

Estudio de Diagnóstico

Fase I. Buen Gobierno

Sector de ahorro y crédito de la economía solidaria

Descripción

En la Hoja de ruta para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria, publicada por la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF), en septiembre de 2022, se concluyó la pertinencia de realizar un ejercicio de evaluación sobre la eficiencia del Decreto 962 de 2018. Lo anterior, con el fin de determinar si se cumplieron los objetivos propuestos en dicho Decreto, el cual formuló prácticas de gobernanza para el sector, e identificar posibles ajustes regulatorios*.

Para el desarrollo de esta iniciativa, la URF ha planteado la construcción de un estudio a desarrollar en 2 fases: a) Fase I, en la que se analice el contexto local y la experiencia internacional, y se desarrollen herramientas para construir un diagnóstico que establezca los avances de implementación de la norma y la percepción de las organizaciones y, b) Fase II, en la que se evalúe la información obtenida en la fase I y se presenten propuestas regulatorias, no regulatorias y de autogestión para el fortalecimiento de la gobernanza de cooperativas de ahorro y crédito, fondos de empleados y asociaciones mutuales con ahorro y crédito.

El presente documento expone los resultados y planteamientos de la Fase I.

*Hoja de ruta para el subsector de ahorro y crédito de la economía solidaria, agosto 2022. Página 20 y 21. <https://www.urf.gov.co/normatividad/estudios/2022>

Autores:

Mauricio Salazar Nieto
Subdirector

Derenis López Meza
Paula Ojeda Ojeda
Carolina Torres Caro
Asesoras

Uriel Alzate
Juan Sebastián Gómez
Profesionales especializados

Palabras Clave:

Buen Gobierno,
Gobernanza,
Economía solidaria,
Ahorro y crédito



Contenido

Introducción	5
2. Contexto	8
2.1. Alcance del Buen Gobierno	11
3. Relevancia de la adopción de prácticas de buen gobierno para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria	15
3.1. Descripción del Sector	16
4. Marco Normativo.....	22
4.1. Decreto 962 de 2018	25
5. Análisis comparado del contexto local y de los estándares internacionales y locales de buen gobierno	29
5.1. Dirección	30
5.2. Participación	33
5.3 Transparencia y mecanismos de control	34
5.4 Transacciones con partes relacionadas.....	36
Estudio de Caso	38
6. Retos y desafíos del estudio.....	44
6.1. Actividades del proyecto	44
Bibliografía.....	47



Definiciones

Regulación prudencial. Conjunto de normas y directrices establecidas por autoridades de regulación, de supervisión y la red de seguridad, con el objetivo de garantizar la estabilidad, solvencia y solidez de las instituciones financieras y, proteger los intereses de los depositantes y consumidores. Con la regulación prudencial se busca mitigar los riesgos inherentes al funcionamiento de las entidades financieras y promover la confianza en el sistema financiero.

Sector de ahorro y crédito de la economía solidaria. Comprende cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, fondos de empleados y asociaciones mutualistas con ahorro y crédito, vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Gobierno corporativo. Conjunto de principios, prácticas y normas que rigen la estructura, la integración y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa.

Conflicto de interés. Situación que surge o puede surgir para una o más personas en la toma de decisiones, o incidir en la adopción de las mismas, cuando se identifiquen intereses contrarios e incompatibles respecto de un acto o negocio.

Idoneidad. Conjunto de capacidades, aptitudes y condiciones necesarias para desempeñar una función o cumplir un propósito de manera adecuada y competente.



Listado de acrónimos

- CAC.** Cooperativas de ahorro y crédito, y cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito
- CAF.** Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe
- CF.** Cooperativas financieras
- EC.** Establecimientos de crédito
- EOSF.** Estatuto Orgánico del Sistema Financiero
- FE.** Fondos de empleados
- Fogacoop.** Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas
- IADI.** Asociación Internacional de Aseguradores de Depósitos
- MHCP.** Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- MUT.** Asociaciones mutuales con ahorro y crédito
- SES.** Superintendencia de la Economía Solidaria
- SFC.** Superintendencia Financiera de Colombia
- URF.** Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera
- OCDE.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico



Introducción

Durante 2021 y 2022, CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe apoyó al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y a la Unidad de Regulación Financiera (URF) en la elaboración de una Hoja de Ruta para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria¹, que fue publicada por la URF en septiembre de 2022.

Esta hoja de ruta planteó más de 40 acciones y 11 iniciativas para el fortalecimiento y sostenibilidad del sector, y para promover su consolidación como vehículo de inclusión financiera. Para el efecto, entre los objetivos estratégicos de este documento se dispuso la relevancia de “Consolidar las prácticas de Buen Gobierno”, *“identificar e implementar herramientas que faciliten la incorporación y efectividad de las normas de buen gobierno expedidas por el Gobierno nacional”* y de *“identificar buenas prácticas que atiendan las problemáticas más relevantes de gobernabilidad que enfrentan las organizaciones del subsector”*².

A su vez, dentro de dicho objetivo, se recomendó el desarrollo de una iniciativa denominada “Evaluación de eficiencia del Decreto 962 de 2018”, con la que se analice los objetivos propuestos en dicha norma y posibles ajustes regulatorios en la materia³.

¹ Este sector está conformado por cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, fondos de empleados y asociaciones mutuales con ahorro y crédito, así como por las organizaciones de economía solidaria que presten servicios de apoyo o sean complementarios al objeto social de estos. Lo anterior, según lo dispuesto en el parágrafo 1 del artículo 1 del Decreto 1997 de 2019 “Por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Coordinación del Subsector de la Economía Solidaria que presta servicios de ahorro y crédito, se dictan disposiciones para su funcionamiento y se adiciona un artículo al Título 3 de la Parte 1 del Libro 1 del Decreto 1068 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público”.

² Hoja de ruta para el sector solidario de ahorro y crédito. Publicada el 7 de septiembre de 2022. Página 20.

https://www.urf.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_C LUSTER-202118%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

³ Ibidem. Páginas 20 y 21.



En línea con este objetivo e iniciativa, la URF incluyó en su agenda normativa para 2025⁴, un estudio con el que se analice los efectos y las experiencias del sector en la implementación del Decreto 962 de 2018⁵. A partir de ahí, determinar posibles necesidades regulatorias que se requieran para optimizar el cumplimiento de los objetivos planteados en dicho Decreto, así como identificar otras áreas de trabajo que hayan podido surgir durante los últimos años de acuerdo con las dinámicas actuales de funcionamiento del sector, que será abordado dentro de una estructura metodológica de fases.

En línea con este objetivo e iniciativa, la URF incluyó en su agenda normativa 2025 , un estudio con el que se analice los efectos y las experiencias del sector en la implementación del Decreto 962 de 2018 . A partir de ahí, determinar posibles necesidades regulatorias que se requieran para optimizar el cumplimiento de los objetivos planteados en dicho Decreto, así como identificar otras áreas de trabajo que hayan podido surgir durante los últimos años, de acuerdo con las dinámicas actuales de funcionamiento del sector.

El presente estudio de diagnóstico parte de la necesidad de fortalecer las prácticas de gobernanza del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria, teniendo en cuenta las características y principios que rigen a las organizaciones que pertenecen a este sector. Lo anterior, con el fin de generar un estándar mínimo de desempeño que contribuya a la consolidación el sector como un mercado confiable, y que cuenta con reglas y procedimientos eficientes para la toma de decisiones, el control interno y la gestión del riesgo.

De acuerdo con lo anterior, este estudio de diagnóstico presenta los resultados de una primera fase del proyecto, que: i) realiza un diagnóstico y análisis de la situación y contexto actual de la gobernanza del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria y de la implementación del Decreto 962 de 2018, ii) contiene un análisis comparado del contexto local, y las recomendaciones y estándares internacionales y locales en materia de buenas prácticas

⁴ Versión Final Agenda Regulatoria URF - 2025. Publicada diciembre de 2024. <https://www.urf.gov.co/normativa/agenda>

⁵ “Por el cual se adiciona el Título 11 a la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, relacionado con normas de buen gobierno aplicables a organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, y se dictan otras disposiciones”.



de gobernanza y, iii) plantea la estructura de este proyecto, sus retos y desafíos, y las actividades a desarrollar.

Con los resultados de esta primera fase, se plantea construir una segunda etapa, que contará con el acompañamiento del IDB Invest, en la cual se construirá y presentará un plan de trabajo con recomendaciones y propuestas regulatorias, no regulatorias y de autogestión a implementar en el contexto local. Al final, con los resultados del estudio se busca generar buenas prácticas para el fortalecimiento y modernización de la gobernanza del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria en Colombia, al que pertenecen las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito (CAC), los fondos de empleados (FE) y las asociaciones mutuales con ahorro y crédito (MUT).

Para el desarrollo del estudio se implementarán estrategias de articulación entre las entidades que pertenecen a la red de seguridad del sector, esto es, la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES) y el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop), con el fin de realizar un análisis general de las iniciativas que en materia de buen gobierno desarrollan estas entidades. De esta manera, se apunta a que el plan de trabajo que presente este estudio, considere los resultados y necesidades identificadas en el desarrollo de dichas iniciativas.



2. Contexto

Las buenas prácticas de gobernanza contribuyen a la sostenibilidad y eficiencia en el cumplimiento de la misión y objetivos de las organizaciones. Para las entidades de la economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, la gobernanza es un instrumento que permite afianzar la confianza de sus asociados, consumidores y del público en general, y contribuye a fortalecer la toma de decisiones, gestión de riesgos y el ejercicio del principio de autogestión.

