



Centros de servicios compartidos, esquemas de Cooperación y coordinación, y apoyo externo para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera - URF

Bogotá – Colombia
Febrero de 2025

Mauricio Salazar Nieto
Subdirector

Diana Forero Forero, Carolina Torres, Felipe Negrette, Angie Rozada y Derenis López Meza

Asesores

Uriel Alzate Suárez y Juan Gómez Mendez
Profesionales especializados

Palabras Clave:

Servicios compartidos, coordinación, cooperación, apoyo externo, ahorro y crédito, economía solidaria, Regulación

Documento técnico





Resumen

La hoja de ruta para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria, publicada por la Unidad Administrativa Especial, Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera – URF, el 7 de septiembre de 2022, en su página web, planteó la importancia de generar economías de escala en la administración de riesgos para las entidades más pequeñas mediante mayores niveles de integración. Con esto se planteó incorporar a la estructura del sector figuras como la de Centros de servicios compartidos, bajo adecuados requisitos de buen gobierno, gestión de conflictos de interés, entre otros.

El presente documento contiene las justificaciones técnicas del proyecto de decreto con el cual se busca establecer estándares mínimos para el funcionamiento de los Centros de servicios compartidos, así como esquemas de cooperación y coordinación y apoyo externo, que faciliten a las organizaciones del sector prestar servicios financieros de forma más eficiente y de manera que les permita consolidar su crecimiento, fortalecimiento y solidez.

Agradecimientos al equipo de la Superintendencia de la Economía Solidaria por el apoyo y los insumos proporcionados para la construcción de esta iniciativa. Al Banco Mundial (Eva Gutierrez, Raquel Letelier y José Rutman) por sus valiosos aportes y comentarios. A Fogacoop, gremios y entidades del sector por su participación activa y disposición en las mesas de trabajo y talleres de co-creación.



Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 2 |
| Definiciones | 4 |
| Listado de acrónimos | 5 |
| 1. Contexto | 6 |
| 1.1. Hoja de ruta sector de ahorro y crédito de la economía solidaria | 6 |
| 1.2. Análisis del problema | 7 |
| 2. Estructuras de centralización, coordinación, cooperación y apoyo externo | 9 |
| 2.1. Centros de servicios compartidos | 10 |
| 2.2. Esquemas de cooperación y coordinación | 11 |
| 2.3. Apoyo externo | 12 |
| 3. Visión del sector | 13 |
| 3.1. Talleres de co-creación | 13 |
| 3.2. Encuestas de percepción e información | 14 |
| 4. Experiencia internacional | 25 |
| 4.1. Centros de servicios compartidos | 26 |
| 4.2. Esquemas de cooperación y coordinación | 27 |
| 4.3. Apoyo externo | 30 |
| 5. Análisis de alternativas | 32 |
| 6. Favorabilidad de la regulación de estándares mínimos | 35 |
| 7. Propuesta regulatoria | 37 |
| 7.1. Destinatarios de la iniciativa | 37 |
| 7.2. Aspectos generales | 38 |
| ANEXO 1. Resultados de la encuesta de Centros de servicios compartidos, esquemas de cooperación y coordinación, y apoyo externo | 54 |
| ANEXO 2. Resultados de la encuesta de Oferentes Centros de servicios compartidos | 54 |



Definiciones

Apoyo externo. Actividad con la cual las organizaciones de la economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito obtienen de otras personas naturales o jurídicas la prestación de productos o servicios que apoyen la funcionalidad y operatividad de la organización, mediante contratos de prestación de servicios o consultorías, entre otras formas de contratación similares.

Centro de servicios compartidos. Estructuras administrativas mediante las cuales varias organizaciones de la economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito comparten o centralizan productos, servicios o recursos para el desarrollo de sus operaciones, generando economías de escala y creando eficiencias.

Esquemas de cooperación y coordinación entre entidades. Estructuras de articulación o fusión entre dos o más organizaciones de la economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito para desarrollar de manera coordinada las actividades propias de su objeto social o de su funcionamiento para el ejercicio de las operaciones de ahorro y crédito o de la actividad financiera.

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; así como, proteger los intereses de los depositantes y consumidores, la cual 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.



Listado de acrónimos

AE. Apoyo Externo.

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.

CSC. Centro de Servicios Compartidos.

ECC. Esquemas de Cooperación y Coordinación.

FE. Fondo de empleados.

Fogacoop. Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas.

MUT. Asociaciones Mutuales con sección de ahorro y crédito.

Supersolidaria. Superintendencia de la Economía Solidaria.

URF. Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera.



1. Contexto

Las organizaciones de ahorro y crédito de la economía solidaria desempeñan un papel importante en la economía colombiana y contribuyen a la formalización del ahorro y el crédito en distintos segmentos de la población. En los últimos diez años, el Gobierno nacional ha impulsado una transformación regulatoria para el sector que guíe, a través de buenas prácticas y lineamientos normativos, herramientas para que las organizaciones desarrollen sus operaciones de forma más competitiva.

Reconocemos que es un esfuerzo que requiere acciones en múltiples frentes y un interés dinámico y proactivo del sector para lograrlo. Desde la regulación se busca formular estándares mínimos, basados en el contexto local y en el análisis de la experiencia internacional, que acompañen este objetivo.

1.1. Hoja de ruta sector de ahorro y crédito de la economía solidaria

En septiembre de 2022, la Unidad de Proyección Normativa y de Estudios de regulación Financiera, en adelante Unidad de Regulación Financiera o URF, publicó la hoja de ruta para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria¹. Este documento fue construido entre 2021 y 2022 con el apoyo del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe -CAF- y un equipo de consultores conocedores del sector². La hoja de Ruta para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (URF, 2022) plantea acciones para el fortalecimiento del sector, las cuales surgieron de un diagnóstico construido con la participación de las entidades de la red de seguridad: Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) y el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop); expertos locales e internacionales, gremios y entidades del sector, que ha

¹https://www.urf.gov.co/publicaciones/-/document_library/tyfx/view_file/331012?_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_tyfx_fileEntryId=331012

² Consultores: Antonio José Sarmiento, Ricardo Durán, Marco Reyes y Alexis Santana.



permitido tener claramente identificadas las necesidades de reforma legal y reglamentarias más estructurales para el sector.

La hoja de ruta contiene 11 acciones y más de 40 iniciativas regulatorias a desarrollar en los próximos años, y que le apuntan a consolidar un sector sólido, competitivo y resiliente a partir de cinco objetivos estratégicos: a) fortalecer la estructura del sector; b) actualizar el esquema de regulación prudencial; c) consolidar la red de seguridad; d) consolidar las prácticas de buen gobierno y; e) promover la inclusión financiera.

En el frente del fortalecimiento de la estructura del sector y actualización del esquema de regulación prudencial, se diagnosticó que las entidades más pequeñas del sector enfrentan algunas dificultades para desarrollar actividades operativas y para establecer esquemas de gestión de riesgos que les ayuden a preservar su estabilidad y fortalecimiento. Para estas organizaciones, se planteó la importancia de avanzar en la implementación de economías de escala y herramientas de cooperación y apoyo que les permita viabilizar estructuras de crecimiento y optimización para el ejercicio de la actividad financiera.

Lo anterior, partió de considerar que los costos que asumen estas entidades tienen un componente fijo que hace que su costo sea proporcionalmente mayor para las entidades más pequeñas, lo cual puede derivar en una menor capacidad para generar ingresos y en acudir a estructuras de gestión de menor costo, no adecuadas, o no contar con ellas.

1.2. Análisis del problema

Como se indicó en el documento técnico del Decreto 1544 de 2024, con el cual se estableció la clasificación por categorías de las CAC, la Unidad de Regulación Financiera *“ha venido trabajando, desde su creación, en proponer un marco de regulación prudencial para las entidades financieras que promueva la gestión responsable de los riesgos y la protección de los recursos de captación, como base para una verdadera inclusión financiera,*



que redunde en el crecimiento en la oferta de productos y servicios de financiamiento para las unidades productivas y los hogares”³

En este documento también se resaltó la relevancia de actualizar y modernizar los esquemas prudenciales tendiendo por base una estrategia integral con la que se persiguen los siguientes objetivos:

- *“Aumentar la capacidad de la entidad para afrontar con éxito los escenarios adversos, para así promover la estabilidad financiera y el mantenimiento de la confianza en el sistema financiero.*
- *Fortalecer las capacidades de las entidades para gestionar los riesgos propios de la actividad financiera.*
- *Promover la generación de conocimientos y capacidades en los equipos de riesgos, generando a su vez una cultura de la identificación, seguimiento, cuantificación y gestión de riesgos como parte de la labor de la entidad.*
- *Fortalecer los esquemas de gestión de riesgos, y así posibilitar las discusiones relacionadas con la autorización de nuevas operaciones que, por su complejidad y riesgos, exigen que las entidades cuenten con equipos robustos para gestionarlos.*
- *Fortalecer y profesionalizar los equipos técnicos de las entidades, para promover el desarrollo y oferta de productos de crédito diseñados de acuerdo con las necesidades de sus clientes.*
- *Incorporar soluciones tecnológicas, para traer beneficios asociados a una mayor capacidad de análisis, velocidad de procesamiento, reducción de costos, mejoras en la toma de decisiones y oferta de productos, servicios y canales.*
- *Permitir a las entidades, incluso con tamaño inferior, competir en el mercado con altos estándares de gestión de riesgos.”⁴*

Considerando estos objetivos, el Gobierno nacional ha planteado para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria diseñar un marco regulatorio que considere las características y particularidades del sector. En especial, se tuvo en cuenta que el sector es altamente heterogéneo en términos de capacidades técnicas y operativas, lo cual no es una problemática, la dificultad radica en los desafíos que enfrentan algunas

³ Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera – URF – Documento Técnico Clasificación de Categorías de Cooperativas de Ahorro y Crédito para la aplicación de la regulación prudencial. Página 10.

⁴ Ibidem, Página 11.



organizaciones para competir en el mercado ofreciendo productos modernos y eficientes, y para cumplir con los estándares de regulación y supervisión que la actividad financiera implica.

Este proceso inició con la expedición del Decreto 1544 de 2024 (aplicable a CAC), norma que, junto con la expedición del Decreto 344 de 2017 (aplicable a FE), permite desarrollar un esquema regulatorio para el sector que cuente con la base de categorías regulatorias definidas principalmente por el tamaño de las organizaciones. Para las MUT se considerarán los niveles de supervisión que tengan asignados estas entidades conforme lo dispuesto en el Título 1 de la Parte 11 del Decreto 1068 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público.

Para el desarrollo de esta nueva forma de regulación, se ha planteado desarrollar normas proporcionales al tamaño, complejidad y exposición estructural a los riesgos de la intermediación, y que acojan estándares, recomendaciones y buenas prácticas en la materia. De esta manera, se apunta a que las entidades con mayor capacidad de gestión puedan fortalecer sus estándares prudenciales y avanzar a un régimen de operaciones acordes con esta capacidad; mientras que para las organizaciones más pequeñas se busca generar mecanismos de apoyo, a través de economías de escala y de alternativas de integración, cooperación y coordinación.

2. Estructuras de centralización, cooperación, coordinación y apoyo externo

En desarrollo de la iniciativa planteada en la hoja de ruta (URF, 2022) denominada "Centro de servicios compartidos" y el diseño regulatorio que se ha planteado para el sector teniendo por base categorías de entidades para su regulación, la Unidad de Regulación Financiera realizó un ejercicio de análisis de la figura de CSC como alternativa para el apoyo y fortalecimiento del sector, especialmente para las organizaciones de menor tamaño o que cuentan con menor capacidad de gestión u operativa. Durante el análisis se encontró que existen otras herramientas



en la normatividad y en el funcionamiento del mercado con capacidad para cumplir este objetivo de apoyo y fortalecimiento, y que pueden ser objeto de estudio para evaluar cómo potencializarlas en beneficio de las entidades.

De esta manera, se planteó considerar en la evaluación de necesidad regulatoria tres dimensiones: i) Centros de servicios compartidos; ii) Esquemas de cooperación y coordinación y; iii) Apoyo externo.

2.1. Centros de servicios compartidos

En el proceso de investigación realizado por la Unidad, se encontraron diversas definiciones de CSC. Por destacar tenemos: *“Es una unidad que se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte de varias entidades, entre estos, recursos humanos, tecnologías de la información y comunicaciones, administración de riesgos, servicios generales y adquisiciones de bienes y servicios.”*⁵

Para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria, el funcionamiento de los CSC a los que acceden las organizaciones se encuentra sujeto a las reglas de regulación y supervisión que le aplique al respectivo Centro según la naturaleza de la entidad. Por su parte, el acceso a estas figuras ha operado de acuerdo con las necesidades de las organizaciones y la oferta de productos y servicios de los proveedores disponibles.

Estas unidades o modelos de centralización tienen el potencial de mejorar la eficiencia y optimizar recursos de las entidades que accedan a sus servicios. También es relevante considerar que actúan en un marco de libertad económica y competitividad, bajo los cuales las organizaciones interesadas acceden a estas figuras de acuerdo con sus necesidades, expectativas y disponibilidad de recursos.

⁵ Superintendencia Financiera de Colombia. Proyecto de adición a la Circular Básica Contable y Financiera “Capítulo XXIX: Reglas relativas para el procesamiento de información en centros de procesamiento de datos, centros alternos de procesamiento de datos y centros de servicios compartidos”.



La forma en que opera el mercado puede llevar a que clientes mejor informados y con mayores recursos acceden a estructuras más organizadas y más eficientes; por el contrario, los clientes que no cuentan con estas facilidades puedan tomar decisiones o vincularse a unidades de centralización o apoyo externo que no le generan un valor agregado o que no les permiten un crecimiento. Esta situación puede ser una realidad que el sector enfrenta dada la alta heterogeneidad que existe entre las organizaciones en términos de capacidades de gestión de riesgo, económicas y operativas.

2.2. Esquemas de cooperación y coordinación

La posibilidad de que el sector desarrolle esquemas o estructuras de cooperación y coordinación entre organizaciones, tiene por sustento la naturaleza misma de solidaridad de este tipo de entidades. Esta característica ha sido desarrollada en la legislación aplicable a las organizaciones de economía solidaria en múltiples espacios:

- Artículo 4, numerales 2 y 10 de la Ley 454 de 1998. Establece como principios de la economía solidaria el espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua; así como la integración con otras entidades del mismo sector.
- Artículo 8, Ley 454 de 1998. Dispone el deber de desarrollar operaciones propias de su objeto social, mediante sistemas de integración vertical y horizontal, estableciendo redes de intercooperación.
- Artículo 9, Ley 454 de 1998 Consagra la integración para consolidar la cultura de solidaridad en el desarrollo territorial.
- Capítulo 3 de la Ley 454 de 1998, el Capítulo X de la Ley 79 de 1988 y el Capítulo VIII del Decreto Ley 1481 de 1989, y Capítulo X de la Ley 2341 de 2021. Contienen disposiciones relacionadas con la integración de la economía solidaria, cooperativa, de los fondos de empleados y de las asociaciones mutuales, a través de organismos de segundo y tercer grado, convenios de intercooperación e integración económica, y asociación, entre otros.
- Artículo 5, numerales 5 y 10, de la Ley 79 de 1988, y el numeral 8 del artículo 5 de la Ley 2341 de 2021. Establecen como características de las cooperativas y de las asociaciones mutuales,



respectivamente, la integración económica y social al sector cooperativo, y promover la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

- El artículo 4, numeral 8, de la Ley 2341 de 2021. Dispone como principio de las asociaciones mutuales la integración con otras organizaciones del mismo sector.

De acuerdo con lo anterior, los esquemas de centralización, cooperación, coordinación y apoyo externo en las organizaciones de la economía solidaria, incluyendo las que prestan servicios de ahorro y crédito, es coherente con los principios, objetivos y características de integración, asociación y solidaridad que las rigen.

El principio de integración implica la colaboración y el trabajo conjunto entre organizaciones para maximizar los beneficios colectivos y fortalecer su impacto social y económico. La integración conlleva a generar mecanismos para que las entidades se apoyen mutuamente, optimicen recursos y se articulen para desarrollar proyectos comunes. Esto no solo mejora la eficiencia y la competitividad de las organizaciones, sino que también promueve la solidaridad y la cohesión dentro del sector.

2.3. Apoyo externo

En el sector, para el ejercicio del ahorro y crédito o la actividad financiera, las organizaciones se valen de diferentes estructuras de apoyo externo para hacer más eficiente la ejecución de sus labores técnicas y operativas.

En general, las organizaciones acuden a personas naturales o jurídicas para que les apoyen sus actividades funcionales y operativas de manera más eficiente, mediante contratos de prestación de servicios o consultorías, entre otras formas de contratación similares.

En el Estudio de Transaccionalidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (URF, 2024) publicado en marzo de 2024⁶, se destacó que: “*El constante*

⁶ [file:///D:/Datos_Usuario/Descargas/Estudio%20-%20Transaccionalidad%20de%20las%20CAC%20-%20VF%20\(2\).pdf](file:///D:/Datos_Usuario/Descargas/Estudio%20-%20Transaccionalidad%20de%20las%20CAC%20-%20VF%20(2).pdf) Página 35



desarrollo tecnológico ha ocasionado que nuevos participantes, modelos de negocio, relacionamientos y canales ingresen al ecosistema de pagos. Esta dinámica ha estado marcada por la entrada de Fintechs, facilitadores de pago, socios distribuidores y proveedores de tecnología en todas las etapas del proceso de pago, especialmente, en la adquirencia de comercios no bancarizados (World Economic Forum, 2022)”.

De manera similar a la dinámica de los Centros de servicios compartidos, estos apoyos resultan óptimos cuando sus usuarios y clientes cuentan con la información y las capacidades para seleccionar proveedores que le generen verdaderos beneficios.

3. Visión del sector

Para la URF ha sido un pilar en la construcción de iniciativas regulatorias la participación activa de sus grupos de interés. Para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria, las entidades que pertenecen a la red de seguridad, gremios y organizaciones, son actores clave en la formulación de propuestas y desarrollo de diagnósticos de la problemáticas y necesidades del sector.

3.1. Talleres de co-creación

Durante los meses de agosto y septiembre de 2023, en el marco de las jornadas de capacitación regional organizadas por Fogacoop, la URF realizó con las CAC talleres de co-creación en los que se entabló un diálogo directo con las entidades alrededor de dos iniciativas: segmentación regulatoria y centros de servicios compartidos. Estas jornadas se adelantaron en las ciudades de Medellín, Bucaramanga, Pereira, Cali y Bogotá, con presencia de más de 400 representantes de las cooperativas. Los talleres se diseñaron para promover la participación activa del sector, y conocer su visión sobre los problemas y las soluciones que consideran que pueden aportar en estas dos temáticas.

Frente a la propuesta de regular los estándares mínimos de funcionamiento de los CSC, ECC y AE para el sector, la industria señaló que encuentran en el sector una baja integración económica y liderazgo, comunicación



ineficiente y desconfianza entre las cooperativas. Las diferencias de capacidades y la idiosincrasia de cada entidad dificultan la colaboración.

También resaltan que no contar con normatividad clara frente a estas figuras, las altas exigencias de recursos y las restricciones de inversión limitan la creación y el funcionamiento de los CSC. Para el sector también es fundamente al que exista un régimen de responsabilidad.

Por último, las organizaciones consideran que hacen falta profesionales preparados, información técnica actualizada e inversiones en tecnología, en las que podrían apoyar estas figuras.

Frente a los elementos a considerar en la propuesta de regulación los estándares mínimos de funcionamiento de los CSC, ECC y AE como instrumento para solucionar los problemas, las mesas de trabajo señalaron la importancia de generar espacios de integración a nivel regional y nacional, establecer modelos de financiación proporcionales, buscar cofinanciación internacional y crear políticas públicas que integren a gremios y entidades. También consideran que los gremios del sector tienen el potencial de liderar CSC.

La anterior información es un resumen de las observaciones y aportes recibidas en las mesas de trabajo. Sin duda, los comentarios recibidos nutrieron los insumos con los que la Unidad construyó la propuesta normativa que acompaña este documento técnico.

3.2. Encuestas de percepción e información

Como parte de la propuesta de generar espacios de información y retroalimentación con el sector, el 8 de octubre de 2024 la Unidad de Regulación Financiera publicó dos encuestas, así:

1. "Mapeo nacional de Centros de Servicios Compartidos, esquemas de cooperación y coordinación entre entidades y apoyo externo para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)". Esta encuesta estuvo dirigida a las CAC, FE, MUT, y gremios del sector, para identificar su percepción y uso actual o proyectado de estas



herramientas para optimizar su esquema de gestión de riesgos y el desarrollo de otras actividades, entre ellas, aquellas relacionadas con el soporte de operaciones (*middle office*) y el control interno.

2. "Mapeo nacional de CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)". Dirigida a entidades o iniciativas que cumplan las características de un CSC que apoye o tenga el potencial de apoyar la gestión de las organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Con el desarrollo de estas dos encuestas se buscó fomentar la participación de las entidades del sector y otros actores clave en la construcción de las normas, reconociendo las bondades de ejecutar un trabajo público-privado articulado.

A continuación, se exponen los principales resultados de las encuestas realizadas, acompañados de algunas conclusiones y reflexiones de este ejercicio. Los resultados detallados de las encuestas se encuentran en los Anexos 2 y 3 del presente documento.

Encuesta 1. "Mapeo nacional de Centros de Servicios Compartidos, esquemas de cooperación y coordinación entre entidades y apoyo externo para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)".

De las 172 CAC a las que estuvo dirigida la encuesta, se obtuvo respuesta de 103 entidades, lo que equivale al 60% de las CAC. De los 1.445 FE, respondieron 131 (9%). Por su parte, de las 62 MUT a las que iba dirigida la encuesta, se registraron 7 respuestas (11,3%)⁷. También se recibieron aportes de 4 gremios del sector y de 2 entidades⁸ que, aunque no estaban incluidas en el alcance de la encuesta, participaron con sus comentarios.

Para el análisis de los resultados de la encuesta se presenta como 100% de la muestra para la medición y evaluación, las 141 respuestas recibidas por parte de las CAC, FE y MUT que participaron en la encuesta.

⁷ La información del número de entidades se presenta según información publicada por la Supersolidaria, con estados financieros a 31 de diciembre del 2023.

⁸ Estas 2 entidades no se tuvieron en cuenta en la tabulación y análisis de la encuesta



Participación del sector en Centros de servicios compartidos, esquemas de cooperación y coordinación y apoyo externo.

En la siguiente tabla se muestra la estructura general de participación en CSC, ECC y AE de las organizaciones que diligenciaron la encuesta, teniendo en cuenta la clasificación por categorías de las CAC y los FE.

Tabla 1. Adopción de CSC, ECC y AP en el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

| Temática | CAC Básica | CAC Intermedia | CAC Plena | FE Básica | FE Intermedia | FE Plena | MUT | Promedio sector |
|---|------------|----------------|-----------|-----------|---------------|----------|-----|-----------------|
| Revisoría fiscal | 46% | 55% | 49% | 54% | 45% | 52% | 43% | 49% |
| Gestión de riesgos | 52% | 42% | 50% | 15% | 45% | 42% | 29% | 39% |
| Servicios de pagos móviles y electrónicos | 43% | 63% | 83% | 8% | 25% | 24% | 14% | 37% |
| Evaluación periódica de cartera | 32% | 46% | 50% | 13% | 35% | 30% | 14% | 31% |
| Acceso a sistemas de pago de bajo valor | 40% | 63% | 83% | 3% | 0% | 15% | 14% | 31% |
| Soporte de operaciones | 40% | 25% | 17% | 4% | 15% | 33% | 14% | 21% |
| Evaluación de planes estratégicos | 34% | 21% | 17% | 6% | 5% | 24% | 0% | 15% |
| Gestión y evaluación de buen gobierno | 14% | 8% | 17% | 8% | 20% | 9% | 0% | 11% |
| Auditoría interna | 15% | 13% | 17% | 5% | 10% | 9% | 0% | 10% |
| Participación de miembros especializados en comités obligatorios | 7% | 8% | 17% | 1% | 5% | 9% | 14% | 9% |
| Asesoría o participación en Órganos de administración o dirección | 12% | 4% | 0% | 11% | 15% | 18% | 14% | 11% |
| Análisis de datos y estrategia de mercadeo | 11% | 8% | 33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 8% |
| Evaluación de desempeño de la gerencia, CA* o JD** | 11% | 4% | 17% | 4% | 0% | 6% | 0% | 6% |

*CA: Consejo de Administración

**JD: Junta directiva

Fuente: Elaboración URF con información obtenida de la encuesta realizada en octubre de 2024.



Estos resultados reflejan que los servicios de revisoría fiscal, gestión de riesgos y servicios de pagos móviles y electrónicos son los más gestionados por las organizaciones a través de CSC, ECC y AE.

Por su parte, se observa que las organizaciones del sector presentan una baja adopción de servicios de análisis de datos y estrategia de mercadeo, especialmente en FE y en MUT. En este mismo sentido, se advierte menores nivel de participación en el sector en general, en temáticas relacionadas con: i) evaluación de desempeño de la gerencia y consejo de administración o junta directiva, ii) participación de miembros especializados en comités obligatorios y, iii) asesoría o participación de órganos de administración o dirección.

En el caso de la auditoría interna, se evidencia una baja adopción en todos los tipos de organizaciones con una participación máxima del 17%. En este punto es importante considerar que las organizaciones del sector acogen este proceso de forma voluntaria.

El análisis de la información gráfica también denota las necesidades diferenciadas para cada segmento del sector. Mientras que las entidades de mayor tamaño requieren fortalecer áreas como la estrategia y la gobernanza, las más pequeñas requieren apoyo además del buen gobierno, en temas relacionados con la digitalización y gestión operativa.

- **Cooperativas de ahorro y crédito**

En cuanto al sector cooperativo de ahorro y crédito, se encuentra que estas organizaciones, principalmente las de mayor tamaño, esto es, las de categoría intermedia y plena, con un 63% y 83% respectivamente, presentan un alto porcentaje de acceso a sistemas de pago de bajo valor y a servicios de pagos móviles y electrónicos a través CSC, ECC y AE. Por su parte, los servicios para asesoría o participación en órganos de administración o dirección evidencian una baja adopción en este tipo de entidades.



- **Fondos de empleados**

Los FE clasificados en categoría básica, muestran menores niveles de adopción en todas las áreas encuestadas. El servicio más gestionado por alguna de las figuras de CSC, ECC, y AE, es sin duda la Revisoría Fiscal. Asimismo, el análisis de datos y estrategias de mercadeo no tiene participación alguna en este tipo de entidades.

- **Asociaciones mutuales**

En estas organizaciones se advierte un nivel de participación intermedio en temáticas relacionadas con acceso a sistemas de pago de bajo valor y servicios de pagos móviles y electrónicos.

También se observa que, estas entidades presentan una nula participación a través de los esquemas de cooperación en temáticas relacionadas con: i) evaluación de planes estratégicos, ii) gestión y evaluación de buen gobierno, iii) auditoría interna, iv) análisis de datos y estrategias de mercadeo y, v) evaluación de desempeño de la gerencia y consejo de administración o junta directiva.

Favorabilidad

Las organizaciones que diligenciaron la encuesta mostraron un alto grado de favorabilidad frente a los beneficios que traerían los CSC como apoyo al sector. En el caso de las CAC, el respaldo es significativo, con un 93.2% de básicas, un 95.8% de las intermedias y un 100% de las plenas. De manera similar, los FE reflejan una percepción positiva, en general en todas las categorías (plenas: 93.99%, intermedias: 90% y básicas: 73%). En cuanto a las MUT, el 71.4% respalda esta figura, mientras que un 28.6% no la considera favorable. Por su parte, los gremios del sector muestran un consenso total, con un 100% de apoyo a los CSC como una estrategia positiva para el fortalecimiento del sector.

Entre los argumentos que respaldaron las ventajas de los CSC para el sector, se encuentran: optimización de recursos, reducción de carga administrativa, mejora en competitividad y fortalecimiento de procesos operativos. Por otra parte, algunas entidades manifiestan preocupaciones sobre los costos adicionales que puede conllevar aplicar la figura, pérdida



de autonomía de la organización y desconocimiento de los beneficios que podría obtener la entidad.

Aspectos por desarrollar

Dentro del ejercicio del mapeo realizado por la URF, las entidades resaltaron la importancia de desarrollar unos estándares mínimos en relación con los CSC, con el fin de garantizar la calidad en la prestación de los productos y servicios por parte de dicha figura para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria. En este aspecto, se resaltaron temáticas como responsabilidad de las partes, reglas de buen gobierno y conflictos de interés, tipo de productos y servicios que podrían desarrollarse a través de estos esquemas, entre otros.

Adicionalmente, la mayoría de las CAC consideran propicio que el Gobierno nacional construya un marco regulatorio para reglamentar esta iniciativa, con un 83.6% de favorabilidad en las CAC de categoría básica, un 91.7% de las intermedias y un 100% de las plenas apoyando su implementación. De manera similar, los FE muestran una tendencia positiva, con un 66.7% en la categoría básica, un 90% en la intermedia y un 81.8% en la plena, respaldando así la propuesta de regulación. En el caso de las MUT, la opinión se encuentra dividida, con un 57.1% a favor y un 42.9% en contra.

En cuanto a los gremios del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria, el 75% considera favorable el desarrollo de un marco normativo para el uso de CSC por parte del sector.

En materia de ECC el sector de las CAC manifestó una amplia acogida frente a la creación de un marco regulatorio que fije condiciones mínimas de calidad para el uso de este apoyo por parte de las organizaciones. Lo anterior, con un consenso del 87.7% en la categoría básica, 83.3% en la intermedia y un apoyo total del 100% en la plena. Una percepción similar se encontró en los FE, donde la categoría básica lo consideró favorable en un 79.5%, la intermedia en un 85% y la plena 79%. En las MUT, 4 entidades correspondientes al 57.1% de las organizaciones que diligenciaron la encuesta, respondieron que consideran favorable la construcción de dicha regulación, y 3 entidades equivalentes al 42.9% manifestaron que no lo ven favorable.



