, la agilidad en los servicios que ofrecen las instituciones financieras, así como facilidad de llegar con servicios a los socios con dificultad de acceso es sin lugar a duda un soporte fundamental en la promoción del desarrollo de los socios de una cooperativa.

26.

¿Cómo podemos tomar provecho de esta cultura digital, considerando que hoy nuestro socios, dirigentes y colaboradores son análogos? ¿El enfoque en el balance social sería una respuesta suficiente?

El enfoque en el balance social tal vez no sea una condición suficiente, pero sí necesaria en el proceso de tomar provecho de la cultura digital, en un entorno principalmente análogo como regularmente presentan las cooperativas.

El hecho de considerar de que la edad promedio de los socios cooperativistas está cercano a los 50 años y que de la dirigencia pudiera estar por encima de los 60 años indica la necesidad de ser más intencionales en la sucesión generacional, en donde los jóvenes encuentren espacios para participar como dirigentes y gerentes, si se desea que el movimiento cooperativista se mantenga en el tiempo y sea relevante a las comunidades donde opera.

27.

¿Qué rol deben jugar las federaciones y confederaciones para que las cooperativas puedan tomar provecho de la cultura digital?

Educar, educar y educar. No sucederá de manera natural si no se educa de manera sistemática e intencionada. Pudiera sugerirse reglamentar, pero asumir cambios que no sean resultados del convencimiento de actores claves pudiera no ser sustentable en el tiempo.

Educar y modelar deberían ser las vías principales para los cambios en la cultura digital de las cooperativas.

28.

¿Cuáles productos y servicios una cooperativa debe tener en su portafolio y cuáles no, si nos apegamos a un modelo de negocios enfocado en los socios y la comunidad?

Siguiendo con el concepto de balance social, y considerando que cada cooperativa implementa sus operaciones en un entorno particular, de manera que su oferta de productos y servicios no debe ser genérica. No obstante, a nivel general además de los productos que regularmente ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito se pudieran considerar los siguientes:

1. Educación financiera y cooperativista, la cual debe ser la base de la estrategia.
2. Productos pasivos: cuenta simplificada para ahorrantes de bajo nivel de ingresos, ahorro infantil, cuenta especializada para mujeres, cuentas para personas que manifiesten cierta discapacidad, cuentas para personas iletradas...
3. Productos activos: financiamientos apoyados en convenios con empresas, líneas de créditos, financiamientos para pago de matrículas y útiles escolares, compra de medicamentos, atención a emergencias familiares, compra de equipos o soluciones amigables al medioambiente.
4. Microseguros.

29.

¿Puede hacer a las cooperativas más eficientes? ¿Por qué?

Sí. Nada pudiera generar mejores beneficios financieros a una cooperativa que tener socios satisfechos con los servicios que reciben. Un socio fidelizado es más rentable que uno que no lo sea o que un socio que sea nuevo. La estrategia fundamentada en el balance social resultará en socios fidelizados, que generarán ganancias a las cooperativas.

30.

¿Qué hacer cuando los socios demandan un producto o servicio que la cooperativa no puede ofrecer?

Para estos casos la cooperativa debería desarrollar alianzas con proveedores que garanticen ofertas competitivas, encaminadas a responder las necesidades de los socios. La cooperativa no tiene por qué ofrecer de manera directa todos los productos y servicios que los socios necesiten, pero sí puede garantizar que estos los reciban a través de aliados.

31.

¿Qué valor, qué ganancia genera la cooperativa enfocando su negocio hacia las necesidades de la comunidad? ¿Esto puede brindar oportunidades financieras también a los socios?

En primer lugar, las cooperativas lograrían posicionarse de manera positiva ante la comunidad y ante los socios mismos. Las personas valoran las empresas que muestran identificación con sus necesidades. Este posicionamiento positivo se traducirá en mayor demanda de los productos y servicios que oferta la cooperativa y por consecuencia en mejores ingresos.

Es justo recordar que al final del día las cooperativas están llamadas a generar valor a sus asociados y sus comunidades. No lograr esto por falta de enfoque es perder la razón de su existencia.







COOPACRENE
COOPERATIVA DE AHORROS
Y CREDITOS NEIBA, INC.