Buenas prácticas de gobernanza permiten mejorar la eficiencia operativa de las organizaciones y establecer adecuados mecanismos de control, seguimiento y evaluación a la gestión de los órganos de dirección, administración y control. También fomenta una cultura organizacional basada en la ética, la participación y la innovación; lo cual impulsa el crecimiento sostenible y la adaptación a nuevas realidades económicas y sociales.

Con la expedición del Decreto 962 de 2018 se marcó un hito en la regulación del sector, al incorporar buenas prácticas de gobernanza y un conjunto de condiciones mínimas y criterios para fortalecer en las CAC, FE y MUT: a) los instrumentos de información, b) la participación plural y democrática de los asociados, c) la relación entre los asociados y sus delegados, d) la idoneidad de sus miembros de junta directiva, e) la selección de la gerencia, f) la administración de conflictos de interés, g) la coordinación e independencia entre los órganos de administración, control y vigilancia, h) las transacciones con partes interesadas e i) la independencia de la revisoría fiscal, entre otros aspectos.

Para la aplicación de esta norma se dispuso su cumplimiento por parte de la CAC y FE de categoría plena, y la adopción voluntaria por parte de las demás organizaciones del sector.

El Decreto 962 de 2018, contó con el insumo de un estudio realizado con el apoyo del Banco Mundial. En este estudio se identificó la necesidad de evaluar y fortalecer los estándares de gobernanza del sector, reconociendo los efectos positivos que puede traer para las organizaciones en su estructura de propiedad. En esa oportunidad, en la



fase de diagnóstico del estudio, se desarrolló una encuesta abierta dirigida a las organizaciones del sector y sus representantes gremiales, adicionalmente se realizaron mesas de trabajo regionales que permitieron conocer las preocupaciones y propuestas de las entidades sobre prácticas de gobernabilidad.

Posteriormente, con el estudio base para la construcción de la hoja de ruta para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria se evaluó el cumplimiento de los objetivos formulados en los Decretos expedidos por el Gobierno nacional desde el año 2015. Sin embargo, este ejercicio no pudo ser realizado con el Decreto 962 de 2018, teniendo en cuenta su reciente expedición y los efectos que generó la pandemia derivada del Covid-19 en la realización de asambleas generales en las que debían adoptarse políticas de buen gobierno en los estatutos sociales de las organizaciones.

Aproximadamente, 7 años después de la expedición del Decreto 962 de 2018, con el presente Estudio de Diagnóstico la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (Unidad de Regulación Financiera o URF) busca evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos en dicha norma, actualizando la información obtenida durante la construcción del mencionado Decreto. Como resultado, se espera identificar acciones regulatorias, no regulatorias y de autogestión, que permitan consolidar, modernizar y fortalecer las prácticas de gobernanza del sector.

Como se indicó en la introducción del presente documento, con este Estudio de Diagnóstico se tiene en cuenta que el funcionamiento de los mercados y la evolución de sus dinámicas de operación y funcionamiento requieren que las normas que lo rigen respondan a los nuevos desafíos y se adapten a las nuevas perspectivas.

También es relevante resaltar que el desarrollo regulatorio que se ha realizado en materia de buen gobierno para el sector reconoce que las buenas prácticas de gobernanza tienen el potencial de promover eficiencia en la prestación de servicios financieros, en favor de la protección de los recursos de captación de sus asociados. Esta protección es un deber de carácter constitucional y legal que justifican su intervención.



De acuerdo con lo anterior, la iniciativa que comprende el presente Estudio de Diagnóstico se desarrollará en dos Fases:

Fase I. Diagnóstico: Contexto local, Análisis de estándares, buenas prácticas y recomendaciones internacionales y locales y; otros instrumentos de diagnóstico (encuestas, mesas de trabajo, etc).

Fase II. Resultados de la Fase I y; Propuestas y Recomendaciones.

Con la Fase I (que corresponde al presente documento) se revisará y analizará el contexto internacional y local en las áreas temáticas abordadas en el Decreto 962 de 2018, esto es:

- Información a los asociados, convocatoria y políticas mínimas para la asamblea general
- Nombramiento de delegados
- Elección del Consejo de administración o Junta Directiva
- Gerencia
- Junta de vigilancia o Comité de control social
- Revisoría fiscal
- Conflictos de interés y transacciones con partes relacionadas

También se revisarán y analizarán otras áreas de interés, entre ellas:

- Innovación y tecnología
- Equidad de género
- Criterios ASG

Para fortalecer el diagnóstico del proyecto, se realizará una encuesta dirigida a CAC, FE, MUT y representantes gremiales, que permita recoger la visión del sector sobre el proceso de implementación del Decreto 962 de 2018; así como recibir aportes y sugerencias frente a la norma y recomendaciones de mejora.

En la Fase II, que será publicada posteriormente, se presentará los resultados de la fase I del proyecto; además, con base en la información obtenida y analizada, se presentarán propuestas y recomendaciones. El objetivo, es plantear soluciones efectivas a las problemáticas de



gobernanza del sector, a desarrollar tanto por la red de seguridad como por las organizaciones del sector y otros grupos de interés (entre ellos, los gremios, centros de servicios compartidos, esquemas de cooperación y coordinación, apoyo externo).

2.1. Alcance del Buen Gobierno

Origen

El término de gobierno corporativo, buen gobierno o gobernanza se origina en el desarrollo de la empresa moderna, especialmente en el contexto de empresas que se caracterizan por el poder que delegan los propietarios a los administradores para la toma de decisiones de la empresa. En la teoría económica se indica que esta situación puede derivar en conflictos de interés o disociación entre los intereses de los socios o accionistas y los intereses del cuerpo directivo (junta directiva, representantes legales, administradores o trabajadores), lo cual puede conllevar a resultados negativos; es lo que se conoce como “problema de agencia”. (Gerenciales, 2023).

Esta dinámica ha sido ilustrada por Jensen y Meckling (Jensen & Meckling, 1976), señalando que los conflictos se presentan cuando el agente percibe que la información a la que accede en el ejercicio de sus actividades de control y administración, y el poder que obtiene sobre la toma de decisiones empresariales, puede generarle beneficios privados. Esta situación le genera mayores incentivos para actuar en pro de sus propios intereses, en detrimento de los intereses y beneficios de los propietarios.

A través de la implementación de estrategias de buen gobierno se busca brindar soluciones mediante estructuras organizacionales de alineación de intereses entre los propietarios y los administradores. De esta manera, se asignan responsables y estrategias para monitorear y controlar el desempeño de los administradores y tomar decisiones respecto a la estrategia planteada.

Según Bernal, Oneto, Penfold, Schneider & Wilcox, estos órganos de gobernanza y sus interacciones conforman lo que se conoce como el “triángulo de gobierno corporativo”. “La estructura del triángulo



representa el modelo de gobernabilidad en el que el buen gobierno ha establecido un balance entre los tres grupos, proporcionando de esta forma las condiciones óptimas para que la empresa prospere, cumpla con sus objetivos estratégicos y logre un desarrollo sostenible a largo plazo” (Bernal, Oneto, Penfold, Schneider, & Wilcox, 2012, pág. 14).

Bajo este esquema, la junta directiva es el principal órgano de gobierno de una empresa, debido a su función principal de alinear los intereses entre propietarios y administradores. Por su parte, los propietarios deben contar con mecanismos y herramientas para la protección de sus derechos, la resolución de conflictos de interés, la toma de decisiones informadas, y la garantía para la difusión de información oportuna y confiable.

En este sentido, un buen gobierno corporativo logra establecer mecanismos que aseguren un balance entre los roles y responsabilidades de los órganos de gobierno y propendan por el interés general de la empresa. Desde la estructura de la empresa tradicional sus principales órganos de gobierno son:

- Asamblea General
- La junta directiva
- La alta gerencia

Concepto

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha definido el gobierno corporativo, buen gobierno o gobernanza, como el conjunto de prácticas y lineamientos que regulan la forma en que se dirigen y controlan las organizaciones empresariales. Estas prácticas establecen un marco de referencia a todos los actores interesados, con la información y los incentivos adecuados para desempeñar sus funciones y garantizar la rendición de cuentas dentro de un marco de controles y equilibrios (OCDE, 2024).

De acuerdo con la OCDE, hay tres principales beneficios de contar con unas directrices idóneas de buen gobierno:



- Ayudan a las empresas fomentando innovación, productividad y espíritu empresarial. El buen gobierno se convierte en garantía de que las empresas participen en su propia creación de valor, en términos justos, equitativos y en beneficio de su crecimiento.
- Ofrece un marco de protección para los inversionistas. Estas políticas establecen un marco formal de procedimientos fomentando la transparencia y la rendición de cuentas por parte de los consejeros y directivos, ante los accionistas; lo cual contribuye a la confianza de cada uno de los grupos de interés y los mercados, favoreciendo el acceso de las empresas a distintas iniciativas empresariales.
- Sirven como apoyo a la sostenibilidad y resiliencia de las empresas y, de forma agregada, a la de la economía en general.

En diferentes definiciones de Gobernanza o Gobierno Corporativo se encuentran en común dos áreas de acción: la dirección y el control organizacional. Estas áreas se instrumentan a través de tres estrategias:

- Reglas
- Controles
- Incentivos

Estas estrategias son un precedente importante para determinar acciones para la consolidación de prácticas de buen gobierno en un sector, a través de marcos legales, reglamentarios e institucionales y, de otro lado, con iniciativas, programas, compromisos voluntarios y prácticas internas (que hacen parte del ámbito de autogestión). Lo anterior, significa que se ha entendido que el buen gobierno está compuesto de elementos formales de carácter normativo y vinculante, y de directrices no vinculantes como lo son códigos de buen gobierno o guías para la implementación de mejores prácticas que brindan flexibilidad y tienen presente las particularidades de cada organización.