En esta misma figura de ECC, la encuesta indagó sobre la proximidad del sector a incorporarse a niveles básicos, intermedios y superiores de cooperación y coordinación. En este aspecto, se evidenció que las CAC tienen mayor inclinación por un nivel de ECC básico. En los FE, las opiniones son diversas encontrándose favorabilidad en los diferentes niveles de cooperación y coordinación, sin advertirse una tendencia marcada en alguno de estos niveles.

Tabla 2. Productos y servicios de un CSC que las organizaciones consideran útiles para su entidad.

| Servicios | Frecuencia Respuesta |
|---|----------------------|
| Gestión de riesgos | 65 |
| Auditoría interna | 47 |
| Oficial de cumplimiento | 45 |
| Evaluación de planes estratégicos | 44 |
| Evaluación de desempeño de la gerencia y el consejo de administración o Junta | 43 |
| Evaluación de buen gobierno | 41 |
| Soporte de operaciones (middle office) | 38 |
| Apoyo de miembros especializados en órganos de administración o dirección | 38 |
| Revisoría fiscal | 37 |
| Evaluación periódica de cartera | 36 |
| Análisis de datos y estrategia de mercadeo | 30 |
| Apoyo de miembros especializados en comités obligatorios | 28 |
| Sistemas de pago de bajo valor | 28 |
| Servicios de pagos móviles y electrónicos | 23 |

Fuente: Elaboración URF con información obtenida de la encuesta realizada en octubre de 2024.

En la tabla anterior, se presenta la relación por frecuencia de las respuestas obtenidas por las organizaciones en términos de productos y servicios que las organizaciones consideran útil desarrollar a través de CSC.

La gestión de riesgos fue la temática más mencionada, lo que indicaría que se considera una prioridad clave dentro de los servicios que puede ofrecer un CSC, el apoyo en la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos a los que se encuentran expuestas las entidades.

La auditoría interna y el rol del oficial de cumplimiento también fueron altamente valorados, con 47 y 45 menciones, respectivamente.



Asimismo, la evaluación de planes estratégicos y la evaluación del desempeño de la gerencia y el consejo de administración o junta directiva se posicionan como servicios relevantes. La alta valoración de estas categorías sugiere una preocupación por la efectividad de las estrategias implementadas y el desempeño del gobierno corporativo, así como la necesidad de recurrir a CSC especializados.

Retos

Si bien existe una favorabilidad importante sobre la necesidad de construir un marco regulatorio alrededor de las figuras de CSC y AE como herramienta de apoyo y fortalecimiento para el sector, considerando su capacidad de brindar mayor claridad sobre su uso, las organizaciones manifiestan preocupaciones sobre una posible sobrerregulación, el aumento de costos administrativos y la posible afectación de la autonomía de las entidades.

Al mismo tiempo, las organizaciones resaltan algunos obstáculos para la adopción de CSC, especialmente relacionados con restricciones económicas, tecnológicas y de recursos humanos, así como la posible pérdida de independencia o autonomía de la organización. Sin embargo, la percepción de barreras varía entre los diferentes tipos de entidades, destacándose un patrón común de necesidad de mayor sensibilización, confianza y capacitación para maximizar los beneficios de esta figura.

Frente a los ECC las organizaciones señalan tener bajo apetito frente a estas iniciativas, pues consideran que podrían generarles altos costos y enfrentar limitaciones técnicas y regulatorias para implementarlas. También advierten que no encuentran incentivos claros para su desarrollo por el sector. Estas dificultades fueron manifestadas de forma general por las entidades analizadas.

En este sentido, con las respuestas ofrecidas por las organizaciones se encuentran necesidades de estrategias diferenciadas para la implementación de ECC según su nivel de desarrollo y tipo, con un enfoque en promover confianza, incentivos claros y apoyo técnico y financiero.



En lo que refiere a la figura de AE, las organizaciones que diligenciaron la encuesta manifestaron que para acudir a este apoyo como herramienta de fortalecimiento para el sector, enfrentan algunas barreras o dificultades, entre ellas, altos costos, incertidumbre respecto a la calidad, adaptabilidad y confidencialidad de los servicios ofrecidos, insuficiente información sobre la oferta y el acceso a esta, complejidad de trámites, y pérdida de capacidad de autogestión o dependencia de un externo.

Estas barreras o dificultades varían según el tipo de organización (CAC, FE, MUT y gremios) y según su categoría (básica, intermedias y plenas de CAC Y FE); no obstante, en su mayoría comparten la necesidad de mayor personalización en la prestación de productos y servicios, y mayor acceso y transparencia en el ofrecimiento de estos.

Encuesta 2. “Mapeo nacional de CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)”.

En este ejercicio se obtuvo una tasa de respuesta de 51 entidades, de las cuales 24 fueron consideradas para el análisis. Frente a los 27 diligenciamientos que no hicieron parte del análisis se encontraron entidades que contestaron varias veces con diferentes funcionarios y entidades que no cumplen con las características de un CSC o con potencial de serlo. En el anexo 3 del presente documento, se encuentra información detallada de las preguntas y respuestas de la encuesta, y algunas reflexiones alrededor de la información obtenida.

Participaron en esta encuesta agremiaciones nacionales, regionales, cooperativas de segundo grado y otros organismos de representación del sector, con una representación del 25% de las entidades que diligenciaron la encuesta; también se obtuvo respuesta de otros proveedores financieros y tecnológicos, tales como *Fintechs* (12.5%) y establecimientos de crédito cooperativos (4.17%). En la siguiente tabla se encuentra una perfilación de los participantes, de acuerdo con la naturaleza de cada entidad.



Tabla 2. Perfilamiento de los encuestados.

| | |
|---|-----------|
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR SOLIDARIO | 8 |
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR EXTERNO | 2 |
| GREMIOS SECTOR SOLIDARIO | 4 |
| POTENCIALES SECTOR SOLIDARIO | 9 |
| POTENCIALES EXTERNOS | 1 |
| * RESPONDIERON DOS VECES UNA MISMA ENTIDAD | 4 |
| ** NO APLICA PARA CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS | 23 |
| TOTAL | 51 |

Fuente: Elaboración URF con información obtenida de la encuesta realizada en octubre de 2024.

En cuanto a las características de los funcionarios de las entidades tomadas para el análisis, se encontró que en promedio tienen 14.4 años de experiencia en el sector, lo que permite deducir que la información suministrada cuenta con el respaldo de suficiente conocimiento de la entidad que representan.

Geográficamente, Bogotá concentró el mayor número de entidades que diligenciaron la encuesta (41.67%), seguido de Medellín (20.83%) y posteriormente otras ciudades como Armenia y Cali.

Percepción de corresponder a un Centro de servicios compartidos

En la encuesta se indagó a los grupos de interés sobre las razones por las que consideran que su entidad o la iniciativa que esta desarrolla cumple con las características de un CSC que apoye o tenga el potencial de apoyar la gestión de las organizaciones del sector de ahorro y crédito solidaria.

En este sentido, las entidades destacaron, entre otros aspectos, que:

- Sus productos y servicios buscan optimizar de recursos a sus clientes mediante la centralización de procesos, lo que reduce costos y mejora la eficiencia operativa.
- Desarrollan sinergias y colaboración entre entidades, lo que permite generar economías de escala y fortalecer la competitividad del sector.
- Enfatizan la especialización en los procesos del sector y un enfoque en la mejora continua para ofrecer soluciones de alta calidad.



- Ofrecen servicios a través de la tecnología lo cual resulta clave, ya que la implementación de plataformas digitales permite la automatización y optimización de operaciones, mejorando la seguridad.
- La escalabilidad y adaptabilidad de sus servicios se ajustan a las necesidades de las organizaciones de distintos tamaños y complejidades.
- Impulsan el desarrollo de capacidades operativas, financieras y tecnológicas en las organizaciones asociadas.
- Promueven la integración del sector cooperativo mediante la compartición de servicios y conocimientos para fortalecer la red solidaria.
- Su modelo de negocio es eficiente y ofrecen servicios competitivos que mejoran la sostenibilidad de la economía solidaria.
- Apoyan la transformación digital a través de la adopción de tecnologías innovadoras que optimizan la competitividad y la atención a los asociados.
- Tienen un enfoque en el bienestar y desarrollo social, alineándose con los principios de la economía solidaria.
- Generan proyectos innovadores que buscan mejorar la calidad y eficiencia de los servicios y procesos del sector.

Favorabilidad

Un 96% de las entidades que diligenciaron la encuesta manifestaron estar de acuerdo con que el Gobierno nacional construya un marco regulatorio que reglamente y fije reglas para el funcionamiento de los CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

Las entidades consideran que contar con esta normativa proporcionaría seguridad jurídica a la figura; permitiría la adopción de procesos estandarizados y optimización de recursos, beneficiando especialmente a las organizaciones del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria de menor tamaño; se dispondría de una regulación adaptada a las características del sector; fomentaría sinergias y calidad en los servicios, mejorando la competitividad del sector; y garantizarían la transparencia y la responsabilidad en la operación de los CSC, protegiendo los derechos de los asociados y asegurando servicios confiables y de calidad; entre otros aspectos.



Retos

Como desafíos para tener en cuenta, algunas entidades señalaron que es importante priorizar la implementación de mecanismos de apoyo y acciones para promover la innovación en el sector, antes de pensar en nuevos marcos regulatorios. En este sentido, las organizaciones señalaron que es importante evaluar la necesidad de expedir más regulación para el sector. También resaltan las organizaciones que el reducido conocimiento del sector sobre la oferta y forma en que funcionan los CSC puede ser una barrera para profundizar en esta figura.

4. Experiencia internacional

Como se evidencia en la información reportada por las organizaciones, en especial los CSC y los AE han sido acogidos por el sector como una herramienta de apoyo para fortalecer el desarrollo de sus esquemas de gestión de riesgos y funciones administrativas y operativas, con el fin de lograr mayor eficiencia en la prestación de su productos y servicios.

En cuanto a los ECC, se advierten temores por parte de algunas organizaciones para generar estructuras de articulación y sinergias entre las entidades, situación derivada particularmente por la percepción de pérdida de autonomía e independencia.

El Gobierno nacional reconoce que existen algunos retos para que estas figuras contribuyan al fortalecimiento del sector, al tiempo que su implementación se traduzca en costos adecuados para las organizaciones. También es una prioridad que sean alternativas que optimicen el recurso humano y tecnológico con el que cuentan las CAC, FE y MUT.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presentan algunos estándares internacionales en materia de CSC, ECC y AE que se destacan como referentes de la región y en otras jurisdicciones.



4.1. Centros de servicios compartidos

Los CSC surgieron impulsados por la necesidad de centralizar funciones administrativas y reducir costos, expandiéndose globalmente, automatizando procesos y buscando eficiencia operativa, y consolidándose de manera diversificada incluyendo áreas de servicio como atención al cliente, logística y tecnología, evolucionando.

En la experiencia internacional se encuentran países que han adoptado políticas gubernamentales para favorecer este tipo de herramientas, como es el caso de China. En Europa estas figuras han tenido un aumento significativo, especialmente en sectores como finanzas y tecnología, por ejemplo, Bayer en Barcelona gestiona procesos administrativos para múltiples países en Europa y América Latina, apoyando su estrategia global mediante la diversidad del talento y la colaboración con iniciativas innovadoras.

Alemania ha logrado estandarizar procesos y mejorar progresivamente con el apoyo de los CSC, lo cual le ha permitido contar con una herramienta de transformación operativa de las organizaciones, lo que hace que la distribución de gastos fijos sea más eficiente y se aprovechen de manera más eficaz.

En Holanda, aunque es más conocido como un banco cooperativo, Rabobank utiliza un CSC para consolidar sus operaciones de *back-office*, incluyendo la contabilidad y la gestión de recursos humanos. Este enfoque es utilizado como ayuda para mantener una alta calidad de servicio y para cumplir con las regulaciones internacionales.

El Centro de Servicios y Pagos Centralizados *Raiffeisen International (CRISP)* es un CSC para las unidades de *Raiffeisen International* en Europa Central y Oriental (CEE), que opera en Rumanía como filial de *Raiffeisen International Bank*.

Específicamente, para el sector de CAC se encuentran algunas experiencias en jurisdicciones como Canadá, donde se ha implementado el CSC *Interac*, a través del cual las CAC pueden realizar transacciones de pagos entre distintas partes, esto mediante su participación en la *Credit Union Central of Canada "Canadian Central" - CUCC*. La CUCC es



una organización nacional dedicada al crecimiento y la sostenibilidad de las cooperativas de crédito en Canadá, responsables de gestionar los contratos con los proveedores de pagos, la estrategia de pagos, el cumplimiento de la red y el apoyo operativo y de proyectos, en nombre de las cooperativas de crédito. Adicionalmente vale mencionar que la CUCC fue uno de los miembros fundadores del CSC *Interac* y actualmente es uno de sus principales accionistas.

En Latinoamérica, los CSC muestran dinámicas variadas. Brasil ha experimentado un crecimiento significativo en la centralización de funciones de apoyo para mejorar la eficiencia y reducir costos, aunque aún enfrenta desafíos en la experiencia del cliente y la digitalización de procesos.

En la región, Brasil, a través del SICOOB, ha creado un CSC llamado Cecresp, el cual ofrece servicios para impulsar las Cooperativas brasileñas en todos sus negocios, ofreciendo un portafolio que acoge auditoría, contabilidad, crédito, mercado y legal, entre otros.

4.2. Esquemas de cooperación y coordinación

En las prácticas internacionales se encuentran esquemas que vinculan la cooperación y la integración entre organizaciones de la economía solidaria. Se destacan:

- Esquemas de integración y consolidación, con el cual las organizaciones acuerdan diseños institucionales y operativos centralizados para la gobernanza, diseño de productos y servicios, entre otros. Hasta encontrarse jurisdicciones en las que se ha reducido la cantidad de organizaciones que operan en el sector, mediante absorciones, fusiones y/o liquidaciones, como una forma de potenciar y fortalecer a las entidades.
- Esquemas de cooperación y coordinación, con los que las organizaciones buscan trabajar de manera conjunta en proyectos



comunes, compartiendo recursos y conocimientos sin necesariamente fusionarse, por ejemplo: efectuar compras colectivas, capacitación conjunta y desarrollo de productos, todo esto con el fin de reducir costos. También se encuentran en este modelo estructuras con el que las organizaciones ejercen una alineación de actividades o implementación de políticas comunes entre ellas para alcanzar objetivos compartidos, por ejemplo, a través de federaciones u otros órganos de representación.

Con estas estructuras, se evidencia que la integración y consolidación busca crear entidades más robustas, de mayor tamaño y con mayor nivel de concentración; mientras que la cooperación y coordinación se centra en la colaboración y el trabajo conjunto preservando líneas de independencia e identidad de cada organización. Países representativos de estos esquemas tenemos:

- **Albania.** Donde en el punto de partida se encontró con una gran cantidad de "*Saving and Credit Associations (SCA)*", con una regulación débil y capacidad institucional reducida. En un proyecto entre el Gobierno albanés a través del Banco de Albania con apoyo del Banco Mundial, se efectuó una revisión de la ley de las SCAs la cual concluyó con un cambio en el marco legal y regulatorio en el año 2016; como resultado, entre otros, se produjo la *FED Invest*, con la que 70 de las 84 SCAs rurales se fusionaron en una sola SCA. Este es un ejemplo destacado de consolidación, que llevó a la creación de la cooperativa más grande de Albania; en 2021 tenía el 54% de los activos del sector.
- **Canadá.** Las cooperativas de crédito en Canadá han experimentado un proceso de consolidación similar al de Albania y Brasil, en el cual, la integración de pequeñas cooperativas en entidades más grandes ha permitido mejorar la eficiencia operativa y ofrecer una gama más amplia de servicios a los miembros, como ejemplo representativo se destaca la consolidación de cooperativas en el Movimiento Desjardins.

Ese movimiento fue fundado en 1900 en Quebec, y ha crecido significativamente a lo largo de los años mediante la fusión de numerosas cooperativas de crédito locales. Este proceso de consolidación ha permitido a Desjardins convertirse en una de las



instituciones financieras cooperativas más grandes de Canadá, consolidándose como un modelo exitoso de cooperación financiera, ofreciendo una amplia gama de servicios financieros a sus miembros y contribuyendo al desarrollo económico de las comunidades locales.

- **Alemania.** Las cooperativas alemanas, especialmente en el sector agrícola, han promovido la cooperación entre cooperativas para compartir recursos y conocimientos desde el siglo XIX, el cual incluye una red de bancos locales que colaboran estrechamente para ofrecer servicios financieros a sus miembros, comparten infraestructura, tecnología y mejores prácticas, y trabajan juntas en proyectos comunes para mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios. En la actualidad cooperativas como las *Volksbanken* y *Raiffeisenbanken*, forman parte del Grupo Financiero Cooperativo Alemán (*Genossenschaftliche FinanzGruppe*), que incluye una red de bancos locales que colaboran estrechamente para ofrecer servicios financieros a sus miembros, lo que ha resultado en una mayor competitividad y sostenibilidad del sector.
- **España.** En esta jurisdicción, con la Ley General de Cooperativas de 1974 se introdujo la supervisión del sector cooperativo de ahorro y crédito por el Banco de España, propiciando la consolidación del sector mediante fusiones y liquidaciones (de 730 entidades a 200 en 1977).

Con la crisis bancaria de los 80s y el plan nacional de saneamiento resultaron diferentes modelos de integración (mixto público-privado y privado) y se creó el Grupo Caja Rural (GCR) bajo un modelo de banca federada y privada.

En 2008, con ocasión de la crisis financiera global se creó el Sistema Institucional de Protección (SIP), conocido como "fusiones frías", que podían ser apoyadas por el fondo de reestructuración. También se creó el Grupo Cooperativo Cajamar, que aglutina a varias cooperativas bajo una entidad cabecera, mutualizando resultados y consolidando balances.

Esta consolidación continuó entre 2010 y 2014 a través del SIP y fusiones tradicionales, con las que se redujo a 65 el número de entidades del sector. Posteriormente, en 2017, se introdujo una



reforma para el fortalecimiento del sector, implementando Mecanismos Institucionales de Protección (MIPs) según la normativa de la Unión Europea. Bajo este proceso, en 2018, 10 cooperativas se unieron al MIP de Cajamar y en 2019, 29 cajas rurales y el Banco Cooperativo Español (BCE) crearon un MIP normativo, resultando en un sector totalmente integrado en MIPs.

- **Brasil.** Este país cuenta con una estructura cooperativa de ahorro y crédito de tres niveles, en el cual el segundo y tercer nivel proporcionan servicios a las cooperativas de crédito. En esta jurisdicción normativamente se han establecido incentivos regulatorios para aquellas cooperativas de crédito (CC) que se encuentren afiliadas a Cooperativas Centrales de Crédito (CCC), en temas relacionados con cumplimiento de montos de capital inicial inferiores a los exigidos a las cooperativas no afiliadas, patrimonio líquido, entre otros. En su gran mayoría las CC están asociadas a las Cooperativas Centrales de Crédito (CCC) al Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) y al Sistema de Cooperativas Financieras de Brasil (SICOOB).
- **México.** Este país es también un referente en materia de apoyo federado. Gran parte de las cooperativas en México operan articuladamente a través de federaciones y confederaciones, como la Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (CONCAMEX), que coordina actividades y representa a las cooperativas a nivel nacional.

A través de las federaciones y confederaciones, se organizan y alinean actividades entre cooperativas para alcanzar objetivos comunes, proyectos conjuntos, recursos y conocimientos para mejorar sus servicios y ser más eficientes.

4.3. Apoyo externo

Actualmente se ha logrado evidenciar estructuras de apoyo externo que pueden ayudar a las organizaciones del sector solidario a ser más eficientes en sus labores, especialmente en el ejercicio del ahorro y crédito o la actividad financiera, dentro de las cuales se encuentran distintas empresas de outsourcing y consultoría, que prestan servicios en diversas áreas, tales



como la gestión de tecnología financiera, la automatización de procesos operativos, servicio al cliente, optimización de servicios digitales (banca en línea, gestión de pagos electrónicos), consultoría y auditoría externa y el cumplimiento normativo.

En Estados Unidos FIS global, es conocida por trabajar con cooperativas de ahorro y crédito, como la de *America's Credit Union*, que se han beneficiado de sus soluciones tecnológicas para la gestión de pagos, plataformas de banca digital y optimización de sistemas bancarios. Estas cooperativas suelen utilizar los servicios de FIS para mejorar sus procesos y ofrecer servicios financieros digitales más eficientes. FIS también tiene una gran presencia en cooperativas de crédito en América Latina, proporcionando soluciones de banca en línea y sistemas de procesamiento de pagos, tesorería, evaluación de crédito y cartera, entre otros.

Igualmente, se encuentra *Co-op Solutions*, quien se dedica específicamente a trabajar con cooperativas de crédito en Estados Unidos. Su base de clientes incluye cientos de cooperativas que utilizan sus servicios para ofrecer soluciones de banca digital, procesamiento de pagos electrónicos y la gestión de servicios al cliente.

En Asia se encuentra *Tata Consultancy Services*, ha trabajado con varias cooperativas financieras en India, particularmente en la implementación de soluciones bancarias digitales y con la optimización de procesos operativos. Las cooperativas de ahorro y crédito que adoptan tecnología avanzada suelen recurrir a TCS para lograr la integración de sistemas de banca móvil y gestión de crédito.

En la región de Europa Accenture, trabaja con una amplia gama de servicios, soluciones y activos en estrategia y consultoría, tecnología y operaciones, entre otros para cooperativas de ahorro y crédito, particularmente en el ámbito de la transformación digital y optimización de operaciones. Recientemente *BCC Iccrea Group*, el grupo bancario cooperativo más grande de Italia, y *Accenture* han firmado un acuerdo de asociación para apoyar la transformación de tecnología de la información (TI) del Grupo en el marco del plan de reinversión de TI más amplio ideado por BCC.



Acorde con lo anterior se logra demostrar que las organizaciones cooperativas tienden de ahorro y crédito tienden a externalizar procesos como gestión de pagos, banca digital, gestión de crédito y servicios al cliente, entre otros, lo que mejora su eficiencia y gestión.

5. Análisis de alternativas

El contexto local y la experiencia internacional dan cuenta del uso frecuente del acceso a esquemas compartidos, de integración y de apoyo externo por las entidades del sector para optimizar sus capacidades de gestión de riesgos y operativas. En algunos casos, se ha requerido de la intervención normativa para mostrar a las organizaciones que son opciones eficientes para lograr su fortalecimiento cuando se realiza bajo estándares adecuados o para materializar los principios de integración e intercooperación propios de estas entidades, pero que no se suelen potenciar priorizando interés individual.

Para el Gobierno nacional es una política pública la consolidación del sector de ahorro y crédito de la economía surtiendo un equilibrio o proporcionalidad entre su competitividad y resiliencia. Para lograr este objetivo, el fortalecimiento de su regulación prudencial ha sido una de las líneas de acción que se ha buscado promover en los últimos años.

En el documento técnico del Decreto 1544 de 2024 (URF, 2024a), que contiene justificaciones técnicas del diseño regulatorio que se está impulsado para el sector, se indicó:

“La existencia de cooperativas de menor tamaño refleja el potencial del sector solidario para generar esquemas asociativos en las zonas más apartadas del territorio, en donde logran prestar servicios a su base de asociados. Simultáneamente, las capacidades y condiciones con las que gestionan sus operaciones estas CAC de menor tamaño dificultan iniciar un proceso de convergencia a los estándares de regulación prudencial más modernos y eficientes; estas entidades, por sí mismas, no cuentan con los recursos necesarios para adelantar estos procesos.”



Todas estas condiciones han permitido a la URF identificar y evaluar diferentes caminos de acción.

- *Mantener la situación actual. Este escenario tiene los menores costos de implementación, pero limitaría el potencial del sector para consolidarse como un vehículo de inclusión financiera con el apoyo de marcos prudenciales más modernos y eficientes. Igualmente, esta alternativa preserva en el sector una mayor exposición a riesgos ante la aparición de escenarios macroeconómicos y financieros adversos, situación frente a los que otras entidades financieras han dado pasos más acelerados.*
- *Adoptar la estrategia que impulsó el avance de los estándares prudenciales en otros sectores. En otros tipos de entidades que desarrollan actividad financiera, como el sector de las aseguradoras o el de los establecimientos de crédito, la definición de capitales mínimos ha permitido contar con entidades que cuentan, en todo momento, con un volumen de recursos que respaldan o soportan el desarrollo de altos estándares prudenciales.*
- *Fortalecer el diseño regulatorio prudencial de las CAC, reconociendo explícitamente su heterogeneidad y capacidades de gestión. Esta alternativa tiene múltiples bondades, reconoce la naturaleza y características del sector y, lleva a considerar que un esquema de segmentación permitiría fortalecer sus estándares prudenciales de manera proporcional a la capacidad y a los recursos de que disponen las CAC. A pesar de estos beneficios, esta alternativa implica reconocer que no todas las entidades lograrían los niveles de desarrollo y fortalecimiento deseables en la gestión de riesgos, a menos que se realicen esfuerzos y se generen herramientas de apoyo para que cumplan con los estándares mínimos.”⁹.*

⁹ Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera – URF – Documento Técnico Clasificación de Categorías de Cooperativas de Ahorro y Crédito para la aplicación de la regulación prudencial. Página 10.



Al analizar cada una de estas opciones y sus ventajas y desventajas, el Gobierno nacional evidenció importantes elementos de favorabilidad en fortalecer el diseño regulatorio prudencial del sector, reconociendo su heterogeneidad y capacidades de gestión. Esta es una conclusión que se ha extendido a todo el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria y que dio lugar a la expedición del Decreto 344 de 2017, con el cual, entre otros aspectos, se establecieron las categorías de FE.

Recientemente, con el Estudio de Transaccionalidad de Cooperativas de ahorro y crédito (URF, 2024),¹⁰ también se indicó que cuando las organizaciones *“presenten limitaciones para adelantar desarrollos propios podrían optar por un enfoque de adopción tecnológica a través de la cooperación y generación de alianzas con estos nuevos actores. Las alianzas con Proveedores de Servicios de Pago (PSP) pueden facilitar la vinculación de emisores y adquirentes a las cámaras de compensación y liquidación, y el enrutamiento de ordenes de transferencia al SPBV”*.

En dicho documento también se resaltó que:

“Las entidades de menor tamaño se pueden apoyar en estructuras de integración para suplir los requerimientos operativos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para participar en un ecosistema de pagos digitales. Estas estructuras operan como Centros de Servicios Compartidos que, a través de la agregación de volumen y escala, brindan a sus entidades vinculadas servicios conexos a los de su objeto social que, por sí solas, no podrían desarrollar a un costo razonable. En Estados Unidos este rol lo adelantan las “Organizaciones de Servicios de Cooperativas de Crédito (CUSO – por sus siglas en inglés), en Brasil las “Confederaciones de Servicios”, en Ecuador las “Cajas Centrales” y en Canadá (provincia de Quebec) las “Federaciones de uniones de crédito”. Organismos internacionales han participado en la creación y generación de confianza de estos centros de integración, incluso con aportes patrimoniales, para promover la sostenibilidad y competitividad del sector (E.g. Financoop en Ecuador con la DGRV y la Agencia de Cooperación y Desarrollo Suiza – SECO) (...).¹¹

¹⁰ Ibidem, Página 35

¹¹ Ibidem, página 35



Construir un marco regulatorio que fije criterios mínimos para el funcionamiento de CSC, ECC y AE, constituye uno de los componentes del diseño regulatorio que se ha planteado para que el sector pueda ir cerrando brechas con las mejores prácticas. De acuerdo con la investigación realizada por la Unidad de Regulación Financiera, los elementos que surgen para considerar la favorabilidad de esta regulación son:

- Es importante reconocer las bondades de estos modelos de operación, siempre y cuando se establezcan condiciones mínimas que garanticen altos niveles de calidad, y procurando generar economías de escala y reducción de costos a la par, favoreciendo la eficiencia y mejor desempeño de la organización.
- Los CSC, ECC y AE son herramientas de acceso libre por el mercado, de acuerdo con su interés, necesidades, disponibilidad de recursos, etc.
- De las organizaciones de categoría plena e intermedia y las que se encuentran en primer nivel supervisión, es deducible que acuden a estas estructuras como mecanismos de innovación, mejora de tecnología e infraestructura y con el fin de ofrecer a sus asociaciones servicios de mejor calidad. Para estas entidades, formalizar criterios mínimos de idoneidad les ofrece la posibilidad de contar con herramientas para exigir a sus proveedores y estructuras de mayor información y seguridad.
- Para las organizaciones de menor tamaño, se encuentra que, aunque es amplio el acceso a la centralización y AE particularmente, no han encontrado en estas figuras oportunidades de crecimiento o no cuentan con las herramientas para identificar la oferta que existe y cuáles podrían generarles economías de escala, un valor agregado o menores costos.

6. Favorabilidad de la regulación de estándares mínimos

La regulación de los criterios mínimos para el acceso a CSC, ECC y AE resulta favorable para el sector, por cuanto promueve la eficiencia,



transparencia y responsabilidad en la operación de estos esquemas. Además, busca elevar la protección de los derechos de las organizaciones y sus asociados, y fortalecer la confianza en estas estructuras de colaboración generando una oferta de proveedores e iniciativas de mejor calidad.

También tiene por fin contribuir a la sostenibilidad y crecimiento del sector, al proporcionar directrices que aseguren que los apoyos de gestión de riesgos y otras labores de funcionamiento para el ejercicio del ahorro y crédito o la actividad financiera, cumplan con los requerimientos regulatorios y de supervisión bajo prácticas claras de responsabilidad por parte de los proveedores e iniciativas.

Estas herramientas también le apuntan a facilitar la labor de supervisión, permitiéndole flexibilizar algunas actividades de supervisión, cuando las organizaciones cuenten con apoyos y estructuras altamente calificadas. Esto conlleva a mejor información, menores liquidaciones, y al surgimiento de iniciativas innovadoras y eficientes que reducen la intervención del regulador y el supervisor.

De otro lado, esta regulación tiene por fin asignar y trasladar las tareas de información y eficiencia a las estructuras de centralización y apoyo. Este es un círculo de bondades, si es adecuadamente ejecutado. Si las organizaciones exigen a estas estructuras altos estándares de calidad para su contratación, estos se ven obligados a ofrecer más y mejores productos y servicios para retener y atraer clientes, lo que redundará en incentivos de mayor eficiencia para conservar o aumentar su nicho. De esta manera se genera confianza en la oferta de estructura altamente calificadas y con capacidad de contribuir al fortalecimiento del sector.

Ahora bien, si estos estándares mínimos son comunes y estandarizados para todas las organizaciones del sector, se garantizaría que, independientemente del tamaño y capacidades económicas de las organizaciones, todas tendrían acceso a estructuras de centralización y apoyo adecuadas.

Por último, la propuesta regulatoria busca mostrar acciones claras al sector de cómo implementar principios y características que han sido presentados de forma general en la ley y que hasta el momento no



cuentan con desarrollo regulatorio: el principio de integración, y el deber de intercooperación y asociación.

Para que la iniciativa tenga impacto positivo es importante un interés genuino del sector para adoptar y apropiarse de la normativa. Los ejercicios de diagnósticos desarrollados con representantes del sector, muestran un alto grado de favorabilidad hacia la construcción de esta iniciativa. Se espera que esto permita favorecer un modelo de negocio inclusivo y sostenible, y que sea referente de buenas prácticas.

7. Propuesta regulatoria

Considerando lo anteriormente expuesto, la propuesta regulatoria que acompaña el presente documento técnico abordará los siguientes elementos.

7.1. Destinatarios de la iniciativa

El proyecto de decreto que acompaña el presente documento técnico tiene por destinatarios a las organizaciones que pertenecen al sector de ahorro y crédito de la economía solidaria. En este sector participan CAC, FE y MUT, vigiladas por la Supersolidaria.

A cierre de junio de 2024, este sector se conformaba por aproximadamente 1.672 organizaciones que cuentan con autorización legal para captar ahorros de sus asociados. Entre estas, se encuentran 172 CAC¹²; 1.443 FE; y 57 MUT¹³ que prestan servicios de ahorro y crédito, y reportan \$36,7 billones en activos representando el 64% del total de los activos de todas las organizaciones que vigila la Supersolidaria.

La propuesta también está dirigida a estructuras que cumplan características de CSC, ECC; así como AE, o que tengan el potencial de

¹² Entre las cooperativas se encuentran las especializadas en ahorro y crédito y las multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito

¹³ De las 129 MUT vigiladas por la Supersolidaria, sólo 57 cuentan con saldos a 30 de junio de 2024, en sus operaciones de ahorro y crédito.



actuar como tales para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

Con esta iniciativa el Gobierno nacional busca reconocer dentro de la estructura del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria las figuras de CSC, ECC y AE, como herramientas para fortalecer a las organizaciones del sector, de acuerdo con sus capacidades y características, y que de esta manera puedan contribuir a que presten sus productos y servicios de forma más eficiente.

7.2. Aspectos generales

Alcance. Las disposiciones del proyecto de decreto no tienen por objeto regular las actividades y el funcionamiento de los CSC, ECC y AE, estos se rigen por la normativa y las reglas de supervisión propias de su objeto social y servicios. Con la propuesta normativa se establecen estándares mínimos para las CAC, FE y MUT que busquen apoyarse en CSC, ECC y AE, con el fin de fortalecer de manera voluntaria su capacidad de gestión de riesgos y operativa, para el cumplimiento de los requerimientos regulatorios o de supervisión, o en caso que aspiren acceder a la reclasificación voluntaria a una categoría superior.

También se abre la posibilidad, de que otras organizaciones de la economía solidaria de forma voluntaria puedan adoptar los criterios establecidos en la propuesta como una buena práctica. Para ello, en uso de las competencias de la Supersolidaria y teniendo en cuenta que será un decreto a expedir por el Gobierno nacional, a través del Ministerio de Hacienda, se dan facultades a la Supersolidaria.

Definiciones. El proyecto de decreto propone, para efectos del cumplimiento de la norma, definiciones de CSC, ECC y AE. Estas definiciones fueron construidas por la URF considerando conceptos disponibles en la experiencia internacional y la literatura consultada.

Reporte de información. Con el desarrollo de la encuesta realizada por la Unidad de Regulación Financiera en octubre de 2024, se evidenció la necesidad de construir información alrededor de las estructuras de CSC, ECC y AE a la que acude el sector como herramienta de apoyo. La información recogida en este ejercicio, considerando la participación de



las entidades mencionado en el numeral 3.2 Encuestas de percepción e información de este documento técnico, permite establecer que el sector considera significativo el uso de estas figuras.

En este sentido, el proyecto de decreto plantea contar, en adelante, con un registro publicado en la página web de la Supersolidaria, que permita en adelante contar con una información completa del acceso a los CSC, ECC y AE por parte de las organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro. Este registro, obtenido con reportes de información periódica de las organizaciones, estará acompañado de una síntesis del servicio o producto al que acceden a través de estos apoyos, y será utilizada también con fines estadísticos por parte el supervisor.

De esta manera, se busca que exista transparencia y conocimiento dentro del sector de aquellas figuras de CSC, ECC y AE a las que acuden, y de las que han sido utilizadas con fines de fortalecimiento para las organizaciones.

Para el desarrollo de este reporte y su publicación, la propuesta otorga facultades de instrucciones de carácter general al supervisor, con miras a que los requisitos y procedimiento que se instruyan apliquen de manera estandarizada para todas las organizaciones que hagan o aspiren a hacer uso de estas figuras.

Por último, se aclara que la actividad de registro de los CSC, ECC y AE no implica labores de supervisión de estas figuras, en caso de que no se trate de entidades vigiladas por la Supersolidaria. Esta aclaración tiene por fin ratificar la responsabilidad directa de las organizaciones del sector en el cumplimiento de los lineamientos de regulación y supervisión que le corresponde, y su labor de verificación frente a la adecuada prestación de los productos y servicios que el CSC, ECC o AE le ofrece. Esta precisión, tiene relevancia también cuando estas figuras cuenten con reglas especiales de constitución, autorización y supervisión, entre otros aspectos, frente a lo cual no puede entenderse que su registro ante la Supersolidaria suprima el cumplimiento de estas reglas o que de alguna manera vayan a hacer asumidos por dicha Superintendencia.

En este último punto, no obstante, es relevante tener en cuenta que, de acuerdo con el numeral 4 del artículo 36 de la Ley 454 de 1998, la



Supersolidaria tiene la función de “Realizar, de oficio o a solicitud de parte interesada, visitas de inspección a las entidades sometidas a supervisión, examinar sus archivos, determinar su situación socioeconómica y ordenar que se tomen las medidas a que haya lugar para subsanar las irregularidades observadas en desarrollo de las mismas. Los informes de visitas serán trasladados a las entidades vigiladas. En cuanto fuere necesario para verificar hechos o situaciones relacionados con el funcionamiento de las entidades supervisadas, las visitas podrán extenderse a personas no vigiladas”. (subrayado y cursiva fuera de texto. Con esta función la Supersolidaria podría en cualquier momento ejercer labores de verificación frente a los CSC, sin que implique supervisión de estas entidades.

Instrumentos de formalización. Con el fin de contar con herramientas de divulgación y transparencia con los asociados y el público en general, la propuesta regulatoria establece que las políticas, requisitos, mecanismos y procedimientos con el que las organizaciones y los CSC, ECC y AE desarrollen las disposiciones del proyecto de decreto, deberán ser incluidas en el reglamento de funcionamiento, previa aprobación del Consejo de Administración o Junta Directiva, según corresponda.

Con esta condición se busca que los interesados cuenten con información suficiente sobre la forma en qué se usan esas figuras de apoyo por parte de la organización y puedan ejercer derechos de opinión si lo consideran pertinente. También tiene por objeto que el órgano supervisor cuente con un instrumento formal en el cual verificar como se están estructurando estas actividades por parte de sus supervisadas.

Líneas de acción para el fortalecimiento del sector. Las entidades que hacen parte de la red de seguridad del sector, son actores claves para promover que los CSC, ECC y AE presten a las organizaciones productos y servicios de alta calidad, y para contribuir a que estas busquen como alternativa estructuras que le generen beneficios. Lograr esta visión se vería retribuida con entidades más sólidas y menos riesgosas.

Para propiciar este ambiente, el proyecto de decreto atribuye a la Supersolidaria y a Fogacoop la tarea de construir e implementar líneas de acción que promuevan que las CAC y los fondos de empleados, de



categoría intermedia o básica, y MUT de segundo y tercer nivel de supervisión, fortalezcan sus estructuras de gestión de riesgos y su capacidad, a través de CSC, ECC o AE que cumplan con los requisitos y reglas previstos en la propuesta normativa. Para ello, entre otras, estas líneas de acción podrían consistir en flexibilizar o ejecutar de manera más sencilla los deberes o actividades que deben realizar dichas organizaciones ante el supervisor o el Fondo, entre ellas, reportes de información y primas.

Para esta labor debe tenerse en cuenta que, de acuerdo con las competencias de estas entidades, la Supersolidaria puede ordenar las líneas de acción para todo el sector, mientras Fogacoop sólo podría hacerlo respecto de sus inscritas del sector, esto es, CAC.

Reglas mínimas para los CSC. En este punto, el proyecto de decreto se ocupa de las siguientes temáticas:

- a. **Entidades idóneas.** La propuesta normativa establece condiciones mínimas para que se pueda considerar que un CSC idóneo para el fortalecimiento del sector. Aquí es importante precisar que las organizaciones están en libertad de acudir o no a los CSC, también es totalmente voluntario seleccionar el CSC que resulte de su interés. El proyecto de decreto, busca que cuando el acceso a estas figuras quiera ser utilizado para ascender de categoría o para acudir a las líneas de acción de la Supersolidaria o Fogacoop, sea exigible cumplir con las condiciones que consagra la propuesta normativa.

Estas condiciones mínimas están relacionadas con niveles mínimos de calificación para el personal y la infraestructura con que se cuenta para ofrecer los productos y servicios; herramientas para suministrar información de cambios en la operación, de la situación financiera de la entidad y de la gestión realizada y sus resultados; mecanismos para garantizar alta calidad de productos y servicios; reglas que propendan por la participación activa de las organizaciones en las decisiones tomadas por el CSC y; gestión



de riesgos asociados a los productos y servicios que se ofrecen a las organizaciones.

Todas estas condiciones son actividades que deben ser cumplidas por el CSC, por lo que de manera indirecta se establece un marco regulatorio de funcionamiento para estas entidades. Para las organizaciones existe una función de verificación que debe ser facilitada por el CSC.

Si bien la información y las actividades que desarrollen los CSC no son objeto de labores de inspección, control y vigilancia de la Supersolidaria, en caso de que no sean entidades sujetas a su supervisión, el proyecto de decreto establece que la información que suministre el CSC a la organización debe tener disponible en todo momento para cuando el supervisor lo requiera. De esta manera, se facilita la labor de supervisión y se otorgan herramientas para que la Superintendencia pueda conocer la forma de operación de sus vigiladas con dichos Centros.

- b. **Actividades.** La propuesta normativa establece un mínimo de actividades que se consideran idóneas para el fortalecimiento del sector. Entre ellas se encuentra el apoyo para la gestión de riesgos; soporte e operaciones; auditoría interna; evaluación de planes estratégicos; evaluación periódica de cartera; evaluación de buen gobierno; e valuación de desempeño de la gerencia y el Consejo de Administración o Junta Directiva, según corresponda; acceso a sistemas de pago de bajo valor; servicios de pago móviles y electrónicos; análisis de datos y estrategia de mercadeo; gestión para la construcción de reportes de información al supervisor; y gestión para la construcción de metodología de gestión de riesgos para el acceso a productos ofrecidos por instituciones oficiales especiales.

Estas actividades fueron consideradas por su alto potencial para contribuir a la solidez del sector. Las mismas tuvieron opiniones de favorabilidad significativas en la encuesta realizadas con las organizaciones.



No obstante, considerando que, de acuerdo con las dinámicas y evolución del mercado, pueden surgir otras actividades, el proyecto de decreto incluye la posibilidad de que la Supersolidaria habilite otros productos y servicios previa solicitud de las organizaciones, en desarrollo del párrafo 2 del artículo 36 de la Ley 454 de 1998. Bajo esta autorización se podría revisar, por ejemplo, la centralización de oficial de cumplimiento para aquellas organizaciones que, de acuerdo con la normatividad vigente, puedan apoyarse en externos para contar con esta figura.

De otro lado, ratificando que la propuesta normativa no busca inducir a que las entidades acudan en cualquier caso a los productos y servicios de un CSC, pues esta posibilidad debe ser producto de una verdadera necesidad de la organización y que tenga el interés para ello, el proyecto de decreto exige que la vinculación a un CSC cuente con una evaluación previa de que: i) este apoyo le reportará a la organización beneficios y capacidad de fortalecimiento; ii) a través del CSC las actividades, productos y servicios se desarrollarán de manera más eficiente a que la organización lo realice de manera interna; iii) la organización no cuenta con las capacidades económicas o de infraestructura tecnológica para desarrollar dichas actividades, productos y servicios manera interna y; iv) que le permite a la organización equilibrar costos y calidad de la operación.

Por último, se establece que actividades que se desarrollen con la colaboración de CSC, deben tener por fin apoyar o prestar soporte a las organizaciones; en ningún caso pueden implicar la delegación de operaciones que deben ser desarrolladas por la misma organización, ni implicar un traslado de la gestión de sus riesgos.

- c. **Prohibiciones.** El proyecto de decreto contiene un mínimo de prohibiciones a verificar por la organización, bajo las cuales los CSC deben abstenerse de ofrecer productos y servicios que no sean acordes con su objeto social o con las autorizaciones que le haya otorgado la normatividad vigente; anunciarse como CSC sin cumplir las características de esta figura, las disposiciones del proyecto de decreto y sin haber sido reportadas ante la



Supersolidaria; y realizar cesiones o delegaciones sin autorización de la organización.

Estas prohibiciones deben estar consignadas en los convenios, contratos o figuras similares que realicen las CAC, FE y MUT con los CSC que les ofrezcan productos y servicios para el fortalecimiento del ejercicio del ahorro y crédito o la actividad financiera, como medida de protección para las organizaciones.

d. **Reglas mínimas de buen gobierno y conflictos de interés.**

La propuesta normativa pide a las organizaciones verificar que el CSC al que acceden cuentan con mecanismos y procedimientos de buen gobierno y conflictos de interés, con el fin de garantizar una adecuada gestión por parte de esta figura. En otros aspectos, los CSC deben estar en la capacidad de: i) prevenir, identificar y gestionar situaciones constitutivas de conflictos de interés, tanto por parte del CSC como por su funcionarios y representantes, que puedan afectar el desarrollo de los productos y servicios que ofrece a la organización; ii) determinar y desarrollar reglas y herramientas de prevención de prácticas discriminatorias o inequitativas entre los diferentes clientes y usuarios del CSC; iii) definir y divulgar políticas, directrices y procedimientos para garantizar la calidad de la información suministrada a la organización, así como la calidad de los productos y servicios que le presta y; iv) definir mecanismos y procedimientos para evitar la ocurrencia de situaciones que pongan en riesgo el adecuado desarrollo de las operaciones de ahorro y crédito de la organización.

Todos estos requisitos a cumplir por el CSC y a verificar por la organización, buscan estandarizar para el sector condiciones mínimas de eficiencia de funcionamiento de estas figuras. Lo que redundaría en mayor competitividad de los CSC para ser contratados y un acceso adecuado para todas las organizaciones sin importar su capacidad económica.

e. **Responsabilidades.** Para esta iniciativa es importante precisar que el acceso a CSC no exonera a la organización del deber de cumplir con la normatividad vigente y los requerimientos del supervisor, entre otras autoridades. La responsabilidad es directa



de la organización y será a través de convenios, contratos o figuras similares que esta adopte con los CSC que establezcan los lineamientos de responsabilidades entre las organizaciones y el CSC.

También en el reglamento de funcionamiento de la organización deberá consignarse las reglas de responsabilidad de cada una de las partes frente a la gestión de los productos y servicios que se prestarán, así como las funciones y responsabilidades de la totalidad de los funcionarios que participarán en dicha gestión. Esto como una herramienta de transparencia con los asociados, claridad del alcance de las responsabilidades entre las partes y para que el supervisor cuente con un instrumento de formalización donde pueda verificar estos elementos.

Por último, como medida de apoyo para las CAC y FE de categoría básica y las MUT de tercer nivel de supervisión (teniendo en cuenta que las AM no cuenta con categorías para la regulación), el proyecto de decreto estable que la Supersolidaria podrá poner a disposición de las dichas organizaciones un manual operativo marco estándar con el que se incluyan condiciones mínimas que garanticen el cumplimiento de las disposiciones previstas en el Decreto. Se aclara, que acoger este manual es de carácter voluntario y su implementación no exonera a las organizaciones de su deber de verificar la aplicabilidad de sus disposiciones de acuerdo con las características y capacidad de la organización, y de su responsabilidad directa frente al cumplimiento de la normatividad vigente.

- f. **Tratamiento de la información.** En este punto se ha considerado importante resaltar que para la contratación, vinculación, celebración de convenios, o figuras similares, y durante el desarrollo del apoyo que prestan los CSC a las organizaciones, se deberá garantizar en todo momento que la información que se divulgue o comparta cuente con las autorizaciones por parte de los consumidores que exija la normatividad vigente, y que la información se tratará dando estricto cumplimiento a las normas relacionadas con protección de datos y hábeas data de las que tratan las Leyes 1266 de 2008



y 1581 de 2012 o demás normas que las modifiquen, sustituyan o adicionen.

De acuerdo con estos requisitos, las organizaciones deben adoptar las medidas necesarias para garantizar el debido tratamiento de los datos personales que recolecten, usen, almacenen o traten.

Lo anterior, considerando que en el desarrollo de la gestión propia de los CSC puede ser necesario transferirle información con que cuenta la organización, y su adecuado tratamiento deber ser vigilado tanto por la organización como por los terceros a los que acude.

Reglas mínimas para ECC. Para las reglas de funcionamiento para el desarrollo de ECC entre organizaciones del sector, el proyecto de decreto establece:

- a. **Remisión normativa.** Gran parte de las disposiciones de la propuesta normativa que se establecen para CSC aplican para los ECC. De esta manera para optimizar el contenido del proyecto de decreto, se hacer remisión a todas las normas que resulten aplicables.
- b. **Alternativas idóneas.** Las posibilidades de organizar ECC entre las organizaciones es libre para el sector y dependen de su voluntad e interés por adoptarlas. Con la propuesta normativa se busca plantear un listado, no taxativo ni limitante, de opciones o alternativas que pueden ser desarrolladas por el sector para su fortalecimiento a través de ECC. El proyecto establece cuatro opciones que varían de nivel o intensidad de articulación según el apetito y capacidad de las organizaciones:
 - ECC de servicios. En esta forma de cooperación y coordinación implica que las organizaciones pueden generar sinergias y articulaciones para compartir el ofrecimiento, desarrollo e implementación de servicios que necesita para la gestión de las actividades de ahorro y crédito; de manera



que puedan propiciar economías de escala, reducción de costos y eficiencias en la operación. Esto aplica, entre otros, a servicios como estructuras de digitalización, auditoría interna, etc.

- ECC de estructuras. En esta alternativa las organizaciones de articulan para compartir estructuras de funcionamiento como la propiedad (órganos de dirección y administración), políticas de gestión de riesgos, políticas y estrategias de ofrecimiento y desarrollo de productos y servicios financieros; de manera que puedan concentrar en un mismo esquema la organización de estos elementos. Por ejemplo, contar con un diseño de política de productos compartidos, miembros independientes de Consejos de Administración o Juntas Directivas, entre otros, puede permitir a un conjunto de organizaciones enfocarse en obtener una alta calificación en una sola estructura, en lugar de contar con múltiples apoyos que en suma resultan más costosos.
- Integración formal. En este punto es relevante reconocer que, en desarrollo del principio de integración, también es una alternativa desarrollar estrategias de fusión, incorporación, absorción o figuras similares.

En la encuesta desarrollada con el sector, esta fue la opción menos acogida, lo que evidencia el temor, desconfianza o desconocimiento de las organizaciones frente a esta alternativa. En el proyecto de decreto también se acoge, considerando los referentes internacionales existentes y al potencial que tienen esta figura de generar un sector más concentrado y más competitivo. El sector en conjunto tiene la capacidad de generar organizaciones de mayor tamaño, con mayores capacidades de gestión de riesgos y operativas, y con la capacidad de cubrir mayores segmentos poblacionales.



- Convenios de intercooperación. En este punto se habilita como alternativas otras formas de cooperación según lo previsto en el artículo 17 de la Ley 454 de 1998, norma que establece: *“Las organizaciones de Economía Solidaria podrán también convenir la realización de una o más operaciones en forma conjunta, estableciendo cuál de ellas debe asumir la gestión y responsabilidad ante terceros”*.

Todas estas alternativas son de carácter voluntario. Los ECC de servicios, de estructura y los convenios de intercooperación pueden ser utilizados de forma individual o hacerse uso de dos o todos los esquemas.

Como una posibilidad adicional, se otorgan facultades a la Supersolidaria para autorizar otras formas de ECC idóneas para el fortalecimiento de las organizaciones que les presenten las mismas. Para el efecto, dicha Superintendencia expedirá instrucciones de carácter general que establezcan los procedimientos que deben cumplir las organizaciones para obtener esta autorización. Se aclara que son de carácter general, pues no podrán expedirse instrucciones que aplican de forma particular a la organización que solicite la autorización, las reglas deben ser estandarizadas y aplicables para todas las organizaciones que aspiren acceder a este proceso.

Por otra parte, es importante precisar en este punto, que las entidades seguirán contando con la posibilidad de acceder a los CSC, ECC y AE que consideren conveniente para su organización, de acuerdo con sus capacidades y características. No obstante, cuando se aspire a acceder a las líneas de acción para el fortalecimiento que establece la propuesta normativa y al proceso de reclasificación voluntaria a través de estas figuras, se deberá dar cumplimiento a lo previsto en el proyecto de decreto. Esta precisión aplica para el alcance de todas las disposiciones del proyecto de decreto.

- c. **Condiciones mínimas.** Adicional a las normas que aplican por remisión normativa, el proyecto de decreto plantea que los ECC deben cumplir como mínimo con establecer herramientas para: i) las reglas que resulten aplicables para el ejercicio de las operaciones ahorro y crédito, y la actividad financiera, incluyendo, entre otras, la normatividad vigente relacionada con reglas de constitución y



autorización de organizaciones, capitales mínimos, relación mínima de solvencia, gestión de riesgos, buen gobierno, conflictos de interés; ii) establecer políticas de responsabilidades de los órganos de dirección, administración y control frente al funcionamiento del esquema de coordinación y cooperación; i

Dada la complejidad y requerimientos de orden y articulación de un ECC, la propuesta normativa establece que, cuando se adopten estos esquemas, se deberá contar con la participación de una estructura de auditoría interna. Estas formas de organización y funcionamiento pueden generar desafíos para el supervisor, y en este sentido, el apoyo de la auditoría interna sería muy relevante.

Intercooperación para uso de red. Considerando la autorización prevista en el artículo 8 de la Ley 454 de 1998, la propuesta normativa establece como otra forma de cooperación el uso de red. Esta es una herramienta que ya hoy tienen las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. El objetivo es acoger esta buena práctica y las disposiciones que para su funcionamiento actualmente contiene el Decreto 2555 de 2010, aplicables entre otras entidades a organizaciones del sector cooperativo como lo son las cooperativas financieras.

Como medida de transición y de implementación en forma ordenada, esta posibilidad se permitirá para CAC de categoría plena y para los FE, entre sí. Esto es, exclusivamente entre CAC y exclusivamente entre FE, y para el tipo de organizaciones que cuentan con un marco regulatorio que establezca su clasificación por categorías. De esta manera, se busca que el proceso de implementación de esta norma sea iniciado por las organizaciones de mayor capacidad de gestión y operativa, y cuentan con regulación prudencial más avanzada.

Considerando el tipo de operaciones que desarrollan las CAC y los FE, serán operaciones autorizadas para el uso de red: i) la captación de recursos a través de depósitos a término y depósitos de ahorro a término; ii) Depósitos y retiros en efectivo, incluyendo los depósitos electrónicos, así como transferencias de fondos que afecten las cuentas de ahorros; iii) Transferencia de fondos; iv) recaudo y; v) celebración de contratos de apertura de cuenta. Para la ejecución de estas actividades se entenderán también autorizadas todas aquellas operaciones de recaudo, recepción, pago, transferencia y entrega de dinero, así como la entrega y recibo de



documentos, informes, extractos, consulta de saldos, boletines, certificados, reportes y en general toda aquella información relacionada directamente con los negocios cuya promoción y gestión se realice bajo esta modalidad de uso de red.

También se establece que, para la utilización de la red, tanto las organizaciones prestadoras de la red como sus usuarias, deberán contar con políticas y mecanismos para el manejo de seguridad de la información y para la gestión de riesgos asociados a las operaciones que se promocionan o gestionan.

Apoyo externo. Para las reglas de funcionamiento para el desarrollo de AE al que acudan las organizaciones, el proyecto de decreto establece:

- a. **Remisión normativa.** Como en el caso de los ECC, gran parte de las disposiciones de la propuesta normativa que se establecen para CSC aplican para AE. De esta manera para optimizar el contenido del proyecto de decreto, se hace remisión a todas las normas que resulten aplicables, incluyendo las características que deben cumplir las entidades idóneas. Estas características deben conservarse durante toda la vigencia del contrato, convenio o figura similar con el fin de garantizar en todo momento una adecuada gestión.
- b. **Reglas de funcionamiento y remuneración.** El proyecto de decreto también dispone que debe existir claridad contractual sobre la forma en que cumplimiento de las disposiciones de la propuesta, así como la remuneración del AE que estará a cargo de la organización y su forma de pago. Esto como herramienta para promover la formalización en la contratación las personas naturales y jurídicas que operen como AE.

Régimen de transición. Como último elemento de la propuesta normativa, se consagra un régimen de transición con el que se otorga un plazo de 12 meses para que las organizaciones de la economía solidaria que operan actualmente y deseen acceder a las líneas de acción para fortalecimiento o la reclasificación voluntaria a un nivel superior con apoyo de CSC, ECC o AE, implementen sus disposiciones, siguiendo también las



instrucciones imparta la Supersolidaria, entidad que tendrá 8 meses para expedirlas.

Fogacoop y la Supersolidaria contarán con este mismo plazo de 8 meses para impartir las normas que desarrollen las líneas de acción para el fortalecimiento del sector que consagra el proyecto de decreto.

En cuanto a la transición también es importante anotar que la implementación de la hoja de ruta (URF, 2022) implica el desarrollo de diversas iniciativas regulatorias y estudios de diagnósticos. Los proyectos en trámite fueron incluidos en la agenda regulatoria 2025¹⁴ de la URF. De acuerdo con este plan de trabajo, la URF en el corto plazo propondrá algunas iniciativas cuyo régimen de transición será programado para que las organizaciones cuenten con un tiempo de adaptación e implementación para las normas. De esta forma, se busca tener una organización que facilite al sector ir desarrollando paso a paso su proceso de fortalecimiento.

Actualmente se encuentra en proceso de implementación el Decreto 1544 de 2024 que establece las categorías de CAC. Se tiene programado que luego de la transición de esta norma, que se materializa en marzo de 2025, las organizaciones, las entidades de la red y otros grupos de interés, puedan contar con un plazo suficiente para ejecutar la norma de CSC, ECC y AE. Una vez adaptados a este proceso, de forma escalonada y paulatina aplicarían los tiempos de transición de las propuestas previstas en la agenda regulatoria como son: actualización de la regulación prudencial; buen gobierno y mecanismos de resolución, entre otros.

El objetivo es completar el marco regulatorio en el corto plazo y que los próximos años sean de un ejercicio proactivo y dinámico del sector para mejorar su capacidad de resiliencia, competitividad y solidez, contando con el apoyo de las bases que le ofrece la regulación.