Todos estos conceptos y elementos se alinean con la importancia de construir e implementar herramientas de buen gobierno que propendan por un relacionamiento transparente y eficiente, y que permita la articulación de las responsabilidades de los grupos de interés. “El



concepto de Gobierno Corporativo reconoce que la relación con los grupos de interés (clientes, proveedores, acreedores y otros grupos), es fundamental para la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo” (Bolsa de Valores, 2009, pág. 3).

En conclusión, el propósito final del buen gobierno es regular las relaciones en beneficio de la empresa y los grupos de interés, desde la implementación de un equilibrio entre las partes. Las buenas prácticas de gobernanza tienen la capacidad de generar un impacto positivo sobre la valoración de las empresas y las tasas de retorno a la inversión, situación contraria en las empresas con deficiencias de gobernanza que son más propensas a fraudes y salidas del mercado.



3. Relevancia de la adopción de prácticas de buen gobierno para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria

El sector de ahorro y crédito de la economía solidaria se caracteriza y rige por principios de participación democrática. Sus órganos de administración, control y vigilancia son elegidos por y con su base social, quienes, además de ser consumidores de los servicios y productos que prestan las organizaciones, cumplen un rol activo en la toma de decisiones estratégicas.

Este modelo de gobernanza genera un mayor interés en que los asociados dispongan de información clara, oportuna y suficiente para ejercer sus derechos, y que los órganos de gobierno se conformen bajo principios de transparencia y equidad. En ese sentido, es importante destacar que las calidades de la estructura de propiedad y los estándares de gobernanzas de sus dirigentes y administradores depende, en gran medida, del perfil de los asociados, su nivel de formación, su compromiso con la entidad y de su capacidad para comprender el impacto de sus decisiones en el desarrollo institucional.

En el contexto colombiano, las organizaciones del sector adoptan guías flexibles de autogestión, manuales, reglamentos y códigos de buen gobierno que promuevan el fortalecimiento de sus capacidades internas, y la forma en que se relacionan con sus asociados y grupos de interés. Estas prácticas de gobernanza del sector han sido acompañadas de un marco regulatorio que tienen por fin establecer herramientas de transformación institucional e independencia de funciones, y contribuir a que las decisiones se tomen en función del interés colectivo y la calidad de la prestación de los servicios financieros, entre otros aspectos.

3.1. Descripción del Sector

Las organizaciones del sector tienen una estructura de gobernanza propia que se asemeja al llamado “triángulo de gobierno corporativo”. El gobierno del sector está conformado por la Asamblea General, el Consejo de Administración o Junta Directiva y la Gerencia.

La Asamblea General constituye el máximo órgano de administración y representa a los asociados de cada entidad. Según se disponga en los estatutos, la Asamblea General puede ser reemplazada por una asamblea general de delegados.

El órgano de administración permanente en el caso de las CAC es el Consejo de Administración y en el caso de los FE y las MUT es la Junta Directiva. También existe un esquema de control y procesos donde se encuentra la Junta de Vigilancia o Comité de Control Social y la Revisoría Fiscal, entre otros elementos. En la siguiente gráfica se ilustra las dimensiones y elementos de gobernanza del sector.

Gráfica 1. Dimensiones y elementos de buen gobierno solidario





Fuente: URF, elaboración propia

La grafica expuesta define las estructuras adecuadas de buen gobierno corporativo, como garantía de desarrollo sostenible en las organizaciones de economía solidaria. Ya que provee de herramientas para facilitar la labor de supervisión de los órganos de vigilancia y control, al mismo tiempo que facilitan el cumplimiento del objetivo misional de las organizaciones de economía solidaria velando por el adecuado manejo de los recursos de los asociados y facilitan el ejercicio de los derechos y deberes de la base social.

Estos componentes, con excepción de la revisoría fiscal y la gerencia, y el elemento de partes relacionadas y conflictos de interés, se conforman con la base social de las organizaciones, con lo que se encuentra que la estructura de propiedad de las entidades tiende a replicar las características de sus asociados.

Al cierre de la vigencia 2024, el sector de la economía solidaria vigilado por la SES estaba conformado por más de 3.600 entidades, con aproximadamente 7,5 millones de asociados. De estos, más del 50 % están vinculados a CAC, cerca del 30 % a cooperativas distintas a las de ahorro y crédito, el 16,6 % a FE y un poco menos del 3 % a MUT.

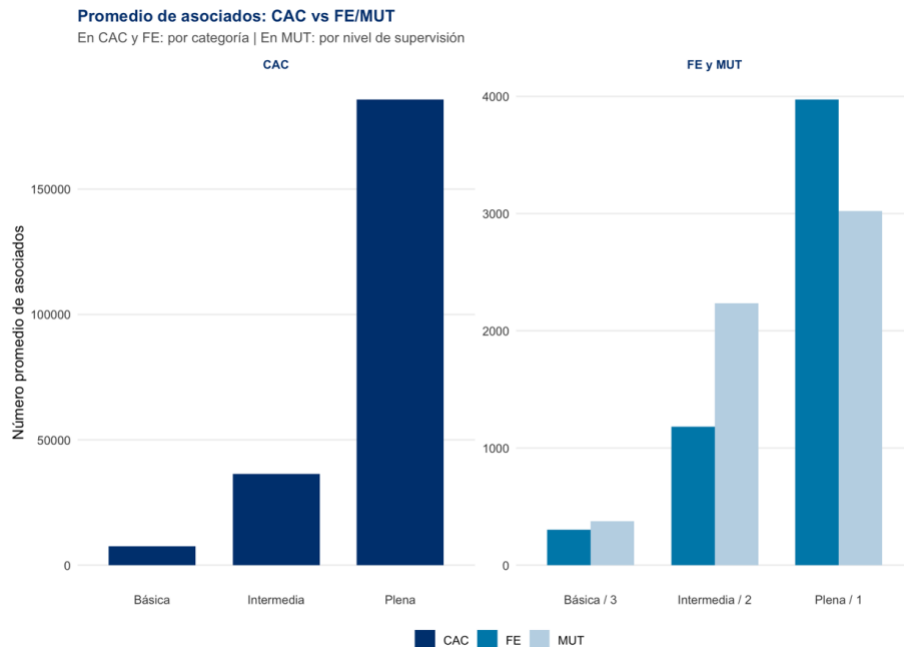
En cuanto a su composición, el 82,9 % de las entidades del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria corresponden a FE. El porcentaje restante se distribuye casi equitativamente entre CAC (172) y MUT (130). No obstante, en términos financieros, las CAC concentran el 59 % de los activos, los FE cerca del 40%, y las MUT el 1%.

Las CAC tienen la mayor representación tanto en número de asociados como en volumen de activos. A su vez, el número promedio de asociados por entidad evidencia que la escala de participación varía significativamente entre tipos de organización. Mientras las CAC agrupan, en promedio, más de 22.000 asociados por entidad, los FE y las MUT cuentan con bases más reducidas —863 y 1.685 asociados, respectivamente—, lo que implica que en estas últimas cada asociado representa una fracción mayor de la organización.

Adicionalmente, al desagregar la información por categoría o nivel de supervisión (Gráfica 2), se observa que el número promedio de asociados aumenta a medida que se incrementa la categoría o el nivel de

supervisión. En las CAC, esta tendencia es más marcada que en los FE y las MUT. En promedio, las CAC de categoría plena son 25 veces más grandes en términos de asociados que las CAC de categoría básica. Aunque una relación similar se presenta en los FE y las MUT, estas organizaciones evidencian menor dispersión entre categorías o niveles de supervisión, con promedios que oscilan entre 301 y 3.975 asociados en los FE y entre 374 y 3.022 en las MUT.

Gráfica 2. Número Promedio de Asociados por Categoría o Nivel de Supervisión



Fuente: SICSES (2025), elaboración URF

No obstante, pese a la heterogeneidad existente, la escala operativa de las organizaciones sigue siendo significativa incluso en las categorías más básicas, con promedios de alrededor de 300 asociados por entidad. Esto indica que, aun en los niveles inferiores, la representación efectiva y la participación informada de los asociados continúan siendo retos centrales de la gobernanza, que demandan estructuras y mecanismos proporcionales al tamaño y complejidad de cada organización.



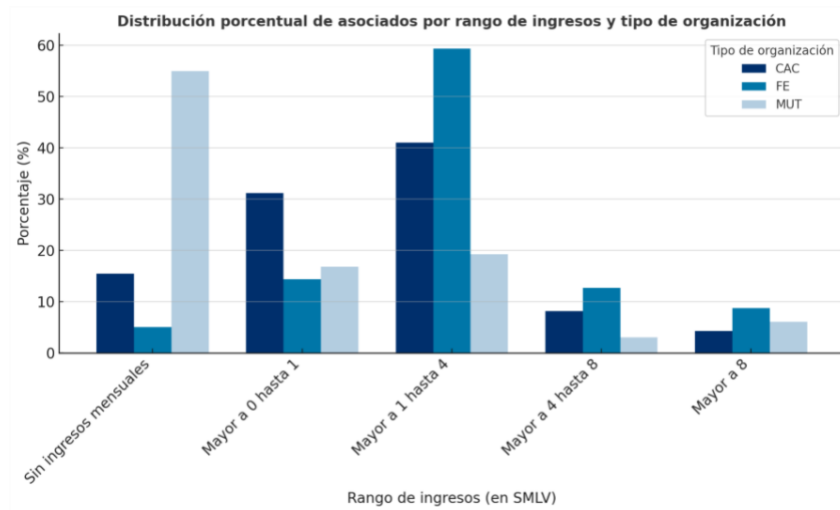
Por su parte, estas organizaciones presentan variaciones significativas en la composición socioeconómica de su base social. De acuerdo con el estudio “Economía Solidaria en Cifras: Caracterización Socioeconómica del Sector Solidario en Colombia 2024” (Supersolidaria, 2025), se encuentra que las MUT se caracterizan por tener una importante participación en su base social de población económicamente vulnerable; el 71.8% de sus asociados presenta ingresos menores a un SMMLV (Gráfica 3), el 63.3% pertenece a los estratos 1 y 2, y tan solo el 21.4% cuenta con educación terciaria (Gráfica 4). Adicionalmente, presentan una base social más envejecida, con más de la mitad de los miembros mayores de 50 años (Gráfica 5), de los cuales el 4.6% son pensionados.