14

https://www.urf.gov.co/normativa/agenda/-/document_library/rewl/view_file/2132969?_com=liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_rewl_redirect=https%3A%2F%2Fwww.urf.gov.co%3A443%2Fnormativa%2Fagenda%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_rewl%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview&_com=liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_rewl_fileEntryId=2132969



Bibliografía

- Banco Mundial. (2023) Fortalecimiento del sector de Cooperativas de ahorro y crédito (CAC): “Integración y consolidación”. Rol de la regulación y de la supervisión. Algunos ejemplos y reflexiones para Colombia. Presentación Eva Gutiérrez y José Riutman.
- BAYER. (18 de junio de 2020). *Bayer*. Obtenido de <https://www.bayer.com/es/es/espana-centro-barcelona-integra-competencias-empleara-100-profesionales>
- Business Review . (5 de 10 de 2021). Universidad UEMC- ENYD BUSINESS SCHOOL S.L . Obtenido de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/finanzas/os-centros-de-servicios-compartidos-ventajas-y-caracteristicas-de-este-modelo-organizativo/>
- Deloitte. (2023). Encuesta Latinoamericana de Centros de Servicios Compartidos. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/Consultoria/2023/Deloitte Encuesta Latinoamericana CSC VF.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/Consultoria/2023/Deloitte%20Encuesta%20Latinoamericana%20CSC%20VF.pdf)
- Garzón, E. V. (2021). Repositorio Institucional CESA. Obtenido de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4163/MBA_10190_26138_2021_1.pdf?isAllowed=y&sequence=8
- Globo, O. (02 de 02 de 2023). Estudio revela desafíos y aspiraciones de los CSC para 2023. Obtenido de <https://oglobo.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/02/estudo-revela-desafios-e-pretensoes-dos-cscs-para-2023.ghtml>
- Greco, N. (2014). Los Centros de Servicios Compartidos como parte del Diseño Estratégico de la Organización. Obtenido de Universidad de buenos aires: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1279 GrecoN.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1279_GrecoN.pdf)
- IEG, principais-tendencias-para-2023-mercado-brasileiro. (s.f.). <https://ieg.com.br/>. Obtenido de <https://ieg.com.br/blog/quais-sao-as-principais-tendencias-para-2023-no-mercado-brasileiro-de-csc/>



- KPMG México. (2012). *KPMG*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/04/271112-Centros-de-Servicios-para-la-mejora-de-la-rentabilidad-de-las-empresas.pdf>
- KPMG. (2012). Lineamientos para la implementación de un Centro de Servicios Compartidos. Obtenido de Repositorio CESA: https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4163/MBA_10190_26138_2021_1.pdf?isAllowed=y&sequence=8
- Marín, L. M. (2016). *Repositorio Institucional Universidad Eafit*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/441ec45f-1190-49c4-9c23-988c8e272f70/content>
- Mercer. (2024). Encuesta Centro de Servicios Compartidos. Obtenido de <https://www.mercer.com/es-mx/solutions/talent-and-rewards/encuesta-centro-de-servicios-compartidos/>
- Newsroom Accenture Brasil. (s.f.). <https://newsroom.accenturebr.com/br/news/2023>. Obtenido de Unilever y Accenture colaboran en la próxima generación de IA: <https://newsroom.accenturebr.com/br/news/2023/unilever-and-accenture-collaborate-on-next-generation-ai>
- Novoa, R. (20 de marzo de 2012). Centros de Servicios, clave para la productividad. Obtenido de INALDE: <http://www.inalde.edu.co>
- Superintendencia Financiera de Colombia. Proyecto de adición a la Circular Básica Contable y Financiera "Capítulo XXIX: Reglas relativas para el procesamiento de información en centros de procesamiento de datos, centros alternos de procesamiento de datos y centros de servicios compartidos. <https://www.superfinanciera.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=1021143>
- Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF, 2022). Hoja de ruta subsector solidario de ahorro y crédito. https://www.urf.gov.co/publicaciones//document_library/tyfx/view_file/331012?com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_tyfx_fileEntryId=331012



- Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF, 2024a). Documento Técnico Clasificación de Categorías de Cooperativas de Ahorro y Crédito para la aplicación de la regulación prudencial. https://www.urf.gov.co/documents/283253/0/2_DT_categori%CC%81as_CAC_expedicio%CC%81npdf.pdf/06905b10-823b-e1cf-fe54-e31cd3aeb0b7?t=1740061294309
- Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF, 2024b). Estudio de Diagnóstico Transaccionalidad para Cooperativs de Ahorro y Crédito. https://www.urf.gov.co/normativa/estudios-decretos/2024/-/document_library/hbom/view_file/347636?com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_hbom_redirect=https%3A%2F%2Fwww.urf.gov.co%3A443%2Fnormativa%2Festudios-decretos%2F2024%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_hbom%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview&com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_hbom_fileEntryId=347636
- Yusty Pérez Ayala, L. (2016). La evolución de centros de servicios compartidos (CSC) hacia modelos de servicios globales. Obtenido de ACEF: <https://acef.cef.es/evolucion-centros-servicios-compartidos-modelos-servicios-globales.html>

ANEXO 1. Resultados de la encuesta de Centros de servicios compartidos, esquemas de cooperación y coordinación, y apoyo externo

Ver documento que acompaña el presente documento técnico.

ANEXO 2. Resultados de la encuesta de Oferentes Centros de servicios compartidos

Ver documento que acompaña el presente documento técnico.

Resultados de la encuesta

Mapeo nacional Centros de Servicios Compartidos, esquemas de cooperación y coordinación y, apoyo externo para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria

Anexo 1 del Documento Técnico

Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera

Febrero de 2025

Encuesta de percepción e información dirigida a COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, FONDOS DE EMPLEADOS Y ASOCIACIONES MUTUALES CON AHORRO Y CRÉDITO.



Tabla de contenido

Encuesta 6
Diligenciamiento de la encuesta 8
Relación de entidades que diligenciaron la encuesta9
Análisis de las respuestas.....11

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfica 1. Adopción de CSC, ECC y AE para la gestión de riesgos en las CAC | 11 |
| Gráfica 2. Adopción de CSC, ECC y AE para la gestión de riesgos en los FE | 12 |
| Gráfica 3. Adopción de CSC, ECC y AE para soporte de operaciones en las CAC | 14 |
| Gráfica 4 Adopción de CSC, ECC y AE para soporte de operaciones en las FE | 14 |
| Gráfica 5. Adopción de CSC, ECC y AE para auditoría interna en las CAC. | 16 |
| Gráfica 6. Adopción de CSC, ECC y AE para auditoría interna en los FE | 16 |
| Gráfica 7. Adopción de CSC, ECC y AE para revisoría fiscal en las CAC | 18 |
| Gráfica 8. Adopción de CSC, ECC y AE para revisoría fiscal en los FE | 18 |
| Gráfica 9. Adopción de CSC, ECC y AE para oficial de cumplimiento en las CAC | 20 |
| Gráfica 10. Adopción de CSC, ECC y AE para oficial de cumplimiento en los FE | 20 |
| Gráfica 11. Adopción de CSC, ECC y AE para la participación de miembros especializados en comités obligatorios en las CAC | 22 |
| Gráfica 12. Adopción de CSC, ECC y AE para la participación de miembros especializados en comités obligatorios en los FE | 22 |
| Gráfica 13. Adopción de CSC, ECC y AE para asesoría o participación en órganos de administración o dirección en las CAC | 24 |
| Gráfica 14. Adopción de CSC, ECC y AE para asesoría o participación en órganos de administración o dirección en los FE | 24 |
| Gráfica 15. Adopción de CSC, ECC y AE para evaluación de planes estratégicos en las CAC | 26 |
| Gráfica 16. Adopción de CSC, ECC y AE para evaluación de planes estratégicos en los FE | 26 |
| Gráfica 17. Adopción de CSC, ECC y AE para la evaluación periódica de cartera en las CAC | 27 |
| Gráfica 18. Adopción de CSC, ECC y AE para la evaluación periódica de cartera en los FE | 28 |
| Gráfica 19. Adopción de CSC, ECC y AE para la gestión y evaluación de buen gobierno en las CAC | 30 |
| Gráfica 20. Adopción de CSC, ECC y AE para la para la gestión y evaluación de buen gobierno en los FE | 30 |
| Gráfica 21. Adopción de CSC, ECC y AE evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva en las CAC | 32 |
| Gráfica 22. Adopción de CSC, ECC y AE para la evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva en los FE | 32 |
| Gráfica 23. Adopción de CSC, ECC y AE para acceso a sistemas de pago de bajo valor en las CAC | 34 |
| Gráfica 24. Adopción de CSC, ECC y AE para acceso a sistemas de pago de bajo valor en los FE | 34 |
| Gráfica 25. Adopción de CSC, ECC y AE para servicios de pagos móviles y electrónicos en las CAC | 36 |

| | |
|--|----|
| Gráfica 26. Adopción de CSC, ECC y AE para servicios de pagos móviles y electrónicos en los FE | 36 |
| Gráfica 27. Adopción de CSC, ECC y AE para análisis de datos y estrategia de mercadeo en las CAC | 38 |
| Gráfica 28. Adopción de CSC, ECC y AE para análisis de datos y estrategia de mercadeo en los FE | 38 |
| Gráfica 29. Evaluación de Costo-Beneficio de Productos y Servicios Externos vs. Gestión Interna en las CAC | 40 |
| Gráfica 30. Evaluación de Costo-Beneficio de Productos y Servicios Externos vs. Gestión Interna en los FE | 40 |
| Gráfica 31. Percepción sobre la favorabilidad de los CSC en las CAC | 42 |
| Gráfica 32. Percepción sobre la favorabilidad de los CSC en los FE | 43 |
| Gráfica 33. Percepción sobre el valor agregado de los CSC para las CAC | 44 |
| Gráfica 34. Percepción sobre el valor agregado de los CSC en el para las FE | 45 |
| Gráfica 35. Percepción sobre la regulación de los CSC para las CAC | 47 |
| Gráfica 36. Percepción sobre la regulación de los CSC para los FE | 47 |
| Gráfica 37. Nivel de necesidad de reglamentación para los elementos de un CSC para las MUT | 51 |
| Gráfica 38. Nivel de necesidad de reglamentación para los elementos de un CSC para los gremios | 52 |
| Gráfica 39. Nivel de confianza en diferentes entidades para obtener servicios de los CSC de las MUT | 56 |
| Gráfica 40. Nivel de confianza en diferentes entidades para obtener servicios de los CSC de los gremios | 56 |
| Gráfica 41. Nivel de Preferencia por incentivos y herramientas para Acudir a ECC de los MUT y los gremios | 59 |
| Gráfica 42. Percepción sobre la creación de un marco regulatorio para el uso de AE en organizaciones de economía solidaria de las CAC | 64 |
| Gráfica 43. Percepción sobre la creación de un marco regulatorio para el uso de AE en organizaciones de economía solidaria de las FE | 64 |
| Gráfica 44. Nivel de necesidad regulatoria sobre elementos de AE de las MUT y los gremios | 69 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Resultados del diligenciamiento de la encuesta | 8 |
| Tabla 2. Porcentaje de activos y depósitos del total de CAC que respondieron la encuesta de acuerdo con su categoría | 9 |
| Tabla 3. Ubicación geográfica de las CAC encuestadas | 9 |
| Tabla 4. Porcentaje de activos y depósitos del total de FE que respondieron la encuesta de acuerdo con su categoría | 10 |
| Tabla 5. Ubicación geográfica de las FE encuestadas | 10 |

| | |
|--|----|
| Tabla 6. Porcentaje de activos y depósitos del total de MUT que respondieron la encuesta de acuerdo con su ubicación geográfica | 11 |
| Tabla 7. Adopción de CSC, ECC y AE para la gestión de riesgos en las MUT | 13 |
| Tabla 8. Adopción de CSC, ECC y AE para soporte de operaciones en las MUT | 15 |
| Tabla 9. Adopción de CSC, ECC y AE para auditoría interna en las MUT | 17 |
| Tabla 10. Adopción de CSC, ECC y AE para revisoría fiscal en las MUT | 19 |
| Tabla 11. Adopción de CSC, ECC y AE para oficial de cumplimiento en las MUT | 21 |
| Tabla 12. Adopción de CSC, ECC y AE para la participación de miembros especializados en comités obligatorios en las MUT | 23 |
| Tabla 13. Adopción de CSC, ECC y AE para asesoría o participación en órganos de administración o dirección en las MUT | 25 |
| Tabla 14. Adopción de CSC, ECC y AE para evaluación de planes estratégicos en las MUT | 27 |
| Tabla 15. Adopción de CSC, ECC y AE para evaluación de planes estratégicos en las MUT | 29 |
| Tabla 16. Adopción de CSC, ECC y AE para la para la gestión y evaluación de buen gobierno en las MUT | 31 |
| Tabla 17. Adopción de CSC, ECC y AE para la evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva en las MUT | 33 |
| Tabla 18. Adopción de CSC, ECC y AE para acceso a sistemas de pago de bajo valor en las MUT | 35 |
| Tabla 19. Adopción de CSC, ECC y AE para servicios de pagos móviles y electrónicos en las MUT | 37 |
| Tabla 20. Adopción de CSC, ECC y AE para análisis de datos y estrategia de mercadeo en las MUT | 39 |
| Tabla 21. Evaluación de Costo-Beneficio de Productos y Servicios Externos vs. Gestión Interna en las MUT | 41 |
| Tabla 22. Percepción sobre la favorabilidad de los CSC en las MUT | 43 |
| Tabla 23. Percepción sobre el valor agregado de los CSC para las MUT | 45 |
| Tabla 24. Percepción sobre la regulación de los CSC para las MUT | 48 |
| Tabla 25. Nivel de necesidad de reglamentación para los elementos de un CSC para las CAC | 49 |
| Tabla 26. Nivel de necesidad de reglamentación para los elementos de un CSC para los FE | 50 |
| Tabla 27. Nivel de confianza en diferentes entidades para obtener servicios de los CSC de las CAC | 53 |
| Tabla 28. Nivel de confianza en diferentes entidades para obtener servicios de los CSC de los FE | 54 |
| Tabla 29. Nivel de preferencia por incentivos y herramientas para acudir a ECC de las CAC | 58 |
| Tabla 30. Nivel de Preferencia por incentivos y herramientas para Acudir a ECC de los FE | 58 |
| Tabla 31. Opciones viables para la implementación de ECC entre entidades del mismo tipo | 61 |
| Tabla 32. Percepción sobre la creación de un marco regulatorio para el uso de AE en organizaciones de economía solidaria de las MUT | 65 |

| | |
|--|-----------|
| Tabla 33. Nivel de necesidad regulatoria sobre elementos de AE de las CAC..... | 67 |
| Tabla 34. Nivel de necesidad regulatoria sobre elementos de AE de los FE | 68 |
| Tabla 35. Elementos de AE mencionados por los encuestados..... | 70 |
| Tabla 36. Productos y servicios de AE considerados útiles para las entidades | 71 |
| Tabla 37. Sugerencias de productos y servicios de AE realizadas por los encuestados | 72 |
| Tabla 38. Principales barreras identificadas por los encuestados para acudir a un AE..... | 73 |
| Tabla 39. Principales beneficios identificados por los encuestados de acudir a un AE..... | 74 |

01 Encuesta

La hoja de ruta para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (URF, 2022)¹ planteó el desarrollo de una iniciativa denominada “Centro de Servicios Compartidos”. Esta iniciativa, que acoge buenas prácticas internacionales, busca incorporar estos centros a la estructura de dicho sector, generando economías de escala que apunten a optimizar su esquema de gestión de riesgos y fortalecer el desarrollo de otras actividades, como aquellas relacionadas con el soporte de operaciones (*middle office*) y de control interno.

Igualmente, en la iniciativa regulatoria “Regulación de los Sistemas de Pago de Bajo Valor y sus servicios relacionados para cooperativas de ahorro y crédito”, que fue publicada por la URF en mayo de 2024², se indicó la relevancia de que los procesos de digitalización de estas entidades se apalancaran en figuras de coordinación y cooperación como los Centros de Servicios Compartidos (CSC), o en alianzas con entidades financieras, *Fintechs* o proveedores de servicios de pago que faciliten la adopción tecnológica a través de mecanismos de comercialización de infraestructura o *Banking as a Service*.

Para profundizar en el desarrollo de la figura CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria, la URF identificó la relevancia de construir un diagnóstico que sienta las bases para establecer necesidades regulatorias en la materia.

En desarrollo de dicho diagnóstico, la URF publicó el 8 de octubre de 2024 dos encuestas, así:

1. “Mapeo nacional de Centros de Servicios Compartidos, esquemas de cooperación y coordinación entre entidades y apoyo externo para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)”. Dirigida a las cooperativas de ahorro y crédito (CAC)³; fondos de empleados (FE) y asociaciones mutualistas con ahorro (MUT) y gremios del sector solidario. Con esta encuesta se buscó conocer las opiniones de las entidades sobre el desarrollo de la figura CSC, de esquemas de cooperación y coordinación entre entidades (ECC), y apoyo externo (AE) para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

2. “Mapeo nacional de CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)”. Dirigida a entidades o iniciativas que cumplan las características de un CSC que apoye o tenga el potencial de apoyar la gestión de las organizaciones de

¹ https://www.urf.gov.co/publicaciones/-/document_library/tyfx/view_file/331012?com.liferay.document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_tyfx_fileEntryId=331012

² https://www.urf.gov.co/documents/283253/348220/PD_Regulacio%CC%81n_SPBV_Servicios_Relacionados.pdf/ec67fc97-4549-2d90-eafd-6d9d033b65b5?t=1737653983972

³ Incluyendo cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito

economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Con estas dos encuestas se reconocen las bondades de un trabajo público-privado articulado, con el que buscamos que las entidades del sector y otros actores de interés hagan parte activa de la construcción de las normas.

A continuación, se exponen los resultados de la primera encuesta “Mapeo nacional de Centros de Servicios Compartidos, esquemas de cooperación y coordinación entre entidades y apoyo externo para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)”; junto con algunas conclusiones y reflexiones de este ejercicio.

02 Diligenciamiento de la encuesta

De las 172 CAC a las que estuvo dirigida la encuesta, se obtuvo un total de 103 respuestas, lo que equivale aproximadamente a un 60% de las CAC que operan en el país. Por su parte, de los 1.445 FE encuestados, se obtuvo un total de 131 respuestas, equivalente aproximadamente a un 9% de los FE colombianos. Por último, de las 62 MUT encuestadas; se obtuvo un total de 7 respuestas, lo que equivale aproximadamente a un 11,3% del total de MUT colombianas.⁴ Adicionalmente se obtuvo respuesta de 4 gremios del sector.

De las CAC que diligenciaron la encuesta, 73 corresponden a la categoría básica, 24 a la categoría intermedia y 6 a la plena.⁵ En cuanto a los FE que dieron respuesta, 78 corresponden a la categoría básica, 20 a la intermedia y 33 a la categoría plena.⁶ Por su parte, la totalidad de MUT que respondieron a la encuesta pertenecen al nivel 3 de supervisión.

En la siguiente tabla se resume el resultado del diligenciamiento de la encuesta.

Tabla 1. Resultados del diligenciamiento de la encuesta

| | |
|----------------------------------|------------|
| Cooperativas de Ahorro y Crédito | 103 |
| Fondos de Empleados | 131 |
| Mutuales | 7 |
| Gremios | 4 |
| Total | 245 |

Fuente: Elaboración URF con información obtenida de la encuesta realizada en octubre de 2024.

⁴ La información del número de entidades se presenta según información publicada por la Supersolidaria, con estados financieros a 31 de diciembre del 2023.

⁵ Las categorías de CAC fueron incorporadas mediante el Decreto 1544 del 20 de diciembre de 2024 (Art. 2.11.13.1.2. del Título 13 de la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015).

⁶ Las categorías de FE fueron incorporadas mediante Decreto 344 de 2017 (Art. 2.11.5.1.3. del Título 5 de la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015).

Es importante señalar que los siguientes resultados y análisis se basan en las respuestas de las CAC, FE y MUT que participaron en la encuesta, las cuales se toman como el 100% de la muestra para la medición y evaluación de los resultados.

03 Relación de entidades que diligenciaron la encuesta

A continuación, se presentan algunas cifras representativas de las entidades que participaron en la encuesta, segmentado por CAC, FE y MUT, así:

Tabla 2. Porcentaje de activos y depósitos del total de CAC que respondieron la encuesta de acuerdo con su categoría

| CAC | # ENTIDADES | # ASOCIADOS | ACTIVO * | % ACTIVOS | DEPOSITOS * | % DEPOSITOS |
|---------------|-------------|-------------|------------|-----------|-------------|-------------|
| BASICA | 73 | 387,530 | 2,156,968 | 17.4% | 1,121,054 | 15.4% |
| INTERMEDIA | 24 | 701,895 | 4,568,192 | 36.9% | 2,710,662 | 37.2% |
| PLENA | 6 | 1,214,971 | 5,643,223 | 45.6% | 3,452,021 | 47.4% |
| Total general | 103 | 2,304,396 | 12,368,383 | 100% | 7,283,737 | 100% |

*Cifras en millones de pesos a diciembre de 2023

Fuente: Elaboración URF con información publicada en la página web de la Supersolidaria

De las 103 CAC que participaron en la encuesta, las entidades clasificadas en la categoría plena representan el 45.6% de los activos y el 47.4% de los depósitos. Mientras que las CAC intermedias representan el 36.9% de los activos y el 37.2% de los depósitos. Por su parte, las entidades de categoría básica corresponden al 17.4% del total de número de organizaciones, aunque su participación en los activos y depósitos es menor, con un 17.4% y 15.4%, respectivamente.

Tabla 3. Ubicación geográfica de las CAC encuestadas

| DEPARTAMENTO | CAC | | | |
|--------------------|-----------|-------------|----------|------------|
| | BASICAS | INTERMEDIAS | PLENAS | TOTAL |
| ANTIOQUIA | 20 | 6 | | 26 |
| ATLANTICO | 1 | | | 1 |
| BOGOTA | 9 | 7 | 2 | 18 |
| BOYACA | 2 | 1 | | 3 |
| CALDAS | 1 | 1 | | 2 |
| CAQUETA | 1 | | | 1 |
| CASANARE | 1 | | | 1 |
| CESAR | 2 | | | 2 |
| CUNDINAMARCA | 2 | 1 | | 3 |
| GUAINIA | 1 | | | 1 |
| HUILA | 1 | 1 | 1 | 3 |
| META | 1 | 1 | | 2 |
| NARIÑO | | 1 | | 1 |
| NORTE DE SANTANDER | 3 | | | 3 |
| QUINDIO | | 1 | | 1 |
| RISARALDA | 3 | 1 | | 4 |
| SANTANDER | 13 | 2 | 2 | 17 |
| TOLIMA | 4 | 1 | | 5 |
| VALLE | 8 | | 1 | 9 |
| TOTAL | 73 | 24 | 6 | 103 |

Fuente: elaboración URF con información publicada en la página web de la Supersolidaria

Geográficamente, Antioquia concentró el mayor número de CAC que diligenciaron la encuesta (25%), seguido de Bogotá (17%) y Santander (17%).

Tabla 4. Porcentaje de activos y depósitos del total de FE que respondieron la encuesta de acuerdo con su categoría

| FE | # ENTIDADES | # ASOCIADOS | ACTIVO * | % ACTIVOS | DEPOSITOS * | % DEPOSITOS |
|----------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| BASICA | 78 | 22 | 132,934 | 5.6% | 56,058 | 4.2% |
| INTERMEDIA | 20 | 28 | 202,826 | 8.6% | 125,744 | 9.3% |
| PLENA | 33 | 166 | 2,029,521 | 85.8% | 1,164,699 | 86.5% |
| Total, general | 131 | 216 | 2,365,281 | 100% | 1,346,501 | 100% |

*Cifras en millones de pesos a diciembre de 2023

Fuente: elaboración URF con información publicada en la página web de la Supersolidaria

En relación con los 131 FE que participaron en la encuesta, las entidades clasificadas en la categoría plena representan el 85.8% de los activos y el 86.5% de los depósitos. Los FE clasificados como intermedios aportan el 8.6% de los activos y el 9.3% de los depósitos, representando el 15.3% del total de entidades. Finalmente, las entidades de categoría básica constituyen el 59.5% del total de participantes en la encuesta, con una representatividad en los activos y depósitos de 5.6% y 4.2%, respectivamente, explicada por el tamaño de estas organizaciones.

Tabla 5. Ubicación geográfica de las FE encuestadas

| DEPARTAMENTO | FE | | | |
|--------------------|-----------|-------------|-----------|------------|
| | BASICAS | INTERMEDIAS | PLENAS | TOTAL |
| ANTIOQUIA | 9 | 2 | 3 | 14 |
| ATLANTICO | 1 | | 2 | 3 |
| BOGOTA | 30 | 11 | 17 | 58 |
| BOLIVAR | 2 | 2 | 1 | 5 |
| BOYACA | 1 | 1 | | 2 |
| CALDAS | 6 | | 1 | 7 |
| CAUCA | 2 | | 1 | 3 |
| CUNDINAMARCA | 3 | 1 | 3 | 7 |
| LA GUAJIRA | 2 | | | 2 |
| META | 2 | | | 2 |
| NORTE DE SANTANDER | 1 | | | 1 |
| QUINDIO | 1 | | | 1 |
| SANTANDER | 7 | 1 | 3 | 11 |
| TOLIMA | 5 | | | 5 |
| VALLE | 6 | 2 | 2 | 10 |
| TOTAL | 78 | 20 | 33 | 131 |

Fuente: elaboración URF con información publicada en la página web de la Supersolidaria

Geográficamente, Bogotá concentró el mayor número de FE que diligenciaron la encuesta (44%), seguido de Antioquia con 11% y, Santander y Valle con 8% cada uno.

Tabla 6. Porcentaje de activos y depósitos del total de MUT que respondieron la encuesta de acuerdo con su ubicación geográfica

| MUT | # ENTIDADES | # ASOCIADOS | ACTIVO * | % ACTIVOS | DEPOSITOS * | % DEPOSITOS |
|---------------|-------------|-------------|----------|-----------|-------------|-------------|
| ANTIOQUIA | 4 | 5 | 12,154 | 78.9% | 4,907 | 62.0% |
| BOGOTA | 1 | 24 | 1,574 | 10.2% | 1,399 | 17.7% |
| CASANARE | 1 | 52 | 173 | 1.1% | 157 | 2.0% |
| SANTANDER | 1 | 59 | 1,503 | 9.8% | 1,457 | 18.4% |
| Total general | 7 | 5 | 15,404 | 100% | 7,920 | 100% |

*Cifras en millones de pesos a diciembre de 2023

Fuente: elaboración URF con información publicada en la página web de la Supersolidaria

Con respecto a las MUT, Antioquia concentra la mayor parte de las encuestadas, con el 78.9% de los activos y el 62% de los depósitos con 4 de estas organizaciones (57%).

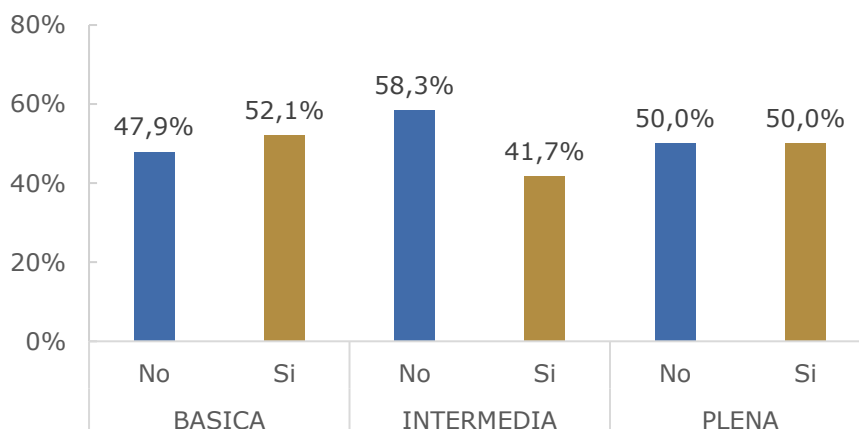
04 Análisis de las respuestas

Las preguntas 1 a la 10 corresponden a información general de las entidades que diligenciaron la encuesta. Para efectos del presente documento, no se incluyen en la tabulación y análisis preservando la confidencialidad de quienes participaron en este ejercicio. Las preguntas 11 en adelante buscan conocer la utilización de CSC, esquemas de cooperación y coordinación entre entidades y apoyo externo para la gestión de riesgos.

Pregunta 11: *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (ECC) o apoyo externo (AE) para gestión de riesgos?*

Cooperativas de ahorro y crédito:

Gráfica 1. Adopción de CSC, ECC y AE para la gestión de riesgos en las CAC



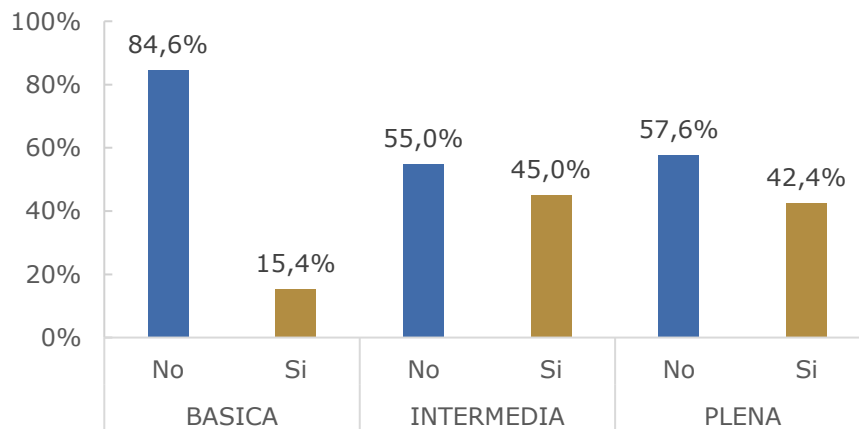
Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta.

De acuerdo con esta información, se observa una proporción similar entre las diferentes categorías de CAC que acuden a CSC, ECC y AE para gestionar sus riesgos. Las organizaciones que corresponden a la categoría básica muestran una mayor disposición a utilizarlos, mientras que las que pertenecen a la categoría intermedia tienen una mayor disposición a gestionar sus riesgos internamente.

De este contexto, se advierte el nivel de interés de las CAC por acudir a estas figuras como herramienta de apoyo para gestionar o administrar sus riesgos. Sin embargo, al considerar la similitud entre las proporciones de las diferentes categorías, se desconoce si los estándares con los que operan todas estas figuras hayan contribuido a que la senda de crecimiento y fortalecimiento del sector sea también similar entre categorías.

Fondos de empleados:

Gráfica 2. Adopción de CSC, ECC y AE para la gestión de riesgos en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

A partir de la gráfica se puede evidenciar que los FE tienen una mayor disposición a gestionar sus riesgos de manera interna, especialmente los FE de categoría básica. Si bien la información de la encuesta no refleja la motivación de la respuesta, podría intuirse que factores como el menor nivel de regulación para los FE en materia de riesgos, puede ser una de las razones que lleve a que las entidades adopten modelos más sencillos y, que acudir a figuras externas o de cooperación pueda representar un mayor costo.

En contraste, los FE intermedios y plenos presentan proporciones similares entre las entidades que acuden o no a CSC, ECC y AE. Debe considerarse que los FE suelen tener apoyo de los asociados y a su vez de trabajadores de las empresas patronales que contribuyen al funcionamiento del fondo.

Asociaciones mutuales:

Tabla 7. Adopción de CSC, ECC y AE para la gestión de riesgos en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje del total de respuestas |
|--------------|-------------------|------------------------------------|
| No | 5 | 71,4% |
| Si | 2 | 28,6% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En lo que refiere a este segmento de entidades, la mayoría de las MUT que respondieron la encuesta no adopta esquemas de cooperación o CSC para la gestión de los riesgos y, por lo tanto, estos son gestionados de forma interna.

Gremios Sector Solidario:

El 75% de los gremios que participaron en la encuesta manifestaron contar con CSC, apoyos externos especializados o ECC como medida para optimizar los procesos para la gestión de riesgos

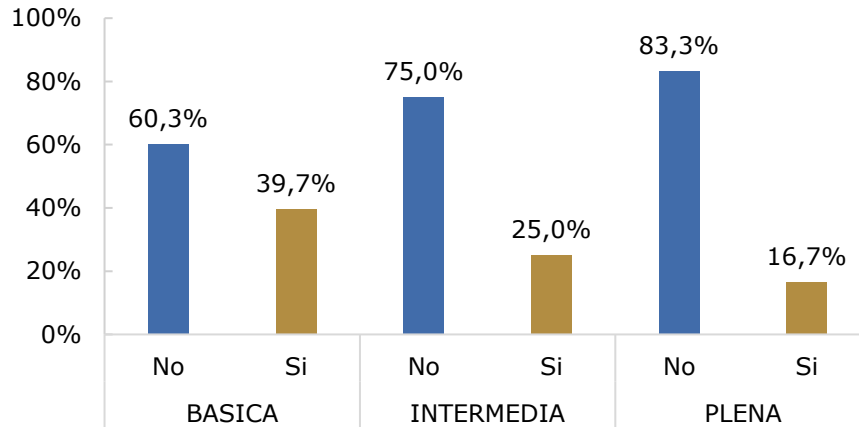
Pregunta 11.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo AE para la gestión de riesgos.*

Según la información proporcionada, se registran 35 proveedores que ofrecen diversos tipos de apoyo para la gestión de riesgos en el sector solidario. Entre ellos se incluyen entidades financieras, firmas consultoras, organizaciones del sector solidario y algunos que se identifican como CSC.

Pregunta 12 *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para soporte de operaciones?*

Cooperativas de ahorro y crédito:

Gráfica 3. Adopción de CSC, ECC y AE para soporte de operaciones en las CAC

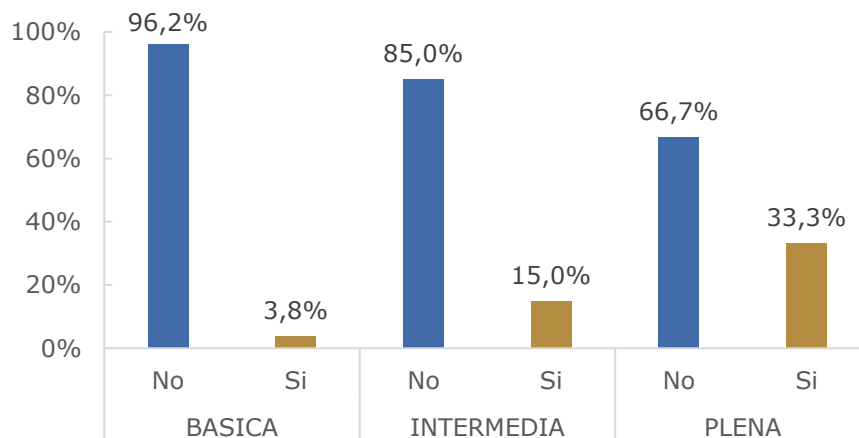


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En cuanto al soporte operativo en las CAC, la adopción de figuras de cooperación es limitada, particularmente en las entidades de categoría plena. En contraste, las CAC básicas recurren con mayor frecuencia a estos esquemas probablemente para fortalecer su estructura o robustecer sus procesos; no obstante, la mayoría de las entidades encuestadas manifiestan gestionar sus operaciones internamente.

Fondos de empleados:

Gráfica 4 Adopción de CSC, ECC y AE para soporte de operaciones en las FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En el caso de los FE, la adopción de CSC, ECC y AE es opuesta a la observada en las CAC, ya que los fondos de mayor tamaño recurren en mayor medida a estos

esquemas en comparación con los fondos más pequeños. Esto podría sugerir que, en algunos casos, las entidades patronales brindan cierto apoyo en la gestión de operaciones.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 8. Adopción de CSC, ECC y AE para soporte de operaciones en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|------------------|--------------------------|---------------------------------|
| No | 6 | 85,7% |
| Si | 1 | 14,3% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En relación con las MUT, de las 7 entidades que participaron en la encuesta, 6 indicaron no contar con apoyos externos ni figuras de cooperación para el soporte de sus operaciones.

Gremios Sector Solidario:

Por su parte, 1 de los 4 los gremios participantes, indicó contar con CSC, ECC y AE para el soporte de sus operaciones.

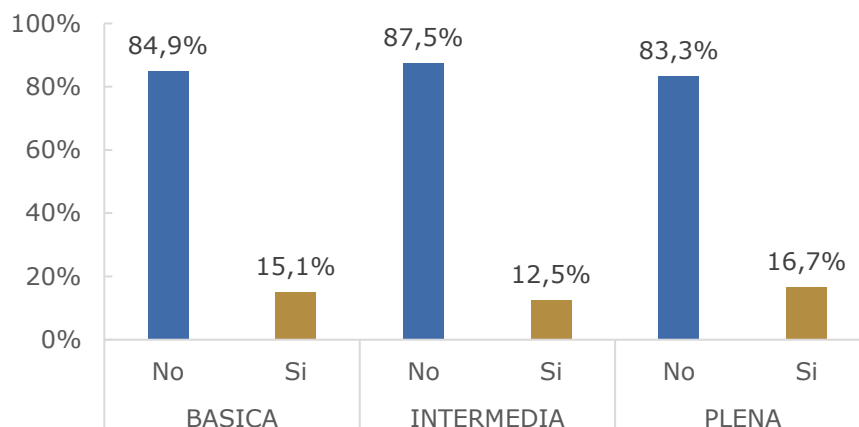
Pregunta 12.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo AE en el soporte de operaciones.*

Según las entidades encuestadas, se reportan un total de 35 proveedores, la mayoría de los cuales brindan AE. Entre ellos se incluyen entidades financieras, firmas consultoras, organizaciones del sector solidario y algunas agremiaciones o asociaciones de entidades del sector solidario.

Pregunta 13. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para auditoría interna?*

Cooperativas de ahorro y crédito:

Gráfica 5. Adopción de CSC, ECC y AE para auditoría interna en las CAC.



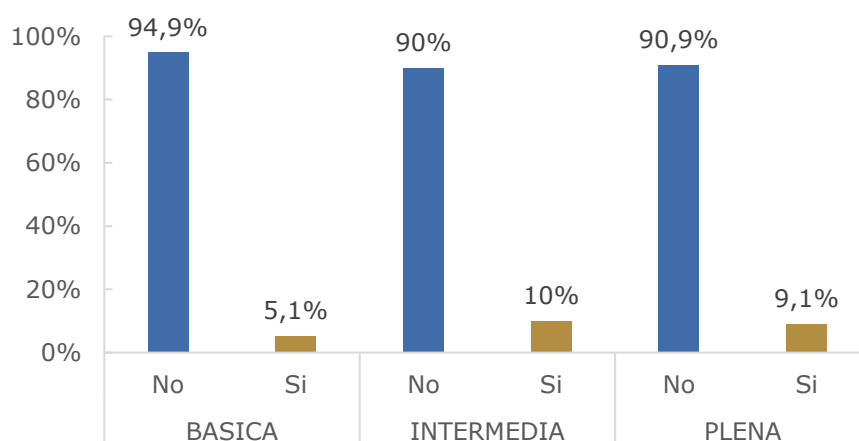
Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En cuanto al proceso de auditoría interna, se evidencia una baja adopción para todas las categorías de las CA, en donde la participación máxima es del 17% en algún esquema de cooperación. En este punto es importante indicar que las organizaciones del sector acogen este proceso de forma voluntaria.

Asimismo, es pertinente señalar que el proceso de auditoría interna se entiende como una herramienta clave para mejorar la transparencia y el control en las operaciones, aspectos fundamentales para garantizar la confianza y sostenibilidad de las entidades.

Fondos de empleados:

Gráfica 6. Adopción de CSC, ECC y AE para auditoría interna en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Al igual que las CAC, la mayoría de los FE no recurren a figuras externas ni a esquemas de cooperación para la auditoría interna.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 9. Adopción de CSC, ECC y AE para auditoría interna en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 7 | 100% |
| Si | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Por su parte, ninguna de las MUT que participaron en la encuesta, señala contar con CSC, ECC o AE para el proceso de auditoría interna. Posiblemente por el tamaño de estas entidades y por ser un proceso de adopción voluntaria según el marco normativo vigente.

Gremios Sector Solidario:

Para el caso de los gremios, 1 de los 4 encuestados utiliza alguno de los esquemas como apoyo al proceso de auditoría interna.

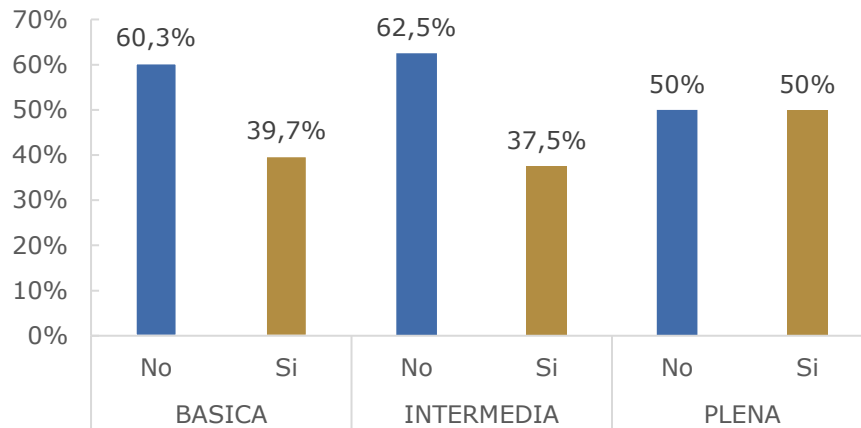
Pregunta 13.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo AE para auditoría interna.*

A partir de los resultados de la encuesta, se identificaron 23 entidades que ofrecen algún tipo de apoyo para servicios de auditoría interna, de las cuales la mayoría proporciona AE. Una de estas entidades se clasifica como CSC. La mayoría de las entidades corresponde a firmas de auditorías, seguido de consultoras y personas naturales.

Pregunta 14. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para revisoría fiscal?*

Cooperativas de ahorro y crédito:

Gráfica 7. Adopción de CSC, ECC y AE para revisoría fiscal en las CAC

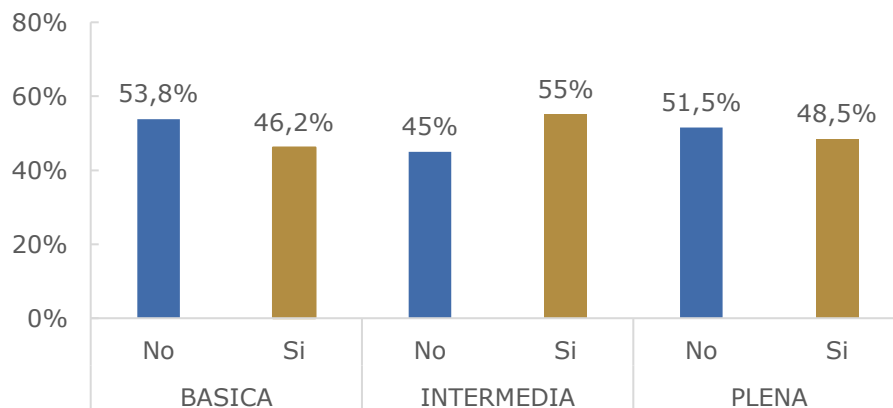


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

De acuerdo con la normatividad vigente, las cooperativas están obligadas a contar con revisor fiscal, como lo establece el artículo 38 de la Ley 79 de 1988. Con base en el ejercicio de la encuesta, encontramos que el concepto de apoyo externo pudo ser limitado dado que los resultados indican que gran parte de las CAC no cuentan con este servicio a través de figuras como AE, CSC o ECC. La subjetiva interpretación conceptual pudo generar discrepancias en las respuestas señaladas en el gráfico anterior, teniendo en cuenta que las firmas o consultoras se enmarcan en la figura de Apoyo Externo.

Fondos de empleados:

Gráfica 8. Adopción de CSC, ECC y AE para revisoría fiscal en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En línea con lo anterior, un porcentaje significativo de FE señalan no tener ningún tipo de apoyo (CSC, CC, AE) para el servicio de revisoría fiscal. Al igual que en las

CAC, se pudieron generar alteraciones en las respuestas del gráfico anterior al evidenciarse una interpretación conceptual limitada.

Es importante aclarar que, en Colombia, la obligación de tener un revisor fiscal está regulada principalmente por el Código de Comercio y la Ley 43 de 1990, y depende de los activos e ingresos de las sociedades al cierre del año.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 10. Adopción de CSC, ECC y AE para revisoría fiscal en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje del total de respuestas |
|--------------|-------------------|------------------------------------|
| No | 4 | 57,1% |
| Si | 3 | 42,8% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Para el caso de las MUT al igual que en los FE, el porcentaje de adopción de CSC, ECC y AE para la revisoría fiscal es equilibrado con respecto a las entidades que respondieron de forma negativa. Sin embargo, predomina la ausencia de este tipo de apoyos. Lo anterior, al igual que en las CAC y que en los FE, la interpretación del concepto de AE puede generar confusión al momento de responder este punto de la encuesta.

Gremios Sector Solidario:

En este punto, el 50% de los gremios indican contar con apoyo de un CSC, ECC o AE para la revisoría fiscal, lo que también podría señalarse como una interpretación limitada en cuando a lo refiere el Apoyo Externo señalado en esta encuesta.

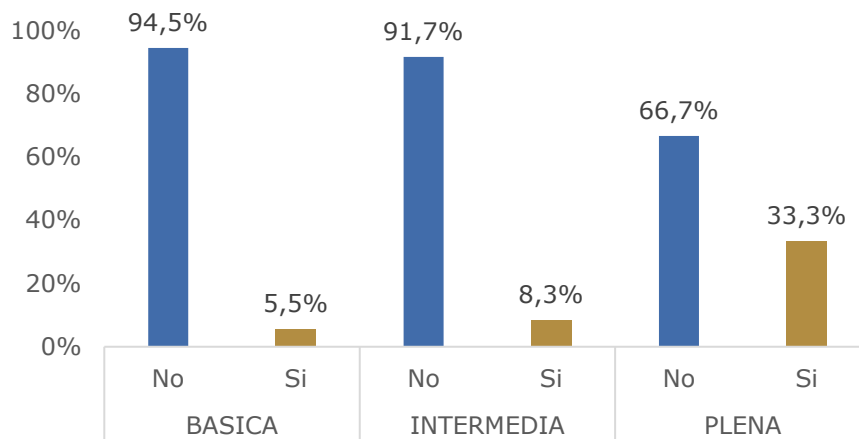
Pregunta 14.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo AE para revisoría fiscal.*

Se identificaron un total de 33 proveedores que ofrecen servicios de revisoría fiscal, la mayoría de los cuales operan a través AE.

Pregunta 15. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para oficial de cumplimiento?*

Cooperativas de ahorro y crédito:

Gráfica 9. Adopción de CSC, ECC y AE para oficial de cumplimiento en las CAC



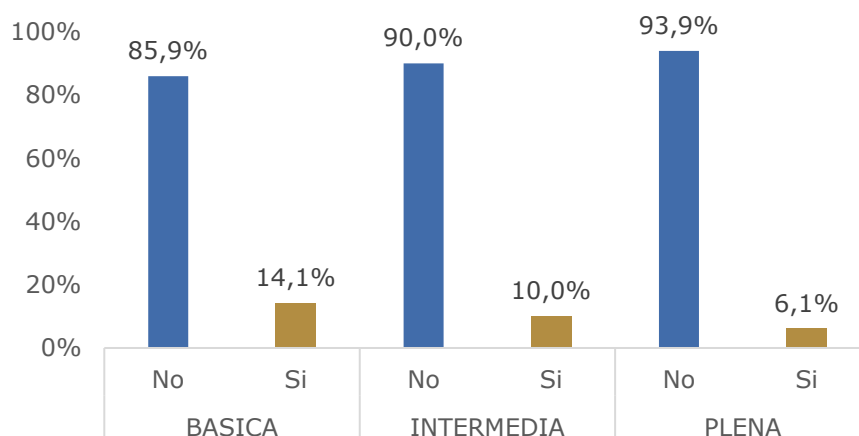
Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

El resultado asociado con los servicios externos para la figura del oficial de cumplimiento en las CAC muestra que, aunque la mayoría de las entidades tienen un oficial de cumplimiento contratado como lo exige la norma para esta figura, un pequeño porcentaje cuenta con apoyo a través de CSC, ECC o AE, especialmente en las entidades de categoría plena.

Es importante señalar que las organizaciones de la economía solidaria se encuentran obligadas a designar un Oficial de Cumplimiento en los términos del TÍTULO V de la CIRCULAR BÁSICA JURÍDICA, actualizada por medio de la Circular Externa 20 de 2020, con algunas excepciones citadas en el mismo marco normativo ya mencionado.

Fondos de empleados:

Gráfica 10. Adopción de CSC, ECC y AE para oficial de cumplimiento en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Según los resultados de la encuesta, se observa que la gran mayoría de los FE no cuentan con apoyo externo adicional para la figura del oficial de cumplimiento. Un bajo porcentaje recurre a recursos externos o colaborativos para fortalecer esta área, aunque en mayor proporción en el caso de los fondos de categoría básica.

Es pertinente señalar que, en los términos del TÍTULO V de la CIRCULAR BÁSICA JURÍDICA, actualizada por medio de la Circular Externa 20 de 2020, Si la organización solidaria se encuentra clasificada en el tercer (3º) nivel de supervisión, el oficial de cumplimiento podrá contratarse bajo la modalidad de prestación de servicios, o también podrá asumirlo el representante legal de la entidad.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 11. Adopción de CSC, ECC y AE para oficial de cumplimiento en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 7 | 100% |
| Si | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Para el caso de las MUT, el 100% de las encuestadas manifiesta no contar con recursos externos adicionales para el apoyo del Oficial de Cumplimiento. Lo anterior puede obedecer a que estas funciones, para el caso de las organizaciones más pequeñas, como se mencionó anteriormente, las puede asumir el mismo representante legal, de acuerdo con lo señalado en el marco normativo establecido por la Supersolidaria.

Gremios Sector Solidario:

En este punto, el 50% de los gremios señalan contar con apoyo de un CSC, ECC o AE para el oficial de cumplimiento.

Pregunta 15.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo AE para oficial de cumplimiento.*

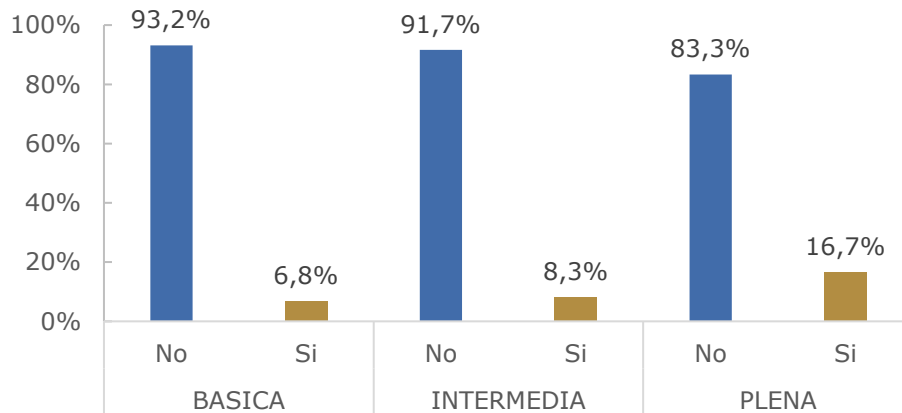
A partir de la encuesta, se identificaron 35 proveedores que ofrecen servicios de soporte al oficial de cumplimiento, de los cuales la mayoría opera como AE. La mayoría de estas entidades son consultoras o firmas especializadas en cumplimiento normativo y gestión de riesgos, mientras que un porcentaje menor corresponde a entidades financieras del sector cooperativo.

Pregunta 16. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o*

apoyo externo (AE) para la participación de miembros especializados en comités obligatorios?

Cooperativas de ahorro y crédito:

Gráfica 11. Adopción de CSC, ECC y AE para la participación de miembros especializados en comités obligatorios en las CAC

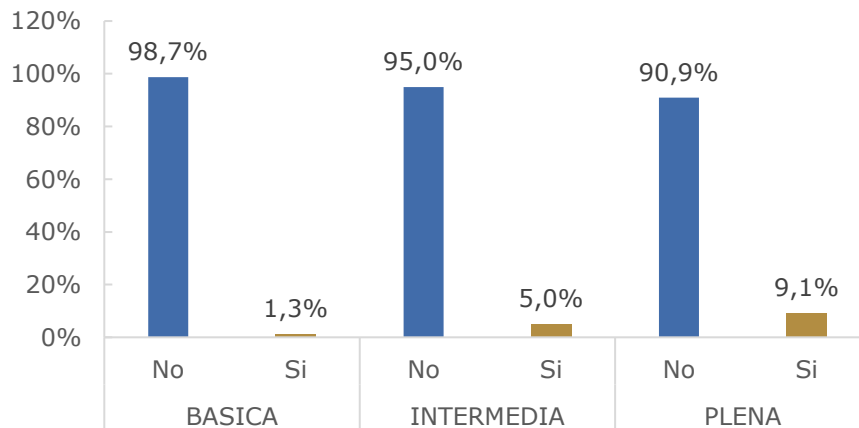


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Se observa que las CAC, independientemente de su categoría, no consideran atractiva la participación a través de esquemas de cooperación para incluir miembros especializados en comités obligatorios. Sin embargo, en las entidades de categoría plena se evidencia una mayor participación en comparación con las entidades de menor tamaño.

Fondos de empleados:

Gráfica 12. Adopción de CSC, ECC y AE para la participación de miembros especializados en comités obligatorios en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Al igual que en las CAC, se observa una menor disposición a recurrir a esquemas de cooperación para la participación de miembros especializados en comités obligatorios. En el caso de las entidades más pequeñas, el porcentaje de participación es inferior al 2%. Sin embargo, es probable que los FE en general reciban apoyo experto o especializado de sus entidades patronales.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 12. Adopción de CSC, ECC y AE para la participación de miembros especializados en comités obligatorios en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 6 | 85,7% |
| Si | 1 | 14,3% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En este mismo sentido, la mayoría de las MUT que participaron en la encuesta (86%) indicaron no contar con apoyo para la participación de miembros especializados en comités obligatorios. Esto podría deberse a limitaciones financieras relacionadas con su tamaño y estructura.

Gremios Sector Solidario:

En el caso de los gremios, el 100% indicó no recibir apoyo para sus comités obligatorios. Sin embargo, estas entidades en ocasiones participan en dichos comités, por lo que, más que beneficiarios de este servicio, pueden considerarse proveedores.

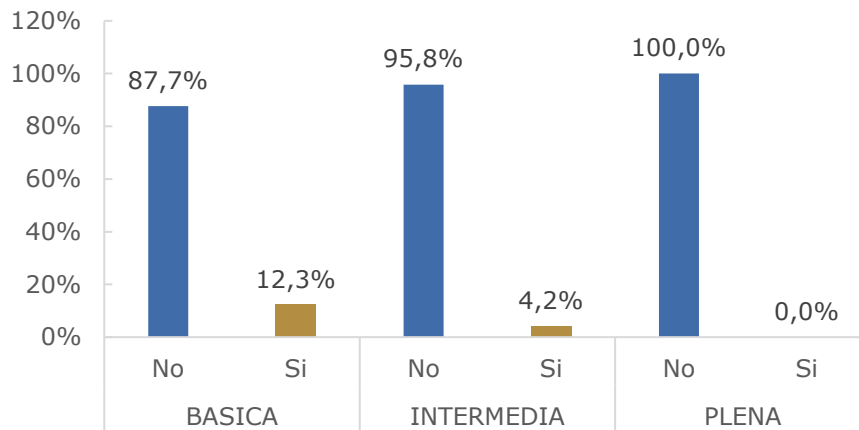
Pregunta 16.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para la participación de miembros especializados en comités obligatorios.*

De las entidades prestadoras de servicios para la participación de miembros especializados en comités obligatorios, se identificaron 12 proveedores clasificados principalmente como agremiaciones, asociaciones del sector solidario y varios consultores persona natural.

Pregunta 17. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para asesoría o participación en órganos de administración o dirección?*

Cooperativas de ahorro y crédito:

Gráfica 13. Adopción de CSC, ECC y AE para asesoría o participación en órganos de administración o dirección en las CAC

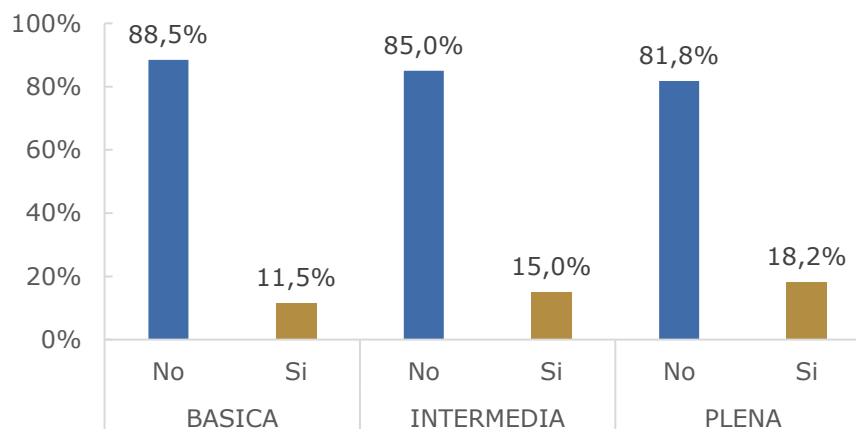


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

La gran mayoría de las CAC señala no recibir apoyo para la asesoría o participación en órganos de administración o dirección, una tendencia especialmente marcada en las entidades de mayor tamaño. En contraste, las entidades más pequeñas, como las de categoría básica, muestran una mayor disposición a buscar apoyo a través de mecanismos de cooperación.

Fondos de empleados:

Gráfica 14. Adopción de CSC, ECC y AE para asesoría o participación en órganos de administración o dirección en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En los FE, al igual que en las CAC, la mayoría de las entidades no recurre a mecanismos de cooperación para asesoría o participación en órganos de administración. Sin embargo, esta tendencia varía según el tamaño de los FE, ya que

se observa un mayor interés en este tipo de apoyo a medida que la entidad crece, especialmente en aquellas de tamaño mediano a grande.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 13. Adopción de CSC, ECC y AE para asesoría o participación en órganos de administración o dirección en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 6 | 85,7% |
| Si | 1 | 14,3% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En relación con las MUT, aproximadamente el 86% de las entidades que participaron en la encuesta, indicaron no contar con apoyos externos ni figuras de cooperación para asesoría o participación en órganos de administración.

Gremios Sector Solidario:

En el caso de los gremios del sector, las respuestas están equilibradas. Dos de las cuatro entidades indicaron que recurrir a figuras de cooperación para asesoría o participación en órganos de administración, mientras que las otras dos prefieren gestionarlo internamente.

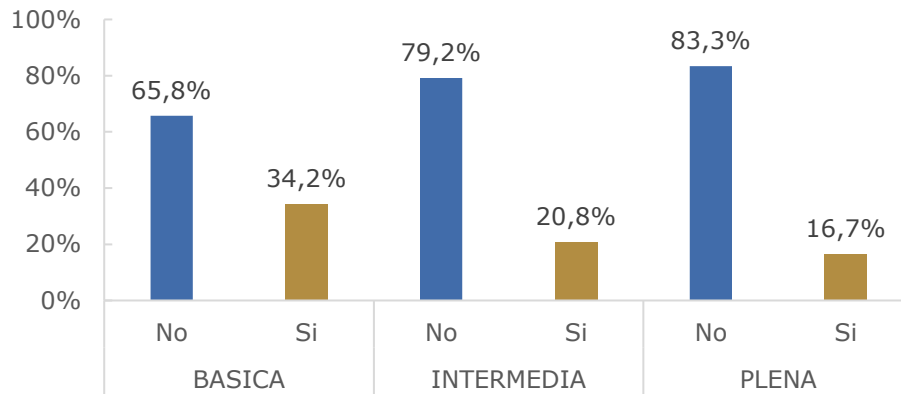
Pregunta 17.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo AE para asesoría o participación en órganos de administración o dirección.*

Se identificaron 22 entidades, la mayoría de las cuales opera como AE. Entre ellas se incluyen consultores independientes, gremios del sector y asociaciones de entidades del mismo ámbito.