En contraste, los FE destacan por su mayor nivel de ingresos: el 80,7% de sus asociados percibe más de un SMMLV, frente al 53,4% en las CAC (Gráfica 3). Asimismo, los FE cuentan con un perfil educativo más alto, con el 57,3% de sus asociados con formación terciaria, en comparación con el 35,4% en las CAC (Gráfica 4). Finalmente, mientras que el 95,1% de los asociados de los FE son empleados, esta proporción alcanza cerca de la mitad en las CAC.

Tanto en FE como en CAC, la distribución etaria se asemeja a la pirámide poblacional nacional, con una participación predominante de personas en edad productiva y una menor concentración en los rangos de edad avanzada (Gráfica 5).

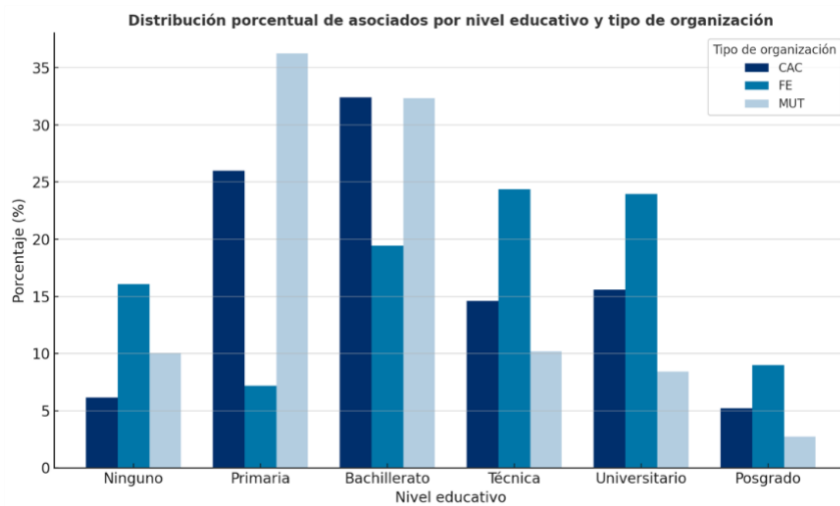


Gráfica 3. Distribución porcentual de asociados por rango de ingresos y tipo de organización



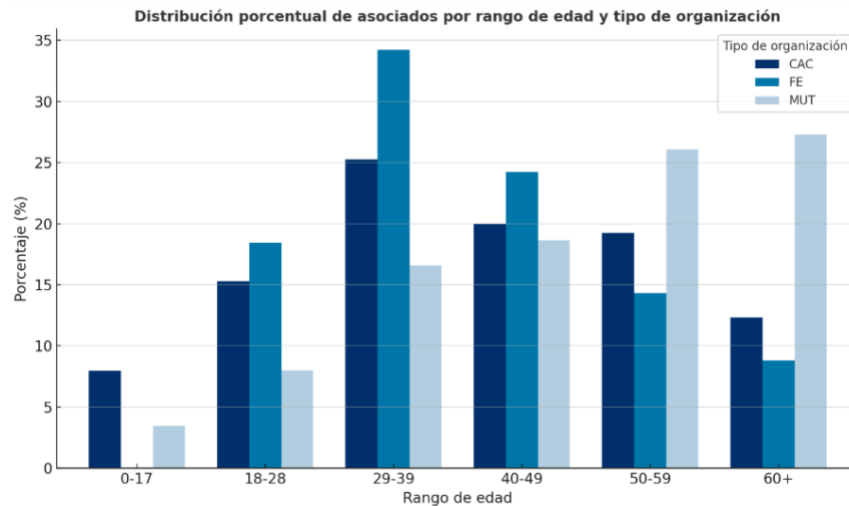
Fuente: Supersolidaria (2025), elaboración URF

Gráfica 4. Distribución porcentual de asociados nivel educativo y tipo de organización



Fuente: Supersolidaria (2025), elaboración URF

Gráfica 5. Distribución porcentual de asociados por rango de edad y tipo de organización



Fuente: Supersolidaria (2025), elaboración URF

La heterogeneidad de la composición de la base social de las organizaciones del sector podría explicar las diferencias en estructura de gobernanza. En este sentido, el fortalecimiento del buen gobierno debe considerar estas situaciones y generar prácticas que aseguren que todas las entidades cuenten con las condiciones necesarias para cumplir efectivamente su objeto social y contribuir al desarrollo del sector.

Es fundamental considerar las características del sector y de su base social, pues estas influyen en la capacidad de gestión de las organizaciones, en la forma como definen sus planes estratégicos, en la toma de decisiones y en el grado de participación de sus asociados. Este es un desafío importante, pues conlleva a que la adopción de buenas prácticas de gobernanza se apoye en herramientas que respondan a la realidad de cada tipo de organización.



4. Marco Normativo

En materia de gobernanza, el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria cuenta con bases normativas en la ley, el Decreto 962 de 2018 (incorporado al Decreto 1028 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda) e instrucciones del supervisor. Adicionalmente, se encuentra que la SES ha construido guías de buenas prácticas que buscan promover en el sector la adopción de adecuados estándares de buen gobierno.

En el orden legal, se encuentran en las Leyes 79 de 1988, 454 de 1998, 2143 de 2021 y 222 de 1995, el Decreto Ley 1481 de 1989 y el Código de Comercio disposiciones relacionadas con criterios de buen gobierno.

La Ley 454 de 1998 reconoce como órgano máximo de administración a la Asamblea General, la cual tiene la función de considerar y aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio. Los asociados de los FE también tienen el derecho fundamental de fiscalizar la gestión de la entidad.

Para asegurar la vigilancia, tanto los FE como las CAC (Ley 79 de 1988) deben contar con un Revisor Fiscal (contador público matriculado), y la Asamblea General tiene la función de examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia. Además, los FE deben contemplar en sus órganos de control un Comité de Control Social, mientras que las CAC una Junta de Vigilancia. La Ley 2143 de 2021 también requiere para las MUT una Junta de Control Social y una Revisoría Fiscal, siendo la Asamblea General la encargada de aprobar o improbar los estados financieros.

El manejo ético y la prevención del conflicto de intereses son reforzados mediante prohibiciones específicas en la normativa, buscando salvaguardar el objeto social. La Ley 454 de 1998, aplicable a todo el sector, prohíbe conceder ventajas o privilegios a promotores, empleados o fundadores, así como otorgar a los administradores porcentajes, comisiones o prebendas que perjudiquen el cumplimiento del objeto social.



La Ley 2143 de 2021 (de MUT) replica estas prohibiciones e impide a los miembros de la Junta de Control Social ser simultáneamente miembros de la Junta Directiva, empleados o asesores, y establece restricciones éticas para los contratos de asesoría o prestación de servicios con miembros de la Junta Directiva y sus parientes cercanos.

En las CAC (Ley 454 de 1998, en concordancia con la Ley 79 de 1988), las operaciones de crédito con administradores, miembros de la Junta de Vigilancia o parientes cercanos requieren un voto favorable calificado de por lo menos cuatro quintas (4/5) partes del Consejo de Administración, y las condiciones no pueden ser diferentes a las utilizadas para otros asociados. La infracción de estas normas, como utilizar la entidad para beneficio indebido propio o de terceros |o repartir las reservas de carácter patrimonial, son causales de sanción.

En materia de decretos reglamentarios, el Gobierno nacional expidió en 2018 el Decreto 962. Esta norma constituye el único antecedente de este nivel normativo que aborda la regulación de prácticas mínimas de gobernanza para el sector.

El Decreto en mención, surge en respuesta a la necesidad de incentivar la implementación de buenas prácticas de gobernanza en el sector, a través de herramientas normativas vinculantes que promuevan que las organizaciones desarrollen mecanismos de buen gobierno en los aspectos que fueron identificados como de mayor necesidad o relevancia para el sector. Para su expedición se tuvo en cuenta que una de las principales causas de intervención del sector estaba relacionada con deficiencias en la gobernanza.

La construcción del Decreto 962 de 2018 contó con el apoyo de Banco Mundial, la participación activa de la red de seguridad del sector, de las organizaciones y sus representantes gremiales, y de expertos locales e internacionales.

En el ámbito de la supervisión, la SES emitió en 2013 una Guía de Buen Gobierno de carácter voluntario, con la que se brindaron recomendaciones sobre buenas prácticas de buen gobierno para sus vigiladas. Esta guía abordó aspectos como el perfil de idoneidad y rotación de los consejeros (sugiriendo que el período estatutario no sea mayor a tres años y solo se



permitan dos períodos sucesivos), las calidades de la gerencia (recomendando ser profesional o tecnólogo, y acreditar experiencia mínima de cinco años en el sector solidario), y el manejo de inhabilidades e incompatibilidades. Además, incluyó la definición de conflicto de interés, entre otros aspectos. Esta guía fue referente relevante para la construcción del Decreto 962 de 2018.