Pregunta 18. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para evaluación de planes estratégicos?*

Cooperativas de ahorro y crédito:

Gráfica 15. Adopción de CSC, ECC y AE para evaluación de planes estratégicos en las CAC

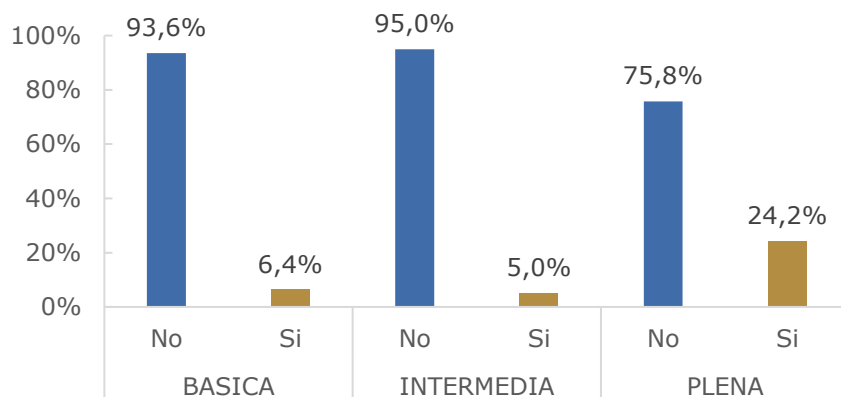


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Los resultados muestran que una proporción moderada de las cooperativas, especialmente en la categoría básica, recibe algún tipo de apoyo para la evaluación de planes estratégicos. Sin embargo, en las categorías intermedia y plena, esta tendencia disminuye.

Fondos de empleados:

Gráfica 16. Adopción de CSC, ECC y AE para evaluación de planes estratégicos en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En los FE, al igual que en las CAC, la mayoría de las entidades no recurre a mecanismos de cooperación para la evaluación de planes estratégicos. No obstante, a diferencia de las cooperativas de ahorro y crédito, en los FE se observa que a medida que aumenta el tamaño de la entidad, también crece la tendencia a buscar este tipo de apoyo.

Asociaciones Mutuales

Tabla 14. Adopción de CSC, ECC y AE para evaluación de planes estratégicos en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 7 | 100% |
| Si | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

EL 100% de las MUT participantes en la encuesta señalan no contar con alguna figura de apoyo como CSC, ECC y AE para la evaluación de planes estratégicos.

Gremios Sector Solidario:

Por su parte, 1 de los 4 los gremios encuestados manifestaron utilizar alguno de los esquemas como apoyo en la evaluación de planes estratégicos.

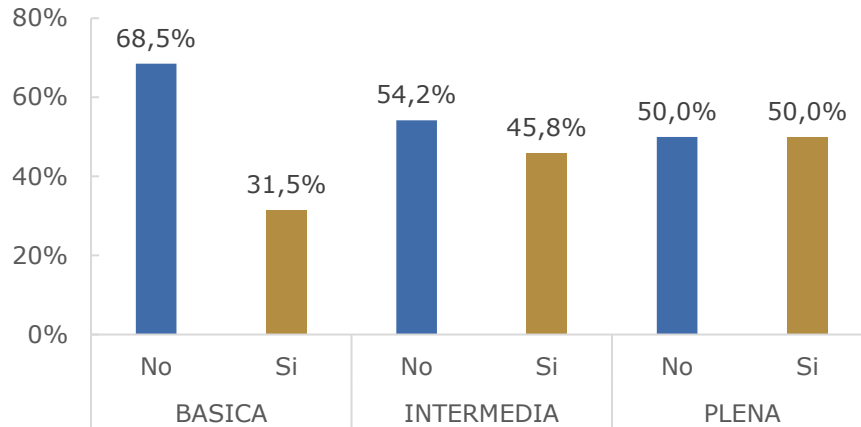
Pregunta 18.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo AE para evaluación de planes estratégicos.*

De acuerdo con la información proporcionada, se identificaron 23 entidades que prestan servicios para la evaluación de planes estratégicos. Estas entidades incluyen asociaciones, agremiaciones, consultoras, empresas privadas y otros como personas naturales.

Pregunta 19. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para la evaluación periódica de cartera?*

Cooperativas de ahorro y crédito

Gráfica 17. Adopción de CSC, ECC y AE para la evaluación periódica de cartera en las CAC



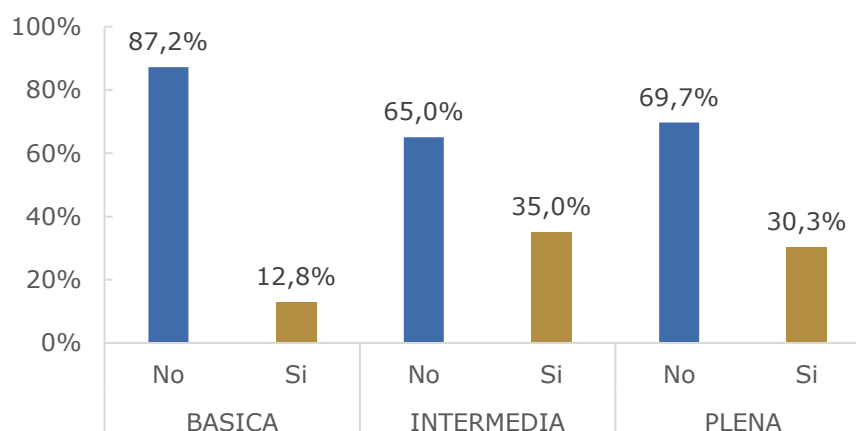
Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En cuanto a la evaluación periódica de cartera exigida por el supervisor en el marco normativo vigente, en las CAC se observa que, en las entidades de mayor tamaño, clasificadas como intermedias y plenas, existe un equilibrio del 50-50 entre la colaboración a través de figuras como CSC, ECC y AE, y la gestión interna. Esto sugiere la posible necesidad de complementar el proceso con metodologías especializadas para la evaluación del activo más importante que tienen estas entidades.

Por otro lado, aunque las entidades de categoría básica tienen una menor participación en este aspecto, mantienen una intención moderada de acceder a estos apoyos.

Fondos de empleados:

Gráfica 18. Adopción de CSC, ECC y AE para la evaluación periódica de cartera en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En lo referente al proceso de evaluación de cartera para los FE, se observa que la adopción de figuras como CSC, ECC y AE aumenta entre las entidades de categoría intermedia y plena. Por su parte, los FE de categoría básica presentan una baja participación en apoyos o colaboraciones externas.

En términos generales, aunque un número significativo de fondos recibe apoyo, la mayoría gestiona este proceso de manera interna.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 15. Adopción de CSC, ECC y AE para evaluación de planes estratégicos en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 6 | 85,7% |
| Si | 1 | 14,3% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Cerca del 86% de las MUT que participó en la encuesta, indica no contar con una figura de CSC, ECC o AE como apoyo especializado en el proceso de evaluación de cartera. Dado que todas las encuestadas pertenecen al tercer nivel de supervisión, la ausencia de estas figuras podría explicarse por la frecuencia en el proceso según la exigencia normativa, la cual establece que las organizaciones de este nivel de supervisión deben realizar dicho proceso al menos una vez al año.

Gremios Sector Solidario:

En el caso de los gremios del sector, las respuestas están equilibradas. Dos de las cuatro entidades indicaron que recurren a figuras de cooperación para asesoría o participación en órganos de administración, mientras que las otras dos prefieren gestionarlo internamente.

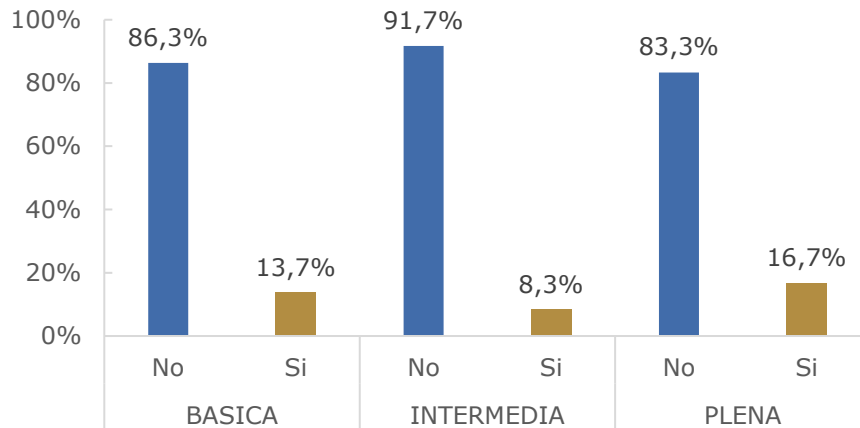
Pregunta 19.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo AE para evaluación periódica de cartera.*

Se han identificado un total de 16 entidades que prestan servicios de evaluación periódica de cartera. La mayoría de las entidades mencionadas son sociedades de servicios financieros, especialmente aquellas que se dedican a la gestión y evaluación del riesgo de crédito.

Pregunta 20. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para gestión y evaluación de buen gobierno?*

Cooperativas de ahorro y crédito

Gráfica 19. Adopción de CSC, ECC y AE para la gestión y evaluación de buen gobierno en las CAC

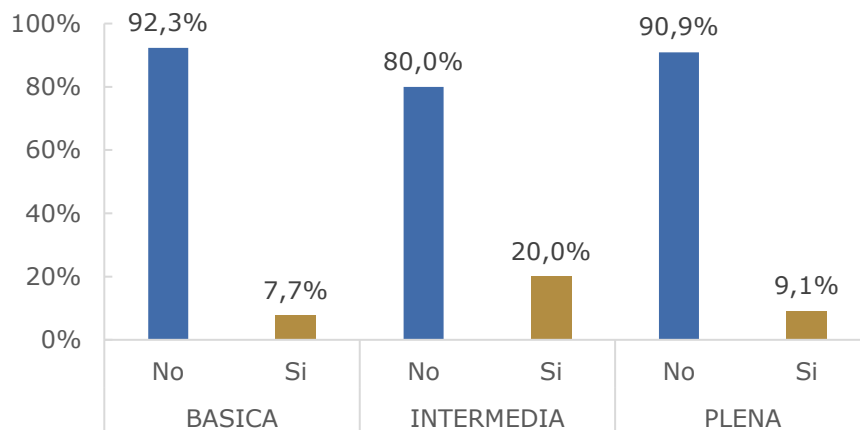


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Se puede evidenciar que las CAC tienen una mayor disposición a gestionar y evaluar el buen gobierno de forma interna, especialmente en las entidades de categoría intermedia. Por su parte, las CAC de categorías plena y básica, muestran un mayor interés para recibir apoyos a través de diferentes figuras.

Fondos de Empleados:

Gráfica 20. Adopción de CSC, ECC y AE para la para la gestión y evaluación de buen gobierno en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

El análisis de la gráfica indica que la mayoría de los FE, independientemente de su categoría (Básica, Intermedia o Plena), no cuentan con el apoyo de CSC, ECC o AE para la gestión y evaluación del buen gobierno. Sin embargo, en la categoría

intermedia muestran una mayor adopción de estos mecanismos en comparación con las categorías Básica y Plena.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 16. Adopción de CSC, ECC y AE para la para la gestión y evaluación de buen gobierno en las MUT.

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 7 | 100% |
| Si | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

EL 100% de las MUT participantes en la encuesta, señalan no contar con alguna figura de apoyo como CSC, ECC y AE para la gestión y evaluación de buen gobierno.

Gremios Sector Solidario:

El 25% de los gremios que participó en la encuesta, manifiesta contar con algún tipo de apoyo externo para la gestión y evaluación del buen gobierno. Generalmente estas agremiaciones antes de recibir las asesorías, al contrario, se encargan de ofrecer estos tipos de servicios al sector.

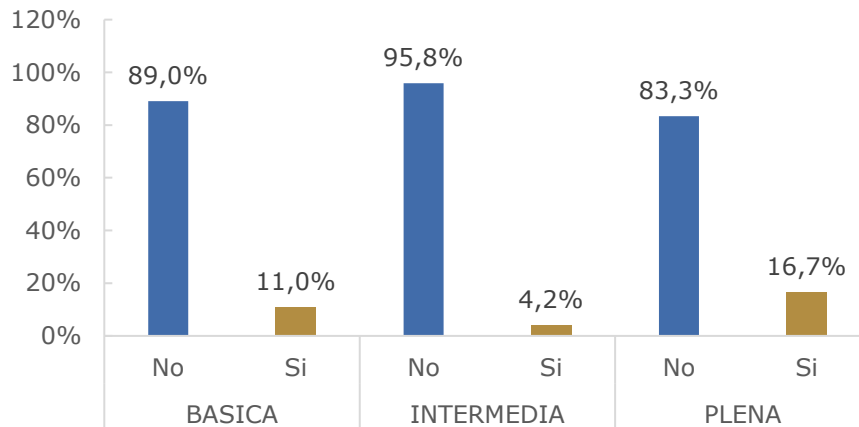
Pregunta 20.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para gestión y evaluación de buen gobierno.*

En total, hay 16 entidades identificadas en la encuesta, clasificadas principalmente como sociedades de servicios financieros, consultorías y servicios profesionales de personas naturales.

Pregunta 21. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva?*

Cooperativas de Ahorro Y Crédito:

Gráfica 21. Adopción de CSC, ECC y AE evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva en las CAC

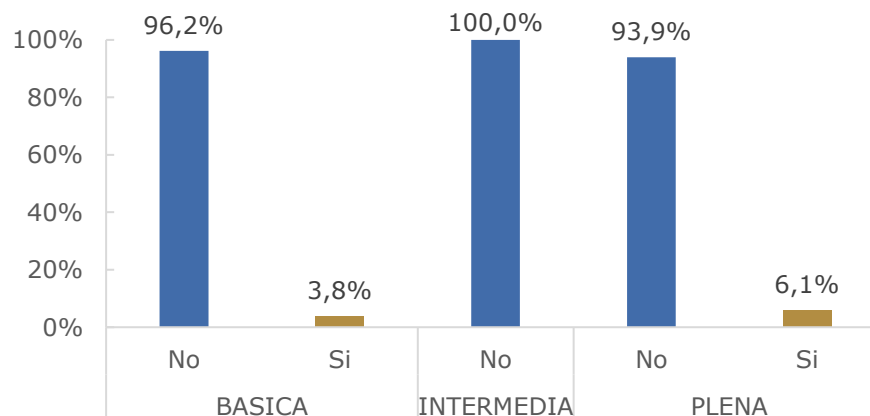


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

La gráfica muestra que un porcentaje significativo de las CAC, independiente de su categoría, no cuenta con servicios externos para evaluaciones efectivas del desempeño gerencial y directivo. Sin embargo, las entidades más grandes como son la de categoría plena, evidencian una leve intención de soportarse en figuras como los CSC, ECC y AE.

Fondos De Empleados:

Gráfica 22. Adopción de CSC, ECC y AE para la evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En general, se observa que un porcentaje muy bajo de los FE cuenta con apoyo para la evaluación del desempeño de directivos, lo que sugiere la preferencia de las entidades por generar este proceso de forma interna.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 17. Adopción de CSC, ECC y AE para la evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|------------------|--------------------------|---------------------------------|
| No | 7 | 100% |
| Si | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

EL 100% de las MUT participantes en la encuesta, señalan no contar con alguna figura de apoyo como CSC, ECC y AE para evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva.

Gremios Sector Solidario:

Al igual que las MUT, el 100% de los gremios indican no recibir apoyo para la evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva. Sin embargo, es probable que estas entidades presten este tipo de servicios, más que contratarlo.

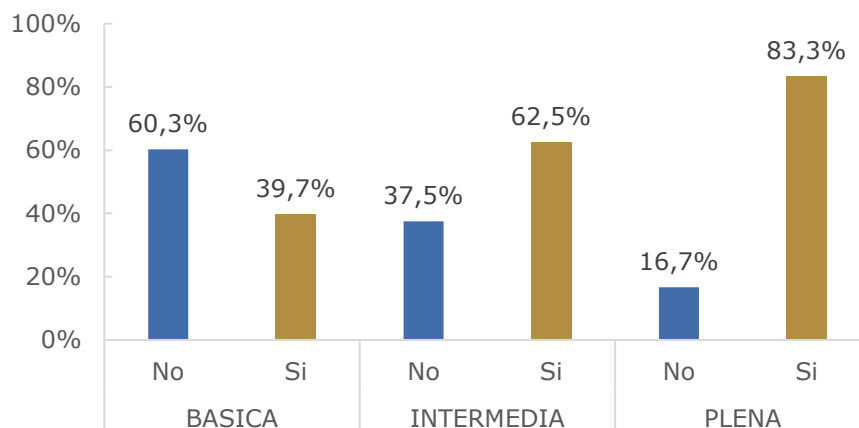
Pregunta 21.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para evaluación de desempeño de la gerencia, el consejo de administración o junta directiva.*

Se identificaron 14 entidades que prestan servicios relacionados con la evaluación del desempeño a directivos. La mayoría opera como apoyo externo y son generalmente personas naturales.

Pregunta 22. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para acceso a sistemas de pago de bajo valor?*

Cooperativas De Ahorro Y Crédito:

Gráfica 23. Adopción de CSC, ECC y AE para acceso a sistemas de pago de bajo valor en las CAC

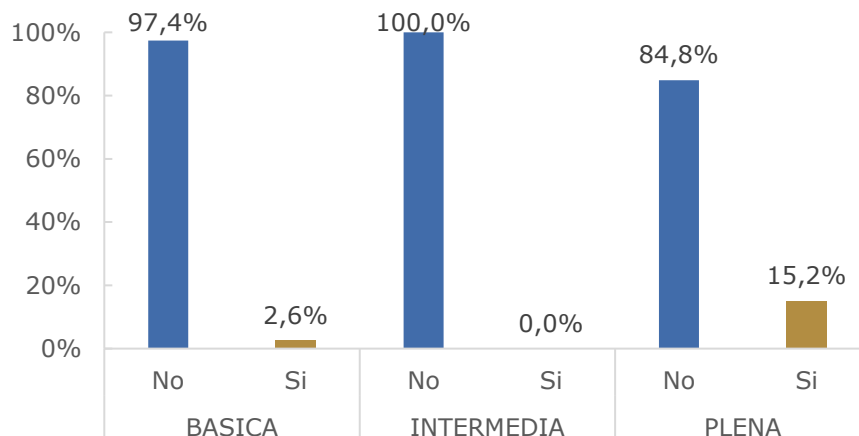


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Para el caso de las CAC, se observa una mayor adopción de mecanismos como CSC, ECC y AE a medida que aumenta el tamaño de la entidad. En las CAC básicas el uso es limitado, aunque con buena acogida, mientras que, en las de nivel intermedio y plenas la mayoría ya accede a estos apoyos. Esto sugiere que las entidades más avanzadas reconocen la importancia de contar con herramientas externas para facilitar el acceso a sistemas de pago de bajo valor, lo que podría mejorar su eficiencia operativa y su competitividad.

Fondos De Empleados:

Gráfica 24. Adopción de CSC, ECC y AE para acceso a sistemas de pago de bajo valor en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

A diferencia de las CAC, donde se observó un mayor uso de estos mecanismos a medida que aumenta el tamaño de la entidad, en los FE la adopción es muy baja a nivel general. En la categoría plena se logra evidenciar una mayor disposición a utilizar estos mecanismos externos.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 18. Adopción de CSC, ECC y AE para acceso a sistemas de pago de bajo valor en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 6 | 85,7% |
| Si | 1 | 14,3% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Aproximadamente el 86% de las MUT que participó en la encuesta, indica no contar con una figura de CSC, ECC o AE para acceso a sistemas de pago de bajo valor. Esto puede estar relacionado con el nivel de supervisión al que pertenecen las entidades o a la estructura financiera y operativa con la que cuentan.

Gremios Sector Solidario:

En lo que refiere a los gremios, la adopción de estos esquemas para el acceso a sistemas de pago de bajo valor se muestra equilibrada, por cuanto 2 de ellos señalan contar con este tipo apoyo externo.

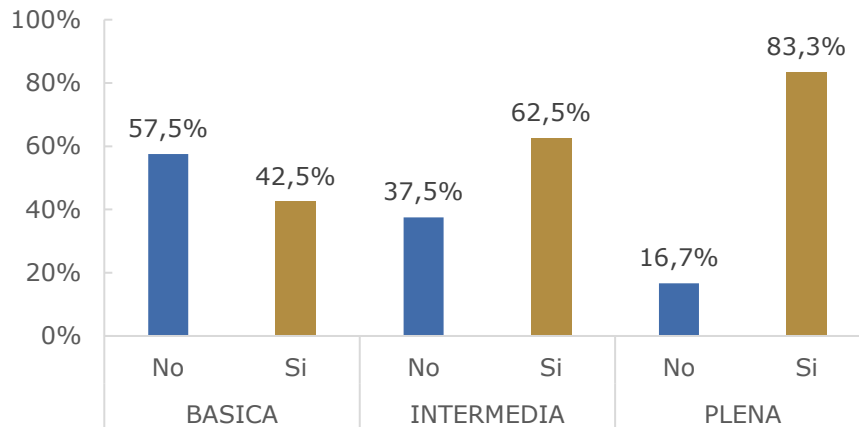
Pregunta 22.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para acceso a sistemas de pago de bajo valor.*

De acuerdo con la encuesta se tiene 17 entidades identificadas, la mayoría son instituciones financieras, incluyendo bancos, cooperativas financieras y sociedades de servicios financieros. Estas entidades desempeñan un papel clave en el acceso a sistemas de pago de bajo valor. Sin embargo, también se observa la participación de entidades no financieras que complementan estos servicios desde un enfoque técnico o administrativo.

Pregunta 23. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para servicios de pagos móviles y electrónicos?*

Cooperativas de Ahorro Y Crédito:

Gráfica 25. Adopción de CSC, ECC y AE para servicios de pagos móviles y electrónicos en las CAC

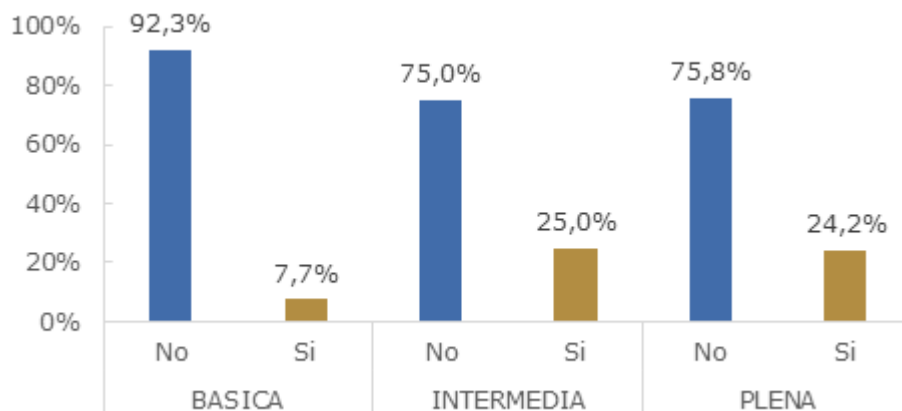


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

El análisis muestra que un porcentaje significativo de las CAC cuenta con soporte externo para servicios de pagos móviles y electrónicos, especialmente aquellas en categorías intermedia y plena. Esto sugiere un avance hacia la digitalización y la inclusión financiera dentro del sector cooperativo. Sin embargo, la mayor parte de las entidades en categoría básica manifiestan no contar con estos servicios.

Fondos De Empleados:

Gráfica 26. Adopción de CSC, ECC y AE para servicios de pagos móviles y electrónicos en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En general, se observa un porcentaje bajo de los FE que cuentan con proveedores externos para servicios de pagos móviles y electrónicos. Sin embargo, se evidencia aumento en la adopción de estos servicios a través de las diferentes figuras de apoyo, en las entidades de mayor tamaño como son las intermedias y las plenas.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 19. Adopción de CSC, ECC y AE para servicios de pagos móviles y electrónicos en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 6 | 85,7% |
| Si | 1 | 14,3% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En lo que refiere a este segmento de entidades, la mayoría de las MUT que respondieron la encuesta no adopta esquemas de cooperación o CSC para servicios de pagos móviles y electrónicos.

Gremios Sector Solidario:

El 100% de los gremios reporta no adoptar servicios de pagos móviles y electrónicos a través de figuras como CSC, ECC y AE. Esta tendencia posiblemente se deba a la naturaleza de su objeto social y a las características de sus operaciones, que tal vez no requieren este tipo de servicios.

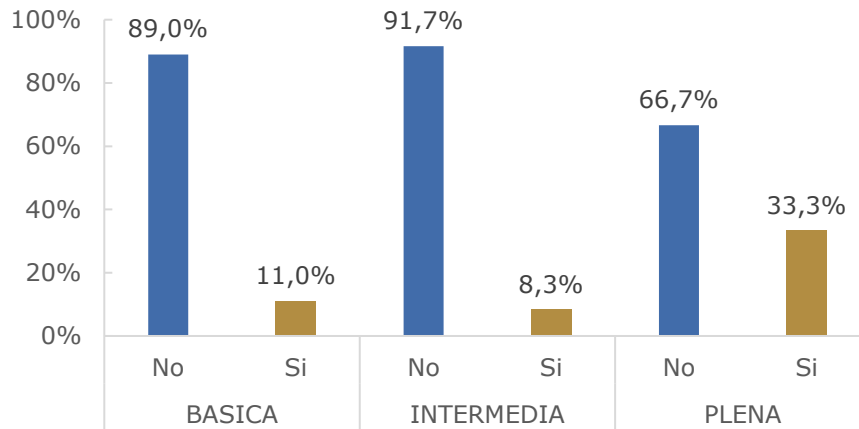
Pregunta 23.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para servicios de pagos móviles y electrónicos.*

En total, la encuesta arrojó 16 entidades que ofrecen servicios de pagos móviles y electrónicos. Estas corresponden principalmente a cooperativas financieras, bancos, sociedades de servicios financieros y empresas tecnológicas especializadas.

Pregunta 24. *¿Cuenta su entidad actualmente con apoyo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo (AE) para análisis de datos y estrategia de mercadeo?*

Cooperativas de Ahorro Y Crédito:

Gráfica 27. Adopción de CSC, ECC y AE para análisis de datos y estrategia de mercadeo en las CAC

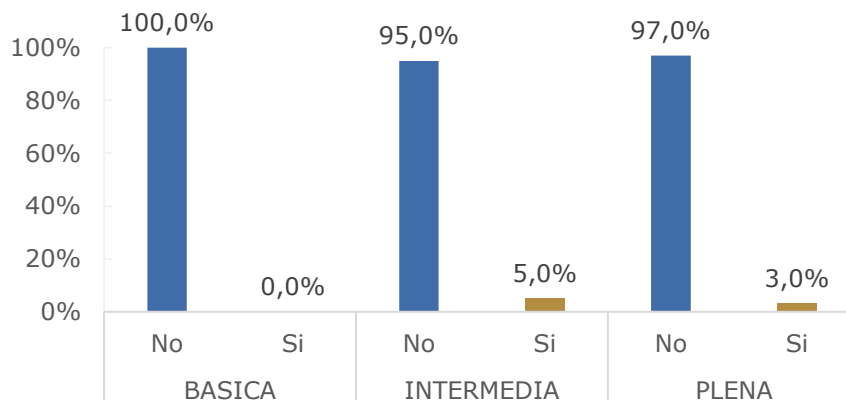


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En las CAC de categorías Básica e Intermedia, la adopción de figuras externas o esquemas de cooperación para el análisis de datos y estrategias de mercadeo es baja. En cambio, en la categoría Plena, se observa una mayor participación, posiblemente con el objetivo de mantenerse a la vanguardia del mercado, desarrollar estrategias comerciales y mejorar su competitividad.

Fondos De Empleados:

Gráfica 28. Adopción de CSC, ECC y AE para análisis de datos y estrategia de mercadeo en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Para el caso de los FE, se evidencia una adopción casi nula de figuras externas o esquemas de cooperación para el análisis de datos y estrategias de mercadeo, siendo esta ausencia total para la categoría básica y casi total para las categorías intermedia y plena. Como ya se ha mencionado esto puede corresponder a que dichas entidades están limitadas al crecimiento de las patronales.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 20. Adopción de CSC, ECC y AE para análisis de datos y estrategia de mercadeo en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 7 | 100% |
| Si | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En lo que refiere a las MUT, el 100% que respondieron la encuesta no adopta esquemas de cooperación o CSC para el análisis de datos y estrategias de mercadeo. Esto puede estar relacionado con el nivel de supervisión al que pertenecen las entidades o a la estructura financiera y operativa con la que cuentan.

Gremios Sector Solidario:

El 75% de los gremios que participaron en la encuesta manifestaron no contar con CSC, apoyos externos especializados o ECC para análisis de datos y estrategia de mercadeo.

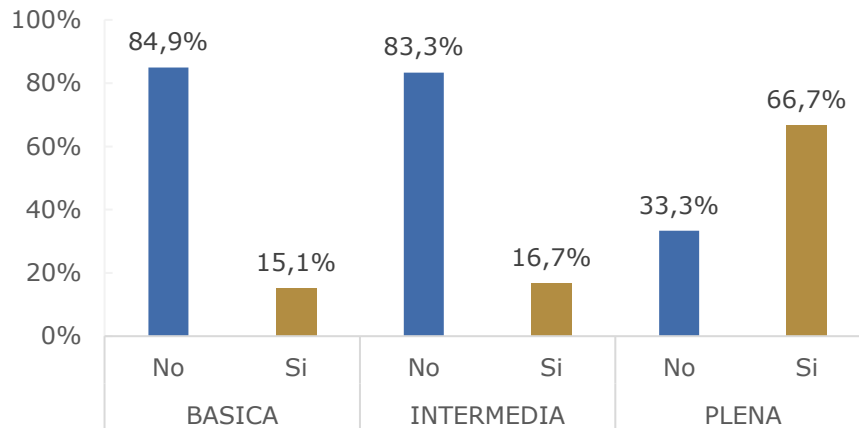
Pregunta 24.1 *Por favor especifique el nombre de la entidad prestadora, su NIT y si corresponde a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), esquema de cooperación y coordinación entre entidades (CC) o apoyo externo AE para análisis de datos y estrategia de mercadeo.*

Se identifican 14 proveedores que ofrecen servicios asociados con análisis de datos y estrategias de mercadeo, que corresponden principalmente en centrales de información financiera/crediticia, empresas tecnológicas especializadas, entidades del sector solidario y consultores independientes.

Pregunta 25. *¿Su entidad ha realizado algún tipo de evaluación o análisis de costo/beneficios de contar con los productos y servicios ofrecidos por un CSC, ECC o AE, en comparación con desarrollar esas funciones de manera interna?*

Cooperativas de Ahorro Y Crédito:

Gráfica 29. Evaluación de Costo-Beneficio de Productos y Servicios Externos vs. Gestión Interna en las CAC

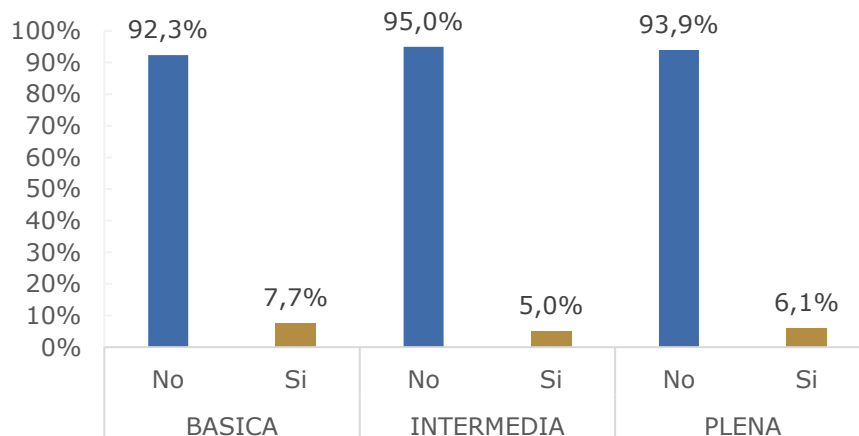


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Las CAC de categoría básica e intermedia muestran una baja propensión a evaluar los costos y beneficios de tercerizar ciertos servicios o gestionarlos internamente. En contraste, las CAC de categoría plena presentan un mayor interés en este tipo de análisis, lo que sugiere que buscan mejorar su eficiencia operativa y tomar decisiones más estratégicas sobre la externalización de funciones. Esto podría estar relacionado con la necesidad de optimizar recursos y mejorar su competitividad en el mercado.

Fondos De Empleados:

Gráfica 30. Evaluación de Costo-Beneficio de Productos y Servicios Externos vs. Gestión Interna en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Los FE, independientemente de su categoría, muestran una baja tendencia a realizar estudios de costo-beneficio sobre la contratación de servicios externos. Esto sugiere que prefieren gestionar estas funciones internamente, ya sea por falta de recursos para evaluar alternativas o porque consideran que sus necesidades pueden ser cubiertas sin apoyo externo.

A diferencia de las CAC, donde las entidades de categoría Plena mostraban una mayor inclinación por estos análisis, en los FE la diferencia entre categorías es mínima, lo que indica que, en general, la adopción de estos estudios no es una práctica común en el sector.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 21. Evaluación de Costo-Beneficio de Productos y Servicios Externos vs. Gestión Interna en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 6 | 85,7% |
| Si | 1 | 14,3% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

La baja adopción de este tipo de evaluaciones en las MUT sugiere que la mayoría de estas entidades prefieren mantener la gestión de sus procesos de manera interna sin considerar alternativas externas. Esto puede estar relacionado con factores como recursos limitados, desconocimiento de las ventajas de estos esquemas o una preferencia por la autogestión basada en su estructura organizativa y operativa.

Sin embargo, la presencia de una Mutual que sí realizó el análisis podría indicar un posible interés emergente en explorar opciones externas para mejorar eficiencia y optimización de costos en el sector.

Gremios Sector Solidario:

Tres de los cuatro gremios que respondió la encuesta, no ha considerado una evaluación formal sobre la conveniencia de externalizar ciertos procesos, lo que puede deberse a su modelo organizacional, prioridades estratégicas o a la percepción de que las funciones internas cumplen con sus necesidades operativas.

No obstante, la presencia de un gremio que sí realizó este análisis sugiere una posible tendencia futura en la que más gremios consideren evaluar opciones externas para fortalecer su gestión

Pregunta 25.1 *Si su entidad ha realizado algún tipo de evaluación o análisis de costo/beneficios de contar con los productos y servicios ofrecidos por un CSC, ECC o AE, en comparación con desarrollar esas funciones de manera interna, describa los principales hallazgos.*

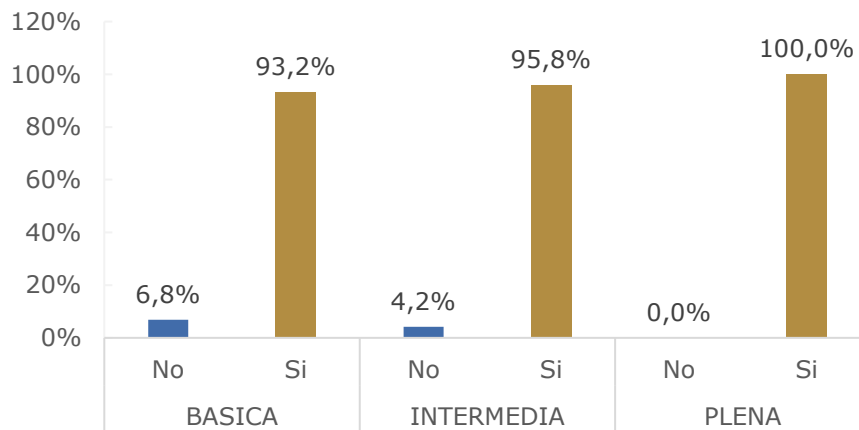
En términos generales, las entidades que han realizado una evaluación sobre la conveniencia de contar con esquemas de colaboración como CSC, CC o AE han identificado beneficios clave, entre ellos, la reducción de costos, una mayor especialización y la optimización de recursos. No obstante, también han señalado desafíos importantes, como los costos iniciales de implementación, preocupaciones en materia de ciberseguridad y la necesidad de adaptabilidad tecnológica.

A pesar de estas barreras, los beneficios a largo plazo, como una mayor sostenibilidad financiera y una mejor cohesión sectorial, refuerzan el valor estratégico de estos modelos para el sector solidario.

Pregunta 26. ¿Considera usted que la figura de los CSC es favorable para el sector?

Cooperativas de Ahorro Y Crédito:

Gráfica 31. Percepción sobre la favorabilidad de los CSC en las CAC



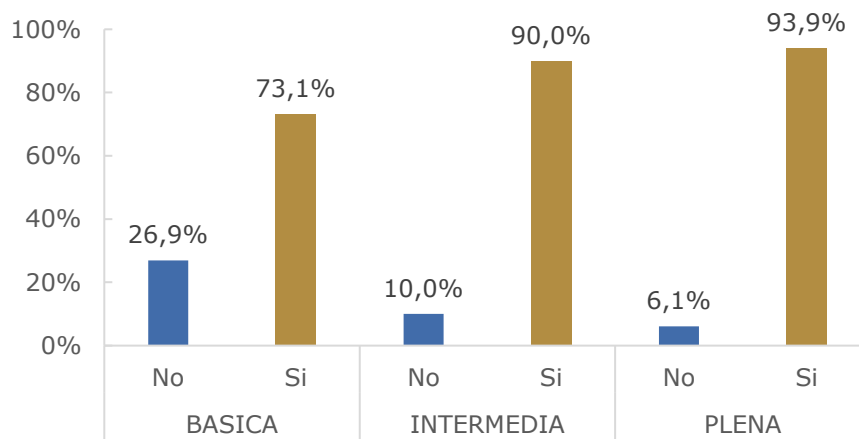
Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos en las CAC muestran una alta percepción de favorabilidad hacia los CSC en el sector, con un respaldo mayoritario en todas las categorías analizadas.

Estos resultados reflejan una amplia aceptación de esta figura, lo que sugiere que se perciben como una herramienta útil para mejorar la eficiencia operativa, optimizar recursos y fortalecer la cooperación dentro del sector. La baja proporción de respuestas negativas indica que existen pocos cuestionamientos sobre su conveniencia, aunque es posible que algunos actores aún tengan dudas o preocupaciones sobre su implementación.

Fondos De Empleados:

Gráfica 32. Percepción sobre la favorabilidad de los CSC en los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Al igual que en las CAC, la percepción es altamente favorable, especialmente en las entidades más grandes. Esto sugiere que las entidades con mayor desarrollo y complejidad operativa reconocen los beneficios de los CSC, como la optimización de costos y la especialización. Sin embargo, en la categoría básica aún persisten dudas o limitaciones para su adopción, posiblemente por menor capacidad operativa o necesidades más acotadas.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 22. Percepción sobre la favorabilidad de los CSC en las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 2 | 28,6% |
| Si | 5 | 71,4% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En las MUT, la tendencia sigue el mismo patrón observado en las demás entidades encuestadas del sector: la mayoría de ellas considera favorable la figura de los CSC. Aunque todas pertenecen al tercer nivel de supervisión y son entidades pequeñas, muestran una mayor inclinación hacia la colaboración y el aprovechamiento de servicios compartidos. No obstante, la existencia de dos entidades que no consideran favorable la figura, sugiere la posibilidad que factores como, la estructura operativa o las limitaciones presupuestarias, pueden influir en su percepción.

Gremios Sector Solidario:

En el caso de los gremios, el 100% considera favorable la figura de los CSC. Esta unanimidad refleja una visión estratégica alineada con la cooperación y la

optimización de recursos, posiblemente debido a su rol de articuladores dentro del sector.

Pregunta 26.1 *¿Considera usted que la figura de los CSC es favorable para el sector? Justifique su respuesta.*

Las respuestas obtenidas reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la figura de los CSC en el sector. Entre los principales beneficios mencionados, se destaca la optimización de recursos mediante la gestión compartida y la reducción de costos, además de una disminución en la carga administrativa, lo que fomenta la solidaridad entre entidades.

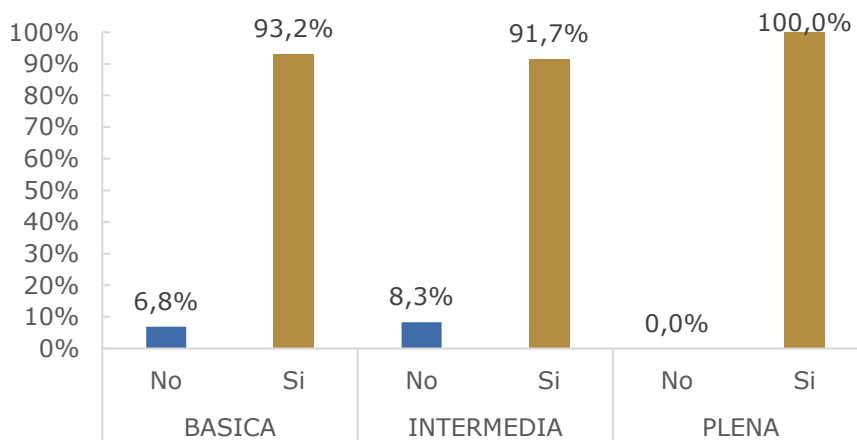
Asimismo, se resalta el impacto positivo en la competitividad del sector, el acceso a apoyo técnico y normativo, así como la posibilidad de contar con expertos a menor costo. La centralización y simplificación de procesos también se mencionan como factores clave para mejorar la gestión operativa y las estrategias comerciales.

Por otro lado, algunas entidades expresan preocupaciones respecto de esta figura. Entre las principales razones para una respuesta negativa, se encuentran los costos adicionales que podrían representar una carga significativa, especialmente para entidades pequeñas. Igualmente, algunas organizaciones consideran que los CSC no son relevantes para estructuras más simples, lo que limita su adopción. También se manifiesta el temor a perder independencia operativa y una cierta desconfianza debido a la falta de experiencia en estos esquemas de cooperación. Estas respuestas reflejan la necesidad de más información y análisis sobre la viabilidad y beneficios de los CSC en distintos tipos de entidades del sector.

Pregunta 27. *¿Considera usted que los productos y servicios que ofrecen los CSC le pueden crear valor agregado al sector de ahorro y crédito de la economía solidaria?*

Cooperativas de Ahorro Y Crédito:

Gráfica 33. Percepción sobre el valor agregado de los CSC para las CAC

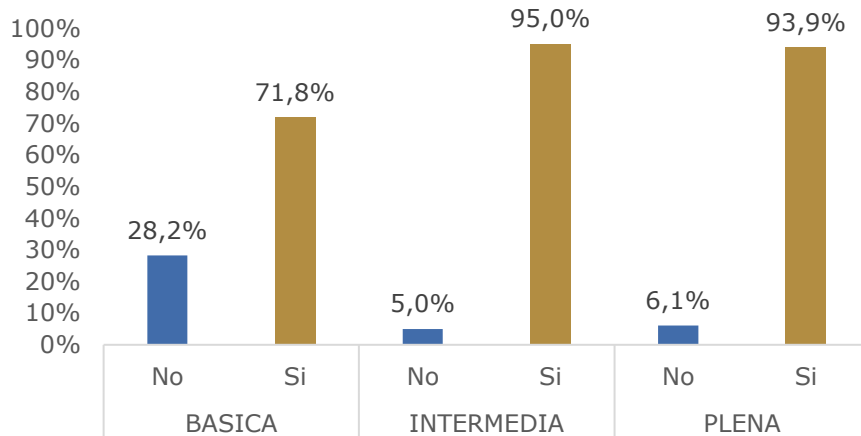


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Las CAC señalan una percepción mayoritariamente positiva sobre el valor agregado que los CSC pueden generar en el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria. En todas las categorías (Básica, Intermedia y Plena).

Fondos De Empleados:

Gráfica 34. Percepción sobre el valor agregado de los CSC en el para las FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Al igual que en las CAC, la percepción sobre el valor agregado de los CSC en los FE es mayoritariamente positiva, aunque con algunas variaciones según la categoría. A mayor estructura de la entidad, mayor reconocimiento del valor de los CSC. Sin embargo, en los FE de categoría básica se observa una mayor proporción de respuestas negativas en comparación con las demás categorías, lo que podría indicar diferencias en necesidades o estructuras operativas.

Asociaciones Mutuales:

Tabla 23. Percepción sobre el valor agregado de los CSC para las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 1 | 14,3% |
| Si | 6 | 85,7% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En las MUT, la percepción sobre el valor agregado de los CSC también es mayoritariamente positiva. Lo anterior es consistente con lo observado en las demás entidades, donde las de mayor tamaño tienden a valorar más los beneficios de los CSC. Dado que todas las mutuales encuestadas son pequeñas y de tercer nivel de supervisión, este alto nivel de aceptación sugiere que, incluso en estructuras más reducidas, se reconoce el impacto positivo de la colaboración en términos de eficiencia, especialización y optimización de recursos.

Gremios Sector Solidario:

En el caso de los gremios, el 100% de las entidades encuestadas señala que los CSC generan valor agregado para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

Este consenso refuerza lo observado en las demás entidades, donde la mayoría reconoce los beneficios de la colaboración en términos de eficiencia operativa, optimización de recursos y acceso a mayor especialización. La respuesta de los gremios es particularmente relevante, ya que estas entidades tienen una visión global del sector y su respaldo a los CSC indica un fuerte reconocimiento de su potencial estratégico.

Pregunta 27.1 *¿Considera usted que los productos y servicios que ofrecen los CSC le pueden crear valor agregado al sector de ahorro y crédito de la economía solidaria? Justifique su respuesta.*

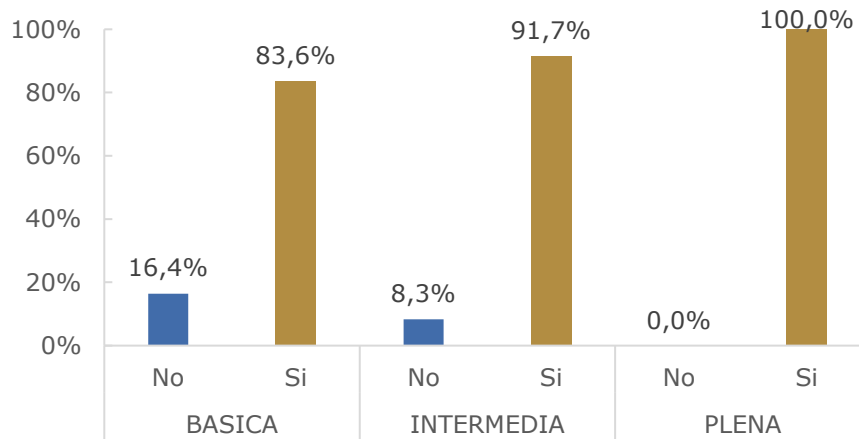
El análisis de las respuestas refleja una visión mayormente favorable hacia los CSC, destacando su capacidad para reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el sector solidario. La tercerización de tareas especializadas y la colaboración entre entidades son vistas como estrategias clave para optimizar recursos y acceder a mejores prácticas. Además, el apoyo técnico y normativo que ofrecen los CSC es altamente valorado, ya que facilita el cumplimiento de regulaciones y el acceso a expertos, contribuyendo así a una mayor competitividad en el sector.

Sin embargo, persisten algunas preocupaciones que limitan su adopción. Entre ellas, el desconocimiento sobre el funcionamiento y beneficios de los CSC, la percepción de costos adicionales y las dudas sobre la relevancia de sus servicios para cada entidad. Asimismo, la falta de experiencias previas dificulta la evaluación objetiva de su impacto, mientras que el temor a perder autonomía en la gestión de procesos representa una barrera para algunas organizaciones.

Pregunta 28. *¿Considera usted favorable que el Gobierno nacional construya un marco regulatorio que reglamente y fije reglas para el funcionamiento de CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria?*

Cooperativas de Ahorro Y Crédito:

Gráfica 35. Percepción sobre la regulación de los CSC para las CAC

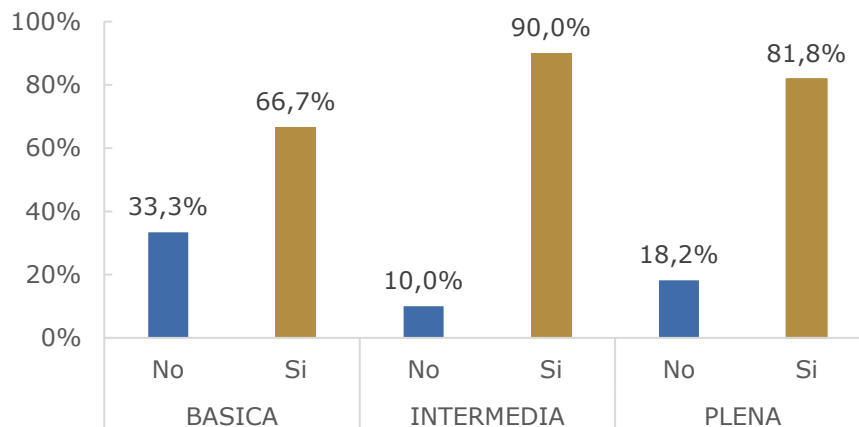


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Los resultados en las CAC reflejan un alto nivel de respaldo a la regulación por parte del Gobierno nacional, a los CSC en el sector de ahorro y crédito. A medida que aumenta la categoría de las entidades, el apoyo a un marco regulatorio se vuelve más sólido, evidenciando una mayor confianza en la formalización de estas estructuras. Sin embargo, persisten algunas reservas en entidades de menor nivel, lo que sugiere la necesidad de aclarar los alcances y beneficios de la regulación para todos los actores del sector.

Fondos de empleados:

Gráfica 36. Percepción sobre la regulación de los CSC para los FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En los FE se muestra una tendencia similar a la observada en las CAC, con un respaldo mayoritario a la regulación de los CSC en el sector de ahorro y crédito.

Las entidades clasificadas como intermedias y plenas presentan un apoyo más sólido, mientras que en los niveles básicos aún existen dudas. Esto refuerza la necesidad de una normativa clara que brinde seguridad y confianza a todas las entidades, especialmente a aquellas con menor estructura.

Asociaciones mutuales:

Tabla 24. Percepción sobre la regulación de los CSC para las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| No | 3 | 42,8% |
| Si | 4 | 57,1% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En el caso de las MUT, la opinión sobre la regulación de los CSC se encuentra dividida. Aunque la mayoría de las MUT que respondieron la encuesta considera favorable la creación de un marco normativo, una proporción muestra sus reservas. Esto sugiere que, dentro de este tipo de entidades, persisten dudas sobre la viabilidad, costos o impacto de la regulación.

Gremios sector solidario:

En el caso de los gremios, la mayoría apoya la creación de un marco regulatorio para los CSC, aunque existe una opinión en contra. Esto indica que, si bien hay consenso sobre la necesidad de reglas claras para su funcionamiento, aún persisten algunas preocupaciones o reservas dentro del sector.

Pregunta 28.1 *¿Considera usted favorable que el Gobierno nacional construya un marco regulatorio que reglamente y fije reglas para el funcionamiento de CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria? Justifique su respuesta*

Quienes consideran favorable un marco regulatorio para los CSC destacan que esto promovería la equidad, la transparencia y la confianza en el sector, además de reducir costos y facilitar la gestión operativa con reglas claras. También ven en la regulación una oportunidad para fortalecer la cooperación e impulsar el desarrollo del sector.

Por otro lado, quienes no apoyan esta medida temen que la regulación genere costos adicionales, limite la autonomía de las entidades y resulte en una sobrerregulación que restrinja la flexibilidad operativa.

Pregunta 29. *Con una puntuación de 1 a 5, donde 5 es "muy necesario" y 1 es "nada necesario", indique que tanto considera pertinente que el Gobierno nacional*

reglamente los siguientes elementos de un CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

- | | |
|---|--|
| a. Entidades autorizadas para actuar como CSC | f. Requisitos mínimos de capacidad económica |
| b. Tipo de productos y servicios | g. Identificación de órgano de supervisión |
| c. Responsabilidad del CSC y sus administradores | h. Centro de registro y divulgación de CSC |
| d. Reglas de buen gobierno y gestión de conflictos de interés | i. Inscripción de objeto social como CSC |
| e. Requisitos mínimos de infraestructura | j. Remisión a régimen sancionatorio |

Cooperativas de ahorro y crédito:

Tabla 25. Nivel de necesidad de reglamentación para los elementos de un CSC para las CAC

| CLASIFICACION | | | CANTIDAD DE ENTIDADES POR CALIFICACION | | | | | | | | | | CANTIDAD PROMEDIO ENTIDADES POR CALIFICACION | |
|-----------------|-------------------------|--------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|------------|
| TIPO DE ENTIDAD | CATEGORIA | CALIFICACION | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | | |
| CAC | BASICA | 1 | 6 | 5 | 5 | 4 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5.5 | |
| | | 2 | 3 | 6 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 6 | 2 | 3.1 | |
| | | 3 | 12 | 15 | 10 | 8 | 9 | 10 | 7 | 9 | 6 | 7 | 9.3 | |
| | | 4 | 17 | 18 | 12 | 20 | 24 | 17 | 20 | 17 | 19 | 17 | 18.1 | |
| | | 5 | 35 | 29 | 44 | 40 | 31 | 35 | 38 | 40 | 37 | 41 | 37 | |
| | Total BASICA | | | | | | | | | | | | | 73 |
| | INTERMEDIA | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2.1 | |
| | | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0.6 | |
| | | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2.1 | |
| | | 4 | 8 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 7 | |
| | | 5 | 10 | 8 | 16 | 16 | 12 | 14 | 12 | 10 | 11 | 13 | 12.2 | |
| | Total INTERMEDIA | | | | | | | | | | | | | 24 |
| | PLENA | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.1 | |
| | | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0.4 | |
| | | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1.8 | |
| | | 5 | 6 | 2 | 6 | 6 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3.7 | |
| | Total PLENA | | | | | | | | | | | | | 6 |
| | Total CAC | | | | | | | | | | | | | 103 |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos reflejan que en las CAC básicas e intermedias se consideran menos prioritarios los requisitos mínimos de infraestructura y capacidad económica, al percibirlos como aspectos no esenciales para la regulación. En estas categorías, también se identificó menor interés en regular la autorización de entidades para actuar como CSC, la definición de productos y

servicios y la inscripción del objeto social, reflejando una preferencia por mayor flexibilidad en estos temas.

En contraste, todas las categorías coinciden en la necesidad de establecer reglas claras sobre la responsabilidad del CSC y sus administradores, así como en la gestión de conflictos de interés y el buen gobierno corporativo. Las cooperativas de categoría plena, además, enfatizan la importancia de la remisión a un régimen sancionatorio, lo que demuestra su interés en mecanismos de control y rendición de cuentas.

En general, la mayoría de las CAC (más del 51%) calificó como "muy necesario" que el Gobierno regule los aspectos clave de los CSC.

Fondos de empleados:

Tabla 26. Nivel de necesidad de reglamentación para los elementos de un CSC para los FE

| CLASIFICACION | | | CANTIDAD DE ENTIDADES POR CALIFICACIÓN | | | | | | | | | | CANTIDAD PROMEDIO ENTIDADES POR CALIFICACION | |
|-----------------|------------------|--------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|-----|
| TIPO DE ENTIDAD | CATEGORIA | CALIFICACION | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | | |
| FE | BASICA | 1 | 13 | 11 | 13 | 11 | 13 | 12 | 13 | 11 | 12 | 13 | 12.2 | |
| | | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 7 | 6 | 4 | 3 | 6 | 6 | 4.9 | |
| | | 3 | 16 | 16 | 15 | 19 | 20 | 19 | 13 | 17 | 14 | 18 | 16.7 | |
| | | 4 | 19 | 24 | 20 | 21 | 18 | 20 | 20 | 18 | 18 | 16 | 19.4 | |
| | | 5 | 25 | 22 | 26 | 24 | 20 | 21 | 28 | 29 | 28 | 25 | 24.8 | |
| | Total BASICA | | | | | | | | | | | | | 78 |
| | INTERMEDIA | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1.8 | |
| | | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.3 | |
| | | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3.4 | |
| | | 4 | 5 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 9 | 4 | 6 | 5.5 | |
| | | 5 | 10 | 7 | 10 | 10 | 8 | 9 | 10 | 7 | 11 | 8 | 9 | |
| | Total INTERMEDIA | | | | | | | | | | | | | 20 |
| | PLENA | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3.7 | |
| | | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3.4 | |
| | | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 0 | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1.9 | |
| | | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 7 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 5.5 | |
| | | 5 | 19 | 17 | 21 | 20 | 18 | 17 | 18 | 19 | 19 | 17 | 18.5 | |
| | Total PLENA | | | | | | | | | | | | | 33 |
| | Total FE | | | | | | | | | | | | | 131 |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En los FE de categoría básica, varios aspectos como la infraestructura, la identificación del órgano de supervisión y la remisión a un régimen sancionatorio fueron considerados menos prioritarios para la regulación. Sin embargo, la responsabilidad del CSC y sus administradores fue el aspecto con mayor calificación en la nota más alta, lo que demuestra una necesidad clara de definir responsabilidades en la gestión de estos centros.

En la categoría intermedia, hubo menor interés en regular la inscripción del objeto social y el régimen sancionatorio, aunque, este el ítem de inscripción

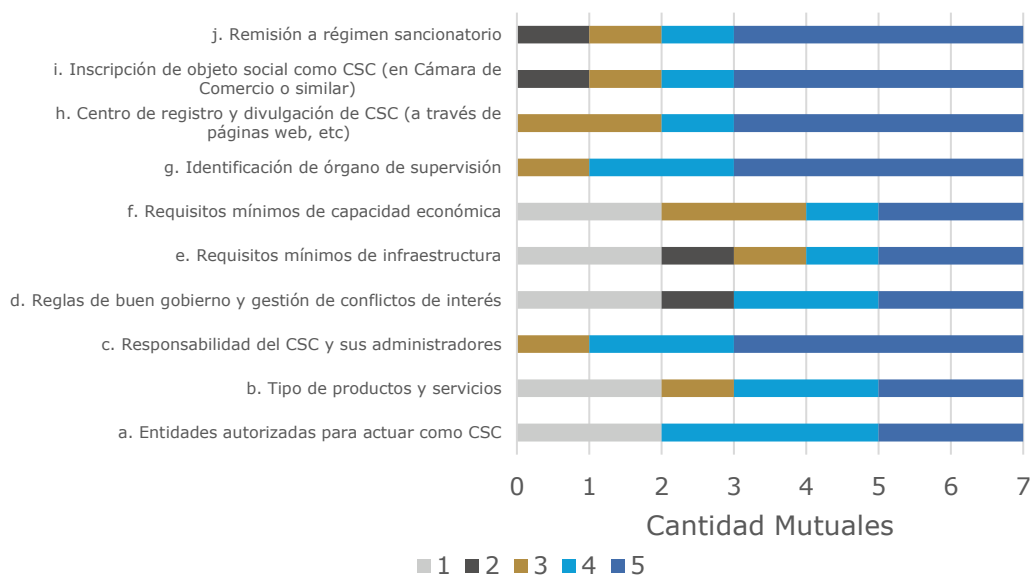
obtuvo también calificaciones altas en la máxima nota, mostrando una división de opiniones. Adicionalmente, la responsabilidad del CSC y la identificación de entidades autorizadas fueron altamente valoradas, coincidiendo con lo observado en las CAC.