Posteriormente y de manera reciente, la SES expidió la Circular Externa No. 88 el 13 de agosto de 2025, con la que incorporó una connotación de empresas solidarias para las organizaciones de la economía solidaria. Para la expedición de esta Circular, la SES se basó en las facultades conferidas por el numeral 22 del artículo 36 de la Ley 454 de 1998 e indicó que su propósito fundamental es promover la incorporación de buenas prácticas en las relaciones entre los asociados, el Consejo de Administración o Junta Directiva (o quien haga sus veces), la Gerencia y/o el representante legal, y otras partes interesadas.

La SES indica en dicha Circular el objetivo de identificar y promover elementos de buen gobierno relacionados con los procesos y controles que impacten en el fortalecimiento del sector, promoviendo la participación democrática de todos sus asociados, la gestión equitativa de los beneficios, la igualdad de derechos, obligaciones y decisiones de sus asociados, y la formación e información de forma permanente y oportuna.

La Circular Externa No. 88 de 2025 establece la obligatoriedad de adopción e implementación de la Guía, para las CAC, y los FE que pertenecen a las categorías plena e intermedia. Para el efecto, indica que dichas organizaciones son las de mayor tamaño y complejidad, concentrando más del noventa y cinco por ciento (95%) del ahorro de los asociados del sector. Adicionalmente, dispone su obligatorio cumplimiento para todas las asociaciones mutualistas (incluyendo las MUT), dada su característica de poder desarrollar el servicio de ahorro y crédito en cualquier momento; así como, para otras organizaciones de la economía solidaria sometidas al primer nivel de supervisión.

La Guía contenida en dicha Circular se estructura bajo el principio de "cumpla o explique", lo que implica que las organizaciones que no puedan adoptar alguna de sus disposiciones deben informar de manera clara,



razonada y justificada el motivo de su decisión, sin que este principio permita inaplicar normas que les sean exigibles.

La Guía emitida por la SES está integrada por 30 medidas que agrupan alrededor de 111 recomendaciones en siete dimensiones principales: (I) Derechos y trato equitativo de los asociados, (II) Asamblea General de Asociados o de Delegados, (III) Órgano permanente de administración, (IV) Alta Gerencia, (V) Órganos de control social, (VI) Arquitectura de control y (VII) Transparencia en la revelación de la Información.

La mencionada Circular dispuso que su implementación se realizará de manera progresiva, por tipo de organización y nivel de supervisión. Por ejemplo, para las CAC y los FE de categoría plena, la implementación inicia a partir del 1 de abril de 2026. De otro lado, la SES invita a las demás empresas solidarias supervisadas, no sujetas al ámbito de aplicación obligatoria, a adoptar la Guía de manera voluntaria, recomendando realizar un análisis integral y documentado de su aplicabilidad, teniendo en cuenta la naturaleza, el tamaño y la complejidad de la organización.

4.1. Decreto 962 de 2018

El trabajo de desarrollo y construcción del Decreto 962 de 2018, enfrentó importantes retos. El significativo número de organizaciones y la heterogeneidad del sector en términos de tipo entidades y características al interior de cada tipo, exigió realizar un ejercicio de diagnóstico que permitiera identificar los aspectos que requerían mayor atención en la propuesta normativa.

Para el efecto, el diagnóstico de prácticas se basó en una metodología de recolección de información que incluyó una encuesta abierta dirigida a más de 1.600 organizaciones, la realización de mesas de trabajo en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, y el análisis de estándares internacionales como los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, los Principios de Basilea, las recomendaciones de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), y el estudio técnico internacional



liderado por el Banco Mundial de prácticas globales de gobierno corporativo.

En esa oportunidad, el diagnóstico realizado reveló debilidades estructurales en la composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y permitió identificar prácticas, vacíos normativos y necesidades específicas en materia de órganos de representación, procesos de toma de decisiones, auditoría interna, conflictos de interés, y transparencia, entre otros aspectos. A su vez, se encontró la necesidad de armonizar los procedimientos de convocatoria, votación y representación en las asambleas generales de asociados y delegados (Hernández, Torres, & López, 2017). También se evidenciaron aspectos por fortalecer, como la independencia de la revisoría fiscal y la necesidad de establecer mecanismos de evaluación, inducción y rotación de los miembros de los consejos de administración.

Teniendo en cuenta la marcada heterogeneidad entre CAC, FE y MUT de distintas categorías y niveles de supervisión, el Decreto planteó un enfoque normativo diferenciado limitando su ámbito de aplicación a las CAC en su totalidad y a los FE de categoría plena.

El Decreto 962 de 2018 fue incorporado al Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, Decreto 1068 de 2015, y durante los últimos años se ha reconocido como una normativa fundamental para el sector y un referente para otras organizaciones de la economía solidaria.

El Decreto 962 de 2018 presenta ocho (8) capítulos que constituyen los ejes temáticos de buen gobierno para el sector. En este sentido, es importante que todas las iniciativas normativas o iniciativas de la red consideren esta estructura, de manera que se realice un proceso articulado y organizado para el fortalecimiento de buenas prácticas de gobernanza del sector.

Los ejes temáticos de buen gobierno que establece el Decreto 962 de 2018 son:

- **FORMALIZACIÓN.** De acuerdo con el cual se establece que las herramientas que disponen las organizaciones para promover



prácticas de buen gobierno y aquellas que buscan fortalecer los procesos de toma de decisiones en los órganos colegiados de las organizaciones, deben ser incorporados para su cumplimiento en los reglamentos o manuales de las organizaciones con sujeción a los lineamientos generales que se establezcan en los estatutos de cada organización.

- **INFORMACIÓN A LOS ASOCIADOS.** Que corresponde a criterios mínimos a establecer por las organizaciones para suministrar oportuna y adecuadamente información a los asociados, así como las condiciones que se deben tener en cuenta para la convocatoria y desarrollo de la Asamblea General.
- **NOMBRAMIENTO DE DELEGADOS.** En este eje temático se reconoce la posibilidad con que cuentan las organizaciones del sector para realizar sus asambleas a través de la Asamblea de Delegados. Para el efecto, se definen condiciones mínimas regulatorias frente al nombramiento de delegados, y para la elección de estos.
- **IDONEIDAD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O JUNTA DIRECTIVA.** El objetivo de este eje temático es generar mecanismos que contribuyan a la elección de miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva idóneos para conducir las estrategias de la organización y decidir sobre sus asuntos más estratégicos. Este eje le apunta al fortalecimiento del sector y a la estabilidad de las organizaciones, a través de requerimientos mínimos y buenas prácticas para la elección de los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva, y de la definición de criterios para su conformación y retribución, entre otros aspectos.
- **GERENCIA Y RELACIÓN CON LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN.** Este eje temático se enfoca en el fortalecimiento de la Gerencia de las organizaciones y su relación con el Consejo de Administración o Junta Directiva. Para ello, establece calidades mínimas que deben tener los gerentes de las organizaciones, su nombramiento y la forma en que ejecutan y rinden cuentas a las decisiones adoptadas por el Consejo de Administración o Junta Directiva.



- **FUNCIONES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA O COMITÉ DE CONTROL SOCIAL.** En este eje temático se orienta al sector a través de la incorporación en el marco regulatorio de una sola definición del alcance y funciones de la Junta de Vigilancia o Comité de Control Social. De esta manera, delimitar claramente sus competencias de las que corresponde ejercer al Consejo de Administración o Junta Directiva, la Revisoría Fiscal, o Auditoría Interna, u otros órganos. También incluye este eje temático criterios mínimos para la elección de los miembros de la Junta de Vigilancia o Comité de Control Social.
- **INDEPENDENCIA Y CALIDAD DE LA REVISORÍA FISCAL.** En este componente se abordan aspectos como la pertinencia de la independencia de la revisoría fiscal, la necesidad de contar con herramientas que promuevan el control de calidad de la información financiera que reporta este órgano, y otros puntos tales como el periodo elección y la prestación de servicios adicionales.
- **GESTIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS.** En este eje se fomenta la adecuada administración de conflictos de interés y la revelación correcta de información sobre transacciones entre partes relacionadas. Adicionalmente propende por generar un mínimo frente a las políticas y procedimientos de administración de conflictos de interés.

Las disposiciones del Decreto 962 de 2018 entraron en vigencia el 2 de mayo de 2019. Han transcurridos más de seis años en la implementación de la norma. Se encuentran en desarrollo o implementación diferentes iniciativas por parte de la red de seguridad del sector que justifican evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados por dicho Decreto, y a través de este estudio generar un espacio de articulación y sinergias para que todos los instrumentos normativos y proyectos compartan una visión común, una implementación ordenada y que responda a los roles asignados a las entidades del Gobierno nacional y potencien el principio de autogestión de las organizaciones.



5. Análisis comparado del contexto local y de los estándares internacionales y locales de buen gobierno

Esta sección tiene como objetivo actualizar y complementar los referentes de recomendaciones, buenas prácticas y estándares internacionales y locales que fueron analizados para la construcción del Decreto 962 de 2018.

Los referentes son tomados principalmente de los lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo emitido por el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF, el Código País- Código de Mejores Prácticas Corporativas de la Superintendencia Financiera y los estándares de la OCDE.

Para el ejercicio comparativo local e internacional, se tendrá en cuenta como contexto normativo local la Ley 79 de 1988, el Decreto Ley 1481 de 1989, la Ley 2143 de 2021, el Decreto 962 de 2018 incorporado en el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público y la Circular Externa No. 88 de 2025 de la SES.

De la investigación realizada se encuentra pertinente, por el momento, abordar las siguientes ópticas:

- Dirección
- Mecanismos de participación
- Transparencia y mecanismos de control
- Transacciones con partes relacionadas

En estos frentes se advierten elementos incorporados en las recomendaciones y estándares internacionales que evidencian características de fortalecimiento para el contexto local.



5.1. Dirección

En relación con los órganos de dirección se encuentran recomendaciones y estándares que buscan afianzar los procesos de conformación de la Junta Directiva, selección de sus miembros, definición de miembros suplentes, entre otros aspectos.

En la siguiente tabla se ilustran, mediante la técnica de semáforo, las temáticas abordadas en las recomendaciones y estándares internacionales y locales, así como el nivel de alineación del marco normativo colombiano frente a estos referentes.

El color verde indica una alta coincidencia, y el rojo una baja alineación y que se evidencian vacíos o diferencias frente a los estándares o recomendaciones. En los casos señalados en amarillo, el marco normativo incorpora parcialmente la recomendación o estándar o su alcance es limitado frente al referente; esto implica que, si bien existe alineación conceptual o normativa, no existe una correspondencia plena.

Tabla 1. Grado de alineación del contexto local con las recomendaciones y estándares internacionales y locales: Proceso Directivo

Área	Práctica de Gobierno Corporativo	Grado de alineación
5.1. Proceso Directivo	Conformación	CAF
	Inclusión de miembros suplentes	CAF
	Participación de miembros suplentes	CAF
	Miembros independientes	CAF
	Períodos de nombramiento de miembros	CAF
	Perfil de los miembros	CAF
	Presidente, vicepresidente y secretario	CAF
	Inducción y capacitación de los miembros	CAF
	Formalización de las funciones específicas del presidente	Código País
	Formalización de las funciones específicas del secretario	Código País
	Creación de comités de apoyo	Código País
	Comité de auditoría	Código País
	Comité de gobierno corporativo	Código País
	Comité de nombramiento y retribuciones	Código País
	Comité de riesgos	Código País
	Reglamento	Código País
	Derechos y deberes de los miembros	Código País
Operatividad	CAF	



	Evaluación	CAF
	Remuneración	CAF
	Manejo de conflictos de interés	CAF
	Ausencias y vacancias	CAF
	Evaluación de la Alta Gerencia	CAF
	Funciones de la Alta Gerencia	CAF

Fuente: elaboración URF

Un aspecto por resaltar en el contexto local es que se encuentran referentes específicos de buenas prácticas en temáticas como:

- Períodos de nombramiento de miembros
- Creación de comités de apoyo
- Comité de riesgos
- Manejo de conflictos de interés
- Ausencias y vacancias
- Evaluación de la Alta Gerencia
- Funciones de la Alta Gerencia

Si bien son temáticas abordadas en las recomendaciones y estándares internacionales y locales de otro tipo de entidades, para el marco normativo del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria se ha realizado un importante esfuerzo por fortalecer las prácticas y adaptarlas a las características del sector.

En el análisis realizado también se encontraron algunos elementos de buen gobierno por considerar:

- Miembros suplentes. El Código de Gobierno Corporativo de la CAF considera una buena práctica no designar miembros suplentes en el Directorio. En el caso de que estos existan, deben estar debidamente informados de los diferentes asuntos que se sometan a consideración del Directorio. En el contexto local, la ley⁶ contempla la existencia de miembros suplentes y el Decreto 962 de 2018 y la Circular 088 de 2025 plantean el deber de contar con unos criterios internos para la participación de estos. En este punto, en la experiencia internacional se encuentra como buena práctica que las organizaciones adopten criterios para delimitar el rol que desempeñan los suplentes y la información con la cual deben contar

⁶ Art. 36 Decreto Ley 1481 de 1989 y Art. 34 Ley 2143 de 2021



para su gestión y para garantizar la continuidad o efectividad de las estrategias.

- **Miembros independientes.** Los lineamientos para Código de Gobierno Corporativo de la CAF consideran una buena práctica la participación de miembros independientes en el Directorio. No obstante, por la naturaleza y características de las organizaciones de la economía solidaria, la cual exige que la composición de este órgano sea exclusivamente con los asociados de la organización, para la adopción de esta práctica en el sector se requiere evaluar alternativas que permitan lograr la calificación del directorio.
- **Comités especializados.** El Código País de la SFC plantea que las Juntas Directivas deben propender por la creación de comités especializados que apoyen sus labores. En el contexto del sector se encuentra la obligatoriedad de Comité de Riesgos; aún no se han explorado alternativas y la pertinencia de contar con comités de auditoría, de buen gobierno, o de nombramiento y retribuciones, o de figuras similares que puedan lograr su mismo fin. Por su parte, la Circular 88 de 2025 de la SES plantea la creación del Comité Consultivo del Órgano Permanente de Administración.
- **Derechos y deberes de los miembros.** Los lineamientos para Código de Gobierno Corporativo de la CAF consideran una buena práctica la regulación respecto de los derechos y deberes de los miembros del Directorio. Entre los deberes se encuentran el de diligencia, lealtad, no competencia, secreto y aquel relacionado con la no actuación en beneficio propio. Entre los derechos se encuentran el derecho de información, a contar con expertos, de remuneración y de inducción y capacitación.

En el contexto local, la ley⁷ establece requisitos para los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva, por ejemplo, indica que los miembros elegidos deberán mantener la condición de asociados o delegados hábiles durante el ejercicio de su periodo. La Ley 454 de 1998⁸ otorga a la SES facultades para promover buenas prácticas en las relaciones entre asociados y órganos de

⁷ Art. 35 Ley 79 de 1988; Art. 36 Decreto Ley 1481 de 1989 y Art. 34 Ley 2143 de 2021

⁸ Art. 36



administración, y la Ley 79 de 1988⁹, junto con la Ley 454 de 1998¹⁰, establecen como principios cooperativos y de la economía solidaria la administración democrática.

Por otra parte, la normativa vigente establece que en los estatutos deben formalizarse y definirse los requisitos de idoneidad para el acceso de los asociados a los órganos permanentes de administración¹¹. Además, para las cooperativas que ejercen actividad financiera, se exige los miembros del órgano permanente de administración para ejercer su cargo deben estar posesionados ante la SES¹².

5.2. Participación

En línea con lo expuesto en el subcapítulo anterior, a continuación, se presenta el semáforo de alineación del contexto local con algunas recomendaciones y estándares locales e internacionales en materia de participación de los asociados o grupos de interés en los órganos de dirección.

Tabla 2. Grado de alineación del contexto local con los estándares internacionales y locales: Participación de los grupos de interés

⁹ Num. 3, Art. 5

¹⁰ Num. 3, Art. 4

¹¹ Cap. 1 y 4, Decreto 962 de 2018 incorporado al Decreto 1068 de 2015

¹² Literal d), Num. 2, Art. 3 del Decreto 186 de 2004



Área	Práctica de Gobierno Corporativo	Grado de alineación	
5.2. Participación de los grupos de interés	Derechos de los asociados	OCDE	CAF
	Principio de la paridad de trato	CAF	Código País
	Funciones de la asamblea de asociados	OCDE	Código País
	Participación de Asociados en la Asambleas	OCDE	Código País
	Definición del proceso de convocatoria y reuniones	Código País	
	Información y comunicación con los asociados	Código País	
	Reglamento de la asamblea general de asociados	Código País	
	Toma de decisiones a través del Quorum y mayorías exigibles	CAF	

Fuente: elaboración URF

Reglas claras en los procesos de participación resultan ser de gran valor para generar confianza en las organizaciones. A partir del ejercicio realizado, se encuentra que una parte importante de los lineamientos establecidos en la ley y la reglamentación del Gobierno nacional están alineados con buenas prácticas internacionales y locales.

Sin perjuicio de lo anterior, se destacan algunos elementos de los estándares locales de entidades diferentes al sector. Por ejemplo, el Código País recomienda la existencia de políticas para denegar a los miembros de la Asamblea información irrazonable, irrelevante, confidencial o toda aquella que ponga en peligro la competitiva de la empresa. También recomienda que si a un accionista se le otorga información que le otorgue una ventaja competitiva, se deberá garantizar el acceso de esta información al total de los accionistas.

5.3 Transparencia y mecanismos de control

Este frente resulta fundamental dado que las organizaciones son susceptibles de enfrentar problemáticas de corrupción, fraude o abusos de diferentes actores involucrados con la organización. Estas problemáticas pueden afectar la ética y reputación de la entidad, y comprometer la continuidad de la entidad.

Los estándares internacionales y locales ilustran cómo los riesgos a los que las organizaciones se enfrentan deben ser gestionados para la efectividad de las decisiones que se toman desde el cuerpo directivo. Un adecuado marco de gobernanza debe brindar herramientas claras para la



anticipación del riesgo y el control de sus efectos en las organizaciones, garantizando una gestión eficaz de su exposición.

Dado que el riesgo es inherente a cualquier organización, es importante que estas cuenten con herramientas para su gestión con el fin de que puedan establecer estrategias para la reducción o minimización de sus impactos, y así preservar la resiliencia de las organizaciones.

La siguiente tabla evidencia como en el contexto local se han desarrollado reglas para brindar herramientas a las organizaciones de la economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, en especial en materia de gobernanza, en aspectos relacionados con: la revelación de la información, la remuneración de los consejeros, la información a publicar, entre otros aspectos. Estas medidas responden a la necesidad de establecer y formalizar estructuras de gobierno que delimiten las atribuciones y responsabilidades de cada actor en los diferentes niveles de gobernanza.

Tabla 3. Grado de alineación del contexto local con los estándares internacionales y locales: Transparencia y mecanismos de control

Área	Práctica de Gobierno Corporativo	Grado de alineación	
5.3. Transparencia, mecanismos de control y administración de riesgos	Revelación de Información	OCDE	
	Política de revelación de información	OCDE	
	Página Web	Código País	
	Informe Anual de Gobierno Corporativo	Código País	
	Responsabilidad del Consejo Directivo respecto a la arquitectura de Control	Código País	
	Supervisión de los componentes de arquitectura de control	Código País	
	Mecanismos de Reporte al interior de la empresa	Código País	
	Líneas de denuncias anónimas	Código País	
	Gestión de Riesgos	Código País	
	Mapa de Riesgos	Código País	
	Política de Administración de Riesgos	Código País	
	Existencia de Códigos de Gobierno Corporativo	Código País	
	Sistema de control interno	CAF	Código País
	Función de auditoría interna	Código País	
Elección de Revisores Fiscales	Código País		



	Funciones del Revisor Fiscal	CAF
--	------------------------------	-----

Fuente: elaboración URF

En este ejercicio se identificaron algunas prácticas del marco internacional y local de entidades diferentes al sector. En cuanto a las funciones del Comité de Gobierno Corporativo que plantea la CAF, se proponen competencias de dicho Comité para realizar propuestas de reforma a los Estatutos y al Código de Gobierno Corporativo. Por otra parte, el Código País establece reglas puntuales de términos en los que debe realizarse la rotación del revisor fiscal (entre cinco y diez años).

5.4 Transacciones con partes relacionadas

La administración de transacciones con partes relacionadas o vinculadas es beneficiosa y generadora de valor para las organizaciones del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria. Estas transacciones deben tener un tratamiento especial para su proceso de evaluación y aprobación, y son un elemento determinante en la administración de riesgos.

Tabla 4. Grado de alineación del contexto local con los estándares internacionales y locales: Transacciones con partes relacionadas

Área	Práctica de Gobierno Corporativo	Grado de alineación
5.4. Transacciones con partes vinculadas	Arquitectura de control consolidada	Código País
	Administración de riesgos	Código País
	Gerente de Riesgos	Código País
	Revisor fiscal para el grupo	Código País
	Revelación de información a terceros	Código País
	Operación con partes vinculadas	Código País

Fuente: elaboración URF

En este frente, el Decreto 962 de 2018 incorporó un mínimo de prácticas para la gestión de transacciones relacionadas. Se encuentran en el Código País algunas referencias a condiciones para la arquitectura de control de la consolidada, gerencia de riesgos, revisoría fiscal para grupos, entre otros aspectos que responden a las características de las entidades vigiladas por la SFC y al marco regulatorio con que cuentan en materia de operaciones con partes vinculadas.



Por último, vale la pena precisar que los componentes comparativos de la presente sección son una base para el ejercicio de diagnóstico y análisis de diagnóstico que se realizará durante la fase 2 del proyecto. En esta segunda etapa se abordarán otras temáticas que surjan de las actividades a desarrollar en la fase 1, entre ellas, la encuesta dirigida al sector, mesas de trabajo y los aportes de los expertos que participen en esta iniciativa.

Estudio de Caso Fortalecimiento de Buen Gobierno de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito- CMAC Huancayo

Introducción Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito¹³

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú son corporaciones estatales que contribuyen al desarrollo económico y social del país, en especial en regiones más apartadas. Su función principal es otorgar microcrédito a micro, pequeñas y medianas empresas, y fomentar el ahorro de poblaciones tradicionalmente excluidas en el sistema financiero, permitiendo contribuir al cierre de brechas y sostenibilidad de los territorios.

En esta sección analizamos la experiencia de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito- CMAC de Huancayo - Perú, para el fortalecimiento de su gobernanza¹⁴. La Caja contó con una transacción innovadora para el sector de las microfinanzas, acompañado de una asistencia técnica para mejorar su gobierno corporativo, alineándola con los estándares internacionales.

Acerca de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito- CMAC

¹³ Información tomada del Caso de Estudio: Caja Municipal de Ahorro y Crédito- CMAC de Huancayo- Bid Invest 2024

¹⁴ Este proyecto fue realizado en 2018, mediante un préstamo de capital de 16 millones de dólares por parte del BID Invest con la intención de convertir la deuda en capital tornándose en el primer inversionista privado en una CMAC en Perú.

En Perú operan 13 CMAC, la primera fue establecida en la municipalidad de Piura en 1982 y la última en Chincha en 1997. Se rigen por un marco legal habilitante para su operación. Son empresas públicas de las municipalidades provinciales, con autonomía económica, financiera y administrativa. Su estructura organizacional se fundamenta en el Consejo de Directores y la administración que se constituyen como los dos principales cuerpos gobernantes de las CMAC.

El funcionamiento del gobierno corporativo de los Sistemas de Cajas Municipales en Perú se regula principalmente por la Ley 30607 de 2017, que modifica el Decreto Supremo 157-90, la cual establece características, tales como:

El artículo 10 de la Ley consagra que el Directorio será compuesto por 7 integrantes que representarán a la Mayoría del Consejo Municipal (2), la minoría del Consejo Municipal (1), COFIDE- El Bango de Desarrollo del Perú (1), la Cámara de Comercio (1), el clero (1) y los pequeños Comerciantes y Productores del ámbito territorial en la cual opera la CMAC (1). En el mismo artículo a renglón seguido se estipula que el Directorio no puede estar compuesto por alcaldes, regidores, y quienes no cumplan con los requisitos de idoneidad técnica y moral y se encuentren incurso en los impedimentos del artículo 81 de la Ley General.

La elección del Directorio se realiza de conformidad con las normas y procedimientos que para el efecto decide la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

Los miembros del Comité Directivo serán nominados por el Consejo Municipal y su temporalidad está definida en el artículo 11 de la ley en mención el cual estipula que todos los miembros del Directorio serán nominados por un periodo de tres (3) años, de conformidad con las normas y procedimientos que para tal efecto dicte la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

La convocatoria y periodicidad también está definida en la ley en el artículo 12, donde menciona que el presidente del Directorio debe convocar al Directorio como máximo dos veces al mes, de conformidad con los procedimientos de convocatoria establecidos en la Ley General de Sociedades. Excepcionalmente, cuando se juzgue necesario para el interés social o lo solicite la mayoría simple del Directorio, el presidente del Directorio debe convocar extraordinariamente a sesión al Directorio. La ley también faculta a la Superintendencia de Banca a convocar excepcionalmente al Directorio cuando lo estime necesario para permitir el adecuado gobierno corporativo de la CMAC. Los comités del Directorio deberán celebrar sesiones al menos una vez al mes.

La gerencia de la CMAC será ejercida por tres (3) miembros designados por el Directorio, quienes actuarán de forma mancomunada. Las CMAC podrán optar por tener un Gerente General, previa autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de fondos de Pensiones. La Gerencia es designada por un plazo indeterminado.

La menciona ley también define las operaciones que las CMAC pueden realizar tales como otorgar préstamos pignoratícios con garantía prendaria con alhajas u otros objetos de oro o plata, conceder créditos a pequeña empresa, o rematar directamente las prendas pignoradas en casos de incumplimiento del pago de préstamo, entre otras actividades definidas en el marco legal (Decreto Supremo No. 157-90-EF).

Adicionalmente la Ley determina la habilitación legal de las CMAC para cobrar servicios que cubrirán sus costos.

La Caja Huancayo

Caja Huancayo es una institución de microfinanzas y uno de los más importantes actores del Sistema Municipal de Ahorro y Crédito en el Perú, que se ha constituido como la principal fuente de financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Se fundó en 1988, y a lo largo de los años se ha constituido

como una entidad con autonomía administrativa, económica y financiera, regulada por el Banco Central de Reserva del Perú; cuya inspección, vigilancia y control está dada por la Superintendencia de Banca, Seguros y Fondos de Pensiones.

A cierre del periodo 2024, la Caja Huancayo se consolida como uno de los líderes en el Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, reflejando niveles de eficiencia, solvencia y sostenibilidad financiera.

En 2023, se oficializó un proyecto entre la Caja y el Banco Interamericano de Desarrollo-BID Invest a una entidad estatal, que incluyó el fortalecimiento del gobierno corporativo de la Caja.

Dentro de los componentes de análisis en materia de gobernanza, estuvo comprender a profundidad su cultura y valores de la organización, así como los procesos, prácticas y controles más allá de lo determinado en las políticas y reglamentos internos. Se enfocaron en trasladar la norma a la práctica y la apropiación interna de la cultura de gobierno corporativo.

Con la metodología de fortalecimiento del gobierno corporativo se definieron prioridades e hitos. No se esperaba cambios radicales, fue a través de un enfoque gradual centrado en el desarrollo de capacidades desde los tomadores de decisión que se obtuvieron importantes resultados.

LOS PRINCIPALES HITOS DE TRABAJO FUERON:

A nivel de Directorio

- Consolidación de una cultura de evaluación del Directorio.
- Definición de medidas operativas específicas, para mejorar la eficiencia de las reuniones del Directorio y de los procesos de toma de decisión.

- Estructuración del Comité de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.
- Implementación de la práctica de evaluaciones anuales del Directorio.
- Generación de estándares pertinentes en la composición del Directorio desde la comprensión de habilidades, experiencias y antecedentes.
- Formalización de los criterios para ser miembro del cuerpo colegiado y definición de los requisitos para ser reconocido como director independiente.
- Fortalecimiento del comité de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, estructurando la matriz de competencias para así, propender por la postulación de perfiles adecuados para la composición de la Junta directiva en colaboración con las Gerencias.

A nivel de ética, cumplimiento y conflicto de intereses

Se identificaron los valores centrales de la organización en todos los niveles de la institución, entre ellos, la ética y la integridad. Estos valores fueron implementados a través de:

- Fortalecimiento del Código de Ética
- Generación del programa de cumplimiento y la eficiencia de la Unidad de Cumplimiento.
- Adopción e implementación de reglas de ética y la implementación de canales de denuncia, acompañado de procedimientos para la investigación y sanción en los casos de transgresión ética.
- Formalización de una política de transacciones con partes vinculadas.

A nivel de Transparencia y divulgación

- Alineación en la política de gobierno corporativo con la Municipalidad, dada la naturaleza pública de la Caja.

- Fortalecimiento de los canales de información con los grupos de interés

Algunas Conclusiones desde el estudio de Caso

El acompañamiento para la construcción e implementación de estrategias, políticas y acciones de gobierno corporativo, fueron fundamentales para una entidad que realiza trabajo articulado y consensuado con el Estado y con la sociedad tradicionalmente excluida del sistema financiero tradicional.

El Caso de la Caja Huancayo permitió evidenciar las complejidades que enfrentan las organizaciones de la economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito en materia de gobierno corporativo, pero también dejan ver las capacidades y oportunidades de mejora que tienen estas organizaciones. Se encontró que:

- Desde las diferencias organizacionales, estructurales y culturales, es posible fortalecer los mecanismos de elección de los miembros de junta o consejo directivo.
- La implementación de estrategias de evaluación de los miembros de Consejo Directivo o Juntas, y el desempeño de la administración son clave para fortalecer la gobernanza de las entidades.
- Es fundamental la percepción de que adecuadas estrategias establecidas en el marco regulatorio pueden ser eficientes, eficaces y ser aliados en las oportunidades de desarrollo y crecimiento de una organización



6. Retos y desafíos del estudio

Las cambiantes dinámicas del mercado, el mayor acceso a información, la evolución de los servicios financieros mediante herramientas tecnológicas y disruptivas, conllevan retos y desafíos para la gobernanza de las organizaciones. “La evolución de las CACs hacia un estatus de empresa formal las ha incorporado en el mundo empresarial, manteniendo como premisa de operación del bien común, y la solidaridad, principios identificadores de su cultura organizacional” (Grajales, Durán, & Bruno, 2005, pág. 4).

La Confederación Alemana de Cooperativas- DGRV (Grajales, Durán, & Bruno, 2005), ha destacado el impacto significativo que tiene en la economía del país y dentro de un nicho de mercado las empresas formales, lo cual exige generar un balance entre los aspectos regulatorios y la autogestión dentro de un marco de gobernanza sofisticado.

Sin duda, la implementación de estándares de buen gobierno responde a modelos de gobernanza propios de cada tipo de organización. En común con otros sectores, es relevante que las organizaciones del sector de la economía solidaria dispongan de criterios de confianza con sus asociados y el público general, preferiblemente a través de mecanismos de autogestión. Por parte del Estado, el deber es el de “facilitar un marco regulatorio adecuado e intervenir con supervisión para remediar algunas de estas potenciales debilidades”. (Arzbach & Durán, 2024, pág. 10).

Hoy, cobra relevancia que las medidas que adopten las organizaciones se integren con las estructuras y reglas de supervisión y el marco regulatorio, de manera que les permitan adquirir ‘beneficios’ reputacionales frente a otras instituciones y herramientas de transparencia para los asociados y usuarios.

6.1. Actividades del proyecto

Como se mencionó anteriormente, el presente documento desarrolla la fase 1 del Estudio de buen gobierno para el sector de ahorro y crédito de



la economía solidaria, que incluye una evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados en el Decreto 962 de 2018 y el análisis de nuevas áreas de trabajo.

Posteriormente, en una segunda fase a trabajar durante el primer trimestre de 2026, se revisará el diagnóstico obtenido y se propondrá un plan de trabajo que establezca acciones en tres frentes:

- **Regulatorias.** A cargo del Gobierno nacional, si se requiere.
- **No regulatorias.** A cargo de las entidades que hacen parte de la red de seguridad del sector y que planteen estrategias de articulación entre las iniciativas y proyectos que actualmente desarrollan e implementan la URF, la SES y Fogacoop.
- **Autogestión.** A cargo de las organizaciones del sector, preservando su autonomía y la relevancia de que las prácticas de buen gobierno surjan primero y mayormente de las organizaciones.

Finalmente, es pertinente resaltar que se ha encontrado la necesidad de publicar este primer documento, sin perjuicio de la publicación del estudio que agrupe todos elementos del proyecto, con el fin de:

- Orientar a los grupos de interés sobre la estructura y fundamentos con los cuales se adelantarán las actividades del proyecto durante los últimos meses del 2025 y en 2026. De esta manera, puedan tener una visión comprensiva de la propuesta de la URF, la forma en que se buscará articular con las demás iniciativas de la red y la gestión que se espera de las organizaciones.
- Recibir aportes y observaciones de los grupos de interés sobre las temáticas, problemáticas que se proponen abordar en la evaluación, esto es:

A. Respecto de la normativa actual:

- Información a los asociados, convocatoria y políticas mínimas para la asamblea general
- Nombramiento de delegados
- Elección del Consejo de administración o Junta Directiva
- Gerencia



- Junta de vigilancia o Comité de control social
- Revisoría fiscal
- Conflictos de interés y transacciones con partes relacionadas

B. Otras áreas de interés:

- Innovación y tecnología
- Equidad de género
- Criterios ASG

El análisis o estudio de estas áreas o de otras que se identifiquen no implican necesariamente ajustes regulatorios. Dependerá de las buenas prácticas y soluciones que se diagnostiquen cuál podría ser la medida o medidas más apropiadas para adoptar.

C. Recibir aportes y observaciones de los grupos de interés sobre las dinámicas y estructuras del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, se anuncia de manera preliminar para el Estudio se realizarán las siguientes actividades:

Tabla 5. Actividades del proyecto

Fase		Componente	Actividades
FASE 1	1	Diagnóstico	Contexto local, análisis de recomendaciones, prácticas y estándares internacionales y locales
			Encuesta, mesas de trabajo y espacios de socialización
			Recopilación y análisis de insumos
FASE 2	2	Evaluación	Evaluación y complementación del diagnóstico
			Espacios de artículo con la red de seguridad
	3	Plan de trabajo	Elaboración de plan de trabajo
			Publicación a comentarios del estudio
			Análisis de comentarios
			Publicación de versión final
	4	Sensibilización	Socialización del proyecto y de buenas prácticas de gobernanza

Fuente: Elaboración URF



Bibliografía

- Arzbach, M., & Durán, Á. (2024). *Regulación y Supervisión de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina*. San José de Costa Rica: DGRV.
- Banco, M. (19 de 05 de 2025). *Caja de Herramientas de Datos Abiertos de Gobierno*. Obtenido de Grupo Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/data/opendatatoolkit/open-data-in-60-seconds>
- Bernal, Oneto, Penfold, Schneider, & Wilcox. (2012). *No. 6. Gobierno Corporativo en América LATina. Importancia para las empresas de propiedad estatal*. Obtenido de Banco de Desarrollo de América Latina CAF: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/366>
- BID. (19 de 05 de 2025). *FINLAC- Inclusión financiera en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Finanzas Abiertas: <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/topicos/inclusion-financiera/finanzas-abiertas>
- Bolsa de Valores, B. (2009). *Gobierno Corporativo*. Obtenido de <https://governanceconsultants.com/wp-content/uploads/cartilla-bvc-gobierno-corporativo.pdf>
- CAF. (2023). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva.
- Cortés, A. R. (2012). *Documento Referencial para la implementación de un programa de Responsabilidad social empresarial en cooperativas*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/1890>



(2018). *Decreto 962 de 2018 Por el cual se adiciona el Título 11 a la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público.*

Decreto Ley 1481 de 1989 "Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados".

Financiera, (2014). *Código De Mejores Prácticas corporativas- Código País*

Florez, M. H. (2015). *Tableros de control como herramienta especializada. Cuadernos de contabilidad .*

Gerenciales, V. C. (febrero de 2023). *Vlr Consultores*. Obtenido de <https://www.vlrconsultores.com/problemas-de-agencias-en-las-sociedades-consecuencias-soluciones/>

Grajales, H. H., Durán, Á., & Bruno, B. (2005). *Criterios para Medir la idoneidad personal y profesional de los Directivos de las CACs*. Sao Paulo y Bogotá: DGRV.

Hernández, C., Torres, N., & López, D. (7 de Noviembre de 2017). *Documento Técnico Buen Gobierno en organizaciones de economía solidaria*. Obtenido de Publicaciones URF: https://www.urf.gov.co/documents/283253/0/14.1+20180605+D+T+Buen+gobierno+Econ+solidaria+-+962_2018.pdf/55441636-860b-b532-8b88-e8c32278bcf1?t=1739368102940

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.



Ley 2143 de 2021 "Por la cual se dota a las asociaciones mutualistas de identidad, autonomía y vinculación a la economía del país como empresas solidarias y se establecen otras disposiciones".

Ley 454 de 1998 "Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria".

Ley 79 de 1988 "Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa".

OCDE. (2024). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023*. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>.

Serna, H. F. (2019). *Análisis de la gobernabilidad en el sector cooperativo colombiano* .

Solidaria, S. d. (2013). *Guía para la Implementación de Mejores Prácticas de Buen Gobierno*.

Supersolidaria. (2025). *Economía solidaria en cifras: Caracterización socioeconómica del Sector Solidario en Colombia 2024*. Bogotá: Superintendencia Solidaria. Obtenido de Grupo de Analítica de Datos-SES.