Los FE de categoría plena reflejaron patrones similares a las entidades de categoría intermedia, con menor interés en regular la inscripción del objeto social y el régimen sancionatorio. Sin embargo, dieron alta importancia a la regulación de reglas de buen gobierno y gestión de conflictos de interés, enfatizando la necesidad de garantizar transparencia y control en la administración de los CSC.

En general, aunque existen diferencias en la percepción de ciertos aspectos según la categoría, hay un consenso en la necesidad de regular elementos clave de la gobernanza, especialmente en la responsabilidad del CSC y la gestión de conflictos de interés.

Asociaciones mutuales:

Gráfica 37. Nivel de necesidad de reglamentación para los elementos de un CSC para las MUT

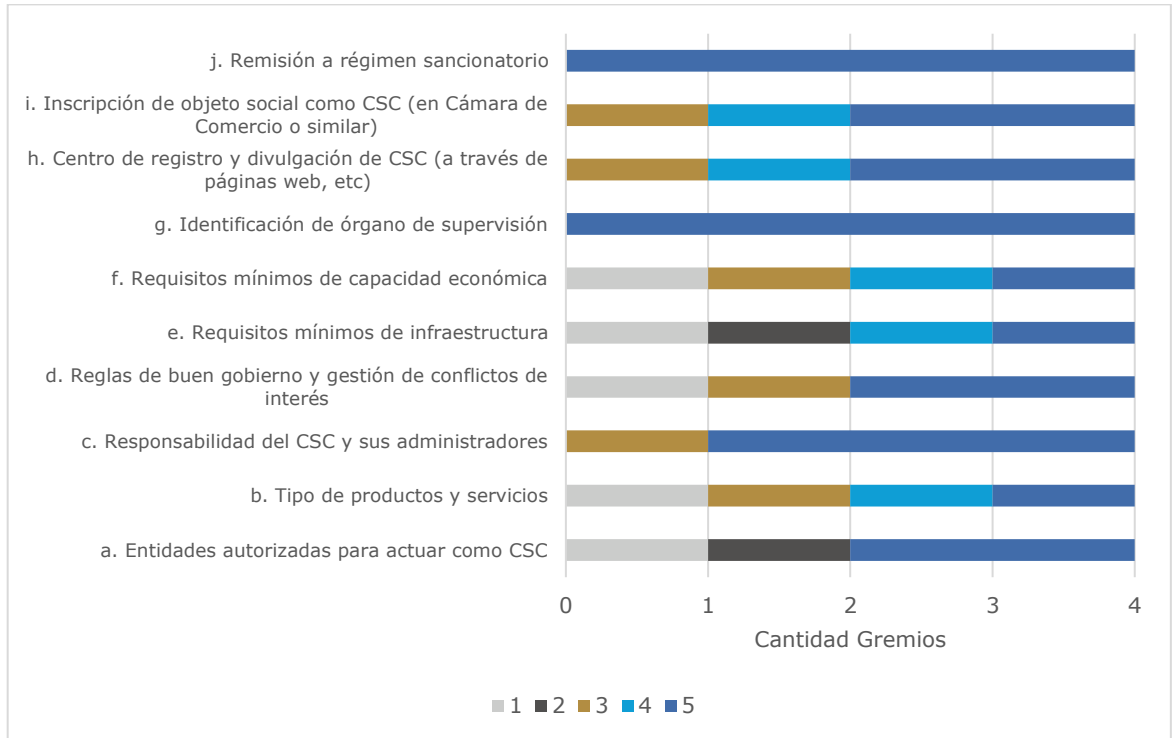


Nota: los colores representan la calificación dada por las entidades a cada uno de los elementos de los CSC

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Gremios del sector solidario:

Gráfica 38. Nivel de necesidad de reglamentación para los elementos de un CSC para los gremios



Nota: los colores representan la calificación dada por las entidades a cada uno de los elementos de los CSC

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Para el caso de Gremios y MUT, las calificaciones son más dispersas, pero también reflejan una tendencia hacia la necesidad de regulación, aunque con muy baja participación.

Pregunta 29.1 *Por favor exponga en el siguiente espacio, otros elementos de los CSC que, adicional a los indicados en la pregunta anterior, considere conveniente sean objeto de reglamentación por parte del Gobierno nacional.*

Las entidades destacaron la importancia de una regulación tarifaria que garantice precios justos y transparentes en los servicios de los CSC. También señalaron la necesidad de normas que fortalezcan la gestión de riesgos y la seguridad de la información, protegiendo los datos financieros y personales.

La transparencia y supervisión adecuada fueron resaltadas como claves para el correcto funcionamiento de los CSC, junto con la implementación de indicadores de gestión que permitan evaluar su eficiencia. Además, se propuso la optimización de recursos mediante la capacitación del personal y su uso compartido entre entidades. Asimismo, se enfatizó la necesidad de garantizar la neutralidad operativa para evitar favoritismos y asegurar la equidad en el sector.

Finalmente, se resaltó la importancia de establecer buenas prácticas de gobernanza, con reportes periódicos que refuercen la rendición de cuentas y la confianza en el sistema.

Pregunta 30. Con una puntuación de 1 a 5, donde 5 es "totalmente de acuerdo" y 1 es "totalmente en desacuerdo", indique su nivel de preferencia o grado de confianza en acudir a alguna o algunas de los siguientes tipos de entidades para obtener servicios de CSC.

Categorías de Entidades Evaluadas:

- | | |
|--|---|
| <i>a. Organismos de segundo grado de la economía solidaria</i> | <i>f. Administradoras de sistemas de pago de bajo valor de naturaleza cooperativa o solidaria</i> |
| <i>b. Organismos de tercer grado de la economía solidaria</i> | <i>g. Administradoras de sistemas de pago de valor de otra naturaleza</i> |
| <i>c. Sociedades de servicios financieros especiales (ej. fiduciarias)</i> | <i>h. Otros proveedores de servicios financieros y tecnológicos (ej. Fintechs)</i> |
| <i>d. Bancos cooperativos</i> | |
| <i>e. Otros bancos</i> | |

Cooperativas de ahorro y crédito:

Tabla 27. Nivel de confianza en diferentes entidades para obtener servicios de los CSC de las CAC

| CLASIFICACION | | | CANTIDAD DE ENTIDADES POR CALIFICACION | | | | | | | | CANTIDAD PROMEDIO ENTIDADES POR CALIFICACION | |
|-----------------|------------------|--------------|--|----|----|----|----|----|----|----|--|-----|
| TIPO DE ENTIDAD | CATEGORIAS | CALIFICACION | a | b | c | d | e | f | g | h | | |
| CAC | BASICA | 1 | 6 | 9 | 18 | 4 | 20 | 5 | 15 | 17 | 11.8 | |
| | | 2 | 3 | 11 | 8 | 5 | 8 | 3 | 5 | 7 | 6.3 | |
| | | 3 | 11 | 16 | 15 | 8 | 12 | 12 | 18 | 16 | 13.5 | |
| | | 4 | 18 | 17 | 17 | 18 | 24 | 17 | 23 | 18 | 19.0 | |
| | | 5 | 35 | 20 | 15 | 38 | 9 | 36 | 12 | 15 | 22.5 | |
| | Total BASICA | | | | | | | | | | | 73 |
| | INTERMEDIA | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 0 | 5 | 2 | 2.1 | |
| | | 2 | 0 | 3 | 4 | 0 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2.3 | |
| | | 3 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2.4 | |
| | | 4 | 9 | 7 | 8 | 5 | 7 | 7 | 7 | 8 | 7.3 | |
| | | 5 | 13 | 7 | 7 | 16 | 8 | 15 | 5 | 9 | 10 | |
| | Total INTERMEDIA | | | | | | | | | | | 24 |
| | PLENA | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.5 | |
| | | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0.6 | |
| | | 3 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0.9 | |
| | | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1.8 | |
| | | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2.3 | |
| | Total PLENA | | | | | | | | | | | 6 |
| | Total CAC | | | | | | | | | | | 103 |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

De acuerdo con esta información, se observa que las CAC, independientemente de su categoría, muestran una fuerte preferencia por los bancos cooperativos y las administradoras de sistemas de pago de bajo valor de naturaleza cooperativa o solidaria. Estas entidades recibieron las calificaciones más altas, reflejando la confianza del sector en instituciones alineadas con los principios cooperativos y en soluciones de pago accesibles y especializadas.

Por otro lado, los bancos tradicionales y las sociedades de servicios financieros especiales fueron los menos valorados, evidenciando una menor afinidad con entidades de perfil más comercial o técnico.

En general, existe un consenso en la preferencia por estructuras que operen bajo modelos solidarios, lo que resalta la importancia de la identidad cooperativa en la confianza y elección de servicios financieros.

Fondos de empleados:

Tabla 28. Nivel de confianza en diferentes entidades para obtener servicios de los CSC de los FE

| CLASIFICACION | | | CANTIDAD DE ENTIDADES POR CALIFICACIÓN | | | | | | | | CANTIDAD PROMEDIO ENTIDADES POR CALIFICACION | |
|-----------------|-------------------------|--------------|--|----|----|----|----|----|----|----|--|------------|
| TIPO DE ENTIDAD | CATEGORIAS | CALIFICACION | a | b | c | d | e | f | g | h | | |
| FE | BASICA | 1 | 11 | 14 | 15 | 13 | 18 | 15 | 16 | 16 | 14.8 | |
| | | 2 | 9 | 10 | 9 | 4 | 10 | 7 | 9 | 11 | 8.6 | |
| | | 3 | 26 | 23 | 20 | 21 | 19 | 24 | 30 | 28 | 23.9 | |
| | | 4 | 15 | 15 | 16 | 23 | 18 | 20 | 12 | 12 | 16.4 | |
| | | 5 | 17 | 16 | 18 | 17 | 13 | 12 | 11 | 11 | 14.4 | |
| | Total BASICA | | | | | | | | | | | 78 |
| | INTERMEDIA | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2.9 | |
| | | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 6 | 4 | 7 | 9 | 5.1 | |
| | | 3 | 7 | 10 | 8 | 6 | 5 | 9 | 8 | 8 | 7.6 | |
| | | 4 | 8 | 6 | 7 | 6 | 10 | 6 | 6 | 4 | 6.6 | |
| | | 5 | 12 | 7 | 12 | 15 | 8 | 12 | 9 | 11 | 11 | |
| | Total INTERMEDIA | | | | | | | | | | | 33 |
| | PLENA | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3.0 | |
| | | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2.1 | |
| | | 3 | 6 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3.3 | |
| | | 4 | 5 | 3 | 10 | 7 | 4 | 8 | 7 | 6 | 6.3 | |
| | | 5 | 8 | 5 | 4 | 8 | 6 | 5 | 3 | 4 | 5.4 | |
| | Total PLENA | | | | | | | | | | | 20 |
| | Total FE | | | | | | | | | | | 131 |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

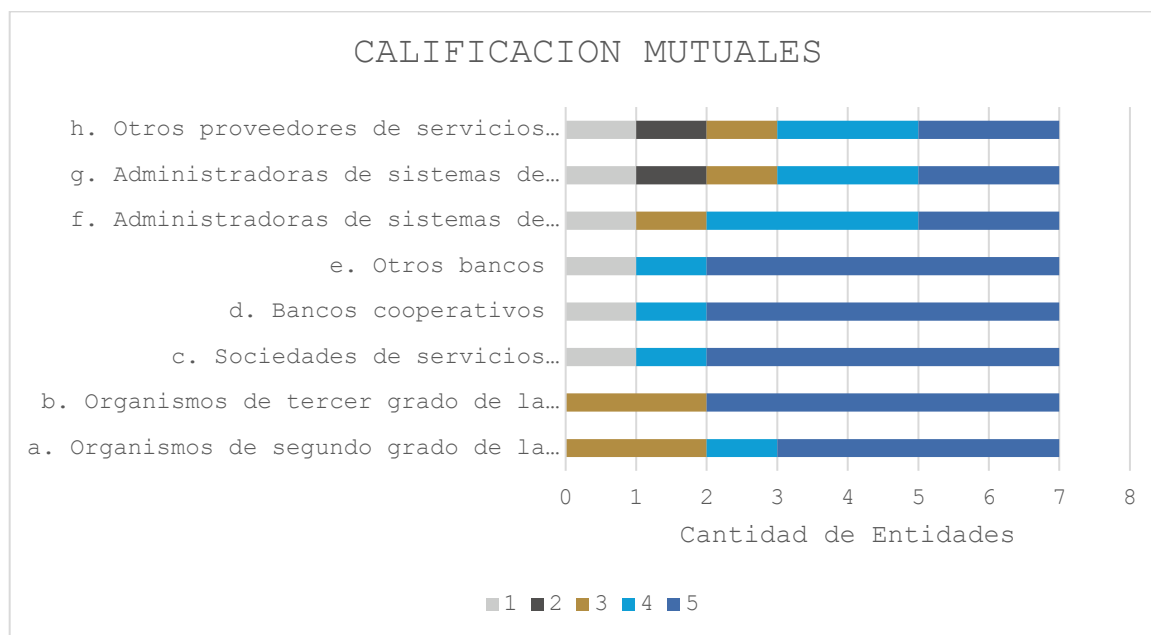
Al igual que en las CAC, los FE en sus distintas categorías, muestran una tendencia clara hacia la confianza en los bancos cooperativos. Adicionalmente, dentro de sus preferencias están las sociedades financieras especiales para la provisión de servicios CSC.

En la categoría básica, las entidades más valoradas son las sociedades de servicios financieros especiales y los organismos de segundo grado, mientras que los bancos tradicionales y otros proveedores financieros generan menor confianza. En la categoría intermedia, los bancos cooperativos siguen liderando la preferencia, seguidos por administradoras de sistemas de pago de bajo valor. En la categoría plena, los organismos solidarios y bancos cooperativos son los más confiables, mientras que las administradoras comerciales reciben menor aceptación.

A nivel general, predominan las calificaciones intermedias (nota 3) entre las categorías intermedia y básica, lo que indica una percepción neutra hacia varias entidades, aunque con una inclinación clara a nivel general de los FE, hacia actores solidarios y especializados.

Asociaciones mutuales:

Gráfica 39. Nivel de confianza en diferentes entidades para obtener servicios de los CSC de las MUT



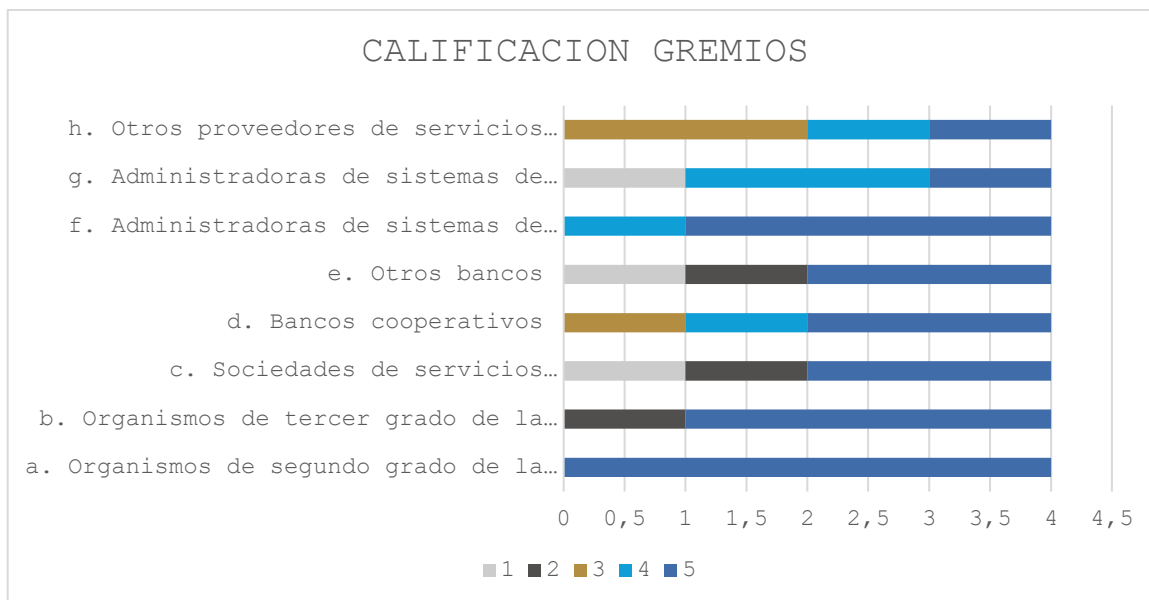
Nota: los colores representan la calificación dada por las entidades a cada uno de los elementos de los CSC

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En el caso de las MUT, la participación fue menor; sin embargo, se observa una mayor preferencia por los bancos cooperativos y las sociedades de servicios financieros especiales. No obstante, debido al bajo número de respuestas, la representatividad de estos resultados es limitada.

Gremios del sector solidario:

Gráfica 40. Nivel de confianza en diferentes entidades para obtener servicios de los CSC de los gremios



Nota: los colores representan la calificación dada por las entidades a cada uno de los elementos de los CSC

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En cuanto a los gremios, estas entidades muestran una mayor preferencia por los organismos de segundo y tercer grado de la economía solidaria, seguidos por las administradoras de sistemas de pago de bajo valor.

Pregunta 30.1 *¿Adicional a las opciones de la pregunta anterior, considera que de algún otro tipo de entidad puede obtener servicios de un CSC? Por favor, comparta su idea en el espacio a continuación.*

Dentro de las respuestas se observa:

Cooperativas especializadas: Las cooperativas que no operan actualmente como CSC son mencionadas como potenciales oferentes de servicios compartidos.

Fintech y tecnología: Se destacan las oportunidades que podrían ofrecer las empresas de tecnología financiera y plataformas tecnológicas en la prestación de servicios especializados.

Asociaciones, agremiaciones y grupos dentro del sector solidario son identificados como posibles actores clave para coordinar servicios de CSC.

Instituciones académicas: Se proponen como aliadas para desarrollar servicios especializados.

Cooperativas de Ahorro y Crédito:

Tabla 29. Nivel de preferencia por incentivos y herramientas para acudir a ECC de las CAC

| TIPO DE ENTIDAD | CLASIFICACION | | CANTIDAD DE ENTIDADES QUE CALIFICARON | | | |
|-----------------|------------------|--------------|---------------------------------------|----|----|-----|
| | CATEGORIAS | CALIFICACION | a | b | c | d |
| CAC | BASICA | 1 | 3 | 6 | 11 | 5 |
| | | 2 | 1 | 5 | 7 | 2 |
| | | 3 | 9 | 9 | 18 | 6 |
| | | 4 | 18 | 18 | 8 | 11 |
| | | 5 | 42 | 35 | 29 | 49 |
| | Total BASICA | | | | | 73 |
| | INTERMEDIA | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 |
| | | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 |
| | | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| | | 4 | 5 | 9 | 5 | 8 |
| | | 5 | 17 | 8 | 11 | 14 |
| | Total INTERMEDIA | | | | | 24 |
| | PLENA | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | 3 | 0 | 2 | 2 | 1 |
| | | 4 | 0 | 3 | 1 | 0 |
| | | 5 | 6 | 1 | 2 | 4 |
| | Total PLENA | | | | | 6 |
| | Total CAC | | | | | 103 |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

El análisis de las respuestas muestra una clara tendencia en la preferencia por ciertos incentivos en todas las categorías de CAC. En general, los incentivos tributarios son los más valorados, especialmente en las cooperativas de categoría básica, seguidas por las intermedias y las plenas.

De manera similar, la posibilidad de desarrollar nuevas operaciones es altamente apreciada por las entidades más pequeñas. En contraste, la reducción de costos notariales genera cierta resistencia en estas mismas entidades, aunque sigue siendo bien recibida en términos generales.

Por su parte, en las cooperativas intermedias, la flexibilización de esquemas de supervisión y la reducción de costos notariales muestra las calificaciones más bajas, con solo 2 entidades en desacuerdo en cada caso.

En conclusión, las cooperativas – sin importar su categoría – muestran una fuerte inclinación por los incentivos tributarios y la posibilidad de ampliar sus operaciones, mientras que algunos incentivos relacionados con costos administrativos y supervisión generan menor aceptación.

Fondos de empleados:

Tabla 30. Nivel de Preferencia por incentivos y herramientas para Acudir a ECC de los FE

| CLASIFICACION | | | CANTIDAD DE ENTIDADES QUE CALIFICARON | | | | |
|-----------------|-------------------------|--------------|---------------------------------------|----|----|----|------------|
| TIPO DE ENTIDAD | CATEGORIAS | CALIFICACION | a | b | c | d | |
| FE | BASICA | 1 | 9 | 11 | 8 | 5 | |
| | | 2 | 5 | 6 | 3 | 1 | |
| | | 3 | 17 | 14 | 18 | 16 | |
| | | 4 | 24 | 26 | 22 | 21 | |
| | | 5 | 23 | 21 | 27 | 35 | |
| | Total BASICA | | | | | | 78 |
| | INTERMEDIA | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | |
| | | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| | | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | |
| | | 4 | 7 | 10 | 6 | 6 | |
| | | 5 | 10 | 5 | 5 | 12 | |
| | Total INTERMEDIA | | | | | | 20 |
| | PLENA | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | |
| | | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | |
| | | 3 | 0 | 5 | 7 | 4 | |
| | | 4 | 11 | 11 | 6 | 8 | |
| | | 5 | 21 | 16 | 15 | 18 | |
| | Total PLENA | | | | | | 33 |
| | Total FE | | | | | | 131 |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Para el caso de los FE se observa una tendencia similar que en las CAC: se presenta una clara preferencia por los incentivos tributarios y la posibilidad de desarrollar nuevas operaciones, aunque con diferencias según la categoría.

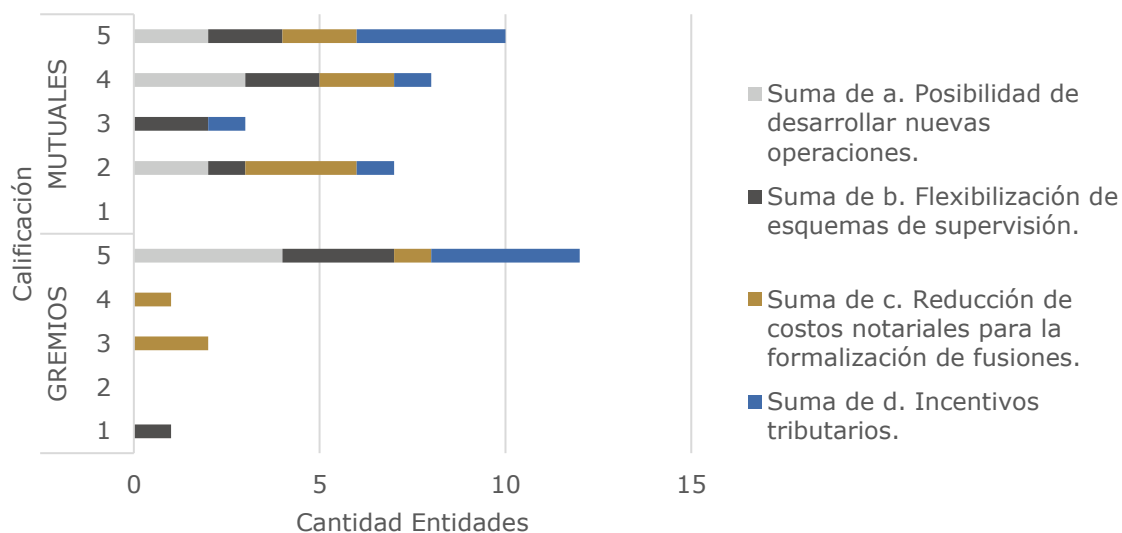
En la categoría básica, los incentivos más valorados son los tributarios y la reducción de costos notariales. Esto indica una alta preferencia por medidas que disminuyan la carga fiscal y los costos administrativos, lo que podría facilitar la gestión operativa de estos fondos.

Por su parte, en la categoría intermedia, los incentivos más apreciados son los tributarios y la posibilidad de desarrollar nuevas operaciones. Aunque la valoración es menor en comparación con la categoría básica, sigue habiendo un interés significativo en medidas que permitan expandir sus actividades.

Finalmente, en la categoría plena, los FE muestran una mayor inclinación hacia la posibilidad de desarrollar nuevas operaciones, seguida de los incentivos tributarios. Esto sugiere que, en esta categoría, existe una mayor orientación hacia el crecimiento y diversificación de sus servicios, complementado con beneficios fiscales que faciliten su sostenibilidad.

Asociaciones mutuales y Gremios del sector solidario

Gráfica 41. Nivel de Preferencia por incentivos y herramientas para Acudir a ECC de los MUT y los gremios



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Al igual que las CAC y los FE, el análisis consolidado para las MUT y los Gremios indica una clara preferencia por los incentivos tributarios y la posibilidad de desarrollar nuevas operaciones. Estos incentivos son vistos como clave para fortalecer la cooperación y el crecimiento del sector.

Pregunta 36.1: *¿Tiene alguna sugerencia para un tipo de incentivo adicional que no se haya mencionado en la pregunta anterior? Por favor, exponga su idea en el espacio a continuación.*

Las respuestas obtenidas reflejan un interés en incentivos adicionales que complementen los ya mencionados, con un enfoque integral para fortalecer la coordinación y cooperación entre entidades.

Las principales tendencias incluyen la necesidad de subsidios financieros destinados a proyectos de desarrollo, digitalización y sostenibilidad, así como la simplificación de procesos regulatorios, reduciendo la carga administrativa para mejorar la eficiencia operativa.

Otro aspecto clave es la promoción de sinergias con incentivos que fomenten la colaboración interinstitucional y la generación de economías de escala. Asimismo, se destaca la importancia de la digitalización y la modernización, promoviendo el uso de tecnología avanzada en procesos administrativos y operativos.

Finalmente, se resalta la necesidad de capacitación y acompañamiento técnico, con formación especializada, para fortalecer las capacidades internas de las entidades.

En general, las entidades resaltan que, además de los incentivos tributarios, es fundamental incorporar subsidios financieros y simplificación regulatoria como mecanismos clave para la sostenibilidad del sector. La implementación de

tecnologías, el fomento de alianzas estratégicas y la formación técnica son pilares esenciales para el crecimiento de las entidades, destacando la importancia de adaptar los incentivos a las necesidades específicas de cada tipo de entidad.

Pregunta 37. *¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones vería útil o viable para que su entidad implemente esquemas de cooperación y coordinación entre entidades de un mismo tipo?*

Tabla 31. Opciones viables para la implementación de ECC entre entidades del mismo tipo

| Opción | Frecuencia |
|--|------------|
| a. Políticas de línea de crédito u otros productos | 38 |
| e. Comités de riesgos | 27 |
| g. Oficial de cumplimiento | 25 |
| d. Órganos de control | 22 |
| b. Órganos de alta dirección | 15 |
| c. Órganos de administración | 11 |
| f. Miembros independientes | 9 |
| h. Identidad (en la denominación o razón social) | 8 |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

La opción más mencionada para implementar ECC entre entidades del mismo tipo es “políticas de líneas de crédito u otros productos”, lo cual indica que el acceso a financiamiento es visto como una herramienta clave para fortalecer la colaboración.

A su vez, los comités de riesgos y la figura del oficial de cumplimiento también fueron ampliamente mencionados, reflejando un interés en la gestión del riesgo y el cumplimiento normativo como elementos esenciales para una cooperación efectiva.

Por otro lado, aunque con menor frecuencia, los órganos de alta dirección y los órganos de administración también fueron considerados relevantes, lo que sugiere que el liderazgo y la gobernanza siguen siendo factores importantes en la estructuración de estos esquemas de colaboración.

Pregunta 37.1 *¿Tiene alguna sugerencia de opciones que vería útil o viable para que su entidad implemente esquemas de cooperación y coordinación, que no se haya mencionado en la pregunta anterior? Por favor, exponga su idea en el espacio a continuación.*

A partir de las respuestas de las entidades, se refleja un fuerte interés en la implementación de ECC, destacando la importancia de integración tecnológica, incentivos financieros y formación especializada. La creación de plataformas compartidas surge como una de las principales propuestas, dado que la

digitalización y el acceso a tecnología avanzada son vistos como mecanismos esenciales para optimizar la colaboración interinstitucional.

A su vez, se enfatiza la necesidad de contar con incentivos financieros tales como créditos blandos, subsidios y beneficios fiscales, para impulsar la cooperación entre entidades. La capacitación sectorial también es clave, teniendo en cuenta que fortalecer las competencias del talento humano facilita la implementación efectiva de estos esquemas. Además, las alianzas estratégicas y redes de apoyo son señaladas como herramientas fundamentales para compartir buenas prácticas, generar conocimiento colectivo y desarrollar proyectos conjuntos.

Otro aspecto relevante es la simplificación de procesos y cumplimiento normativo, pues muchas entidades identifican la reducción de barreras regulatorias y burocráticas como un factor clave para mejorar la eficiencia operativa.

En general, el análisis evidencia una amplia disposición del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria para adoptar estos modelos de cooperación, reconociendo la importancia de trabajar en red, aprovechar economías de escala y fomentar la sostenibilidad social y ambiental.

Pregunta 38. *Por favor indíquenos cuáles considera serían las principales razones o dificultades que enfrentaría su entidad para implementar esquemas de cooperación y coordinación entre entidades de un mismo tipo.*

Las principales dificultades para la implementación de ECC en el sector solidario giran en torno a factores culturales, financieros, tecnológicos, regulatorios y de gobernanza.

La desconfianza y resistencia cultural es un obstáculo clave, dado que varias entidades temen compartir información sensible y son reticentes a la colaboración con potenciales competidores. Existe también una resistencia generalizada al cambio organizacional, lo cual dificulta la adopción de nuevos modelos de cooperación.

Las limitaciones financieras y tecnológicas también representan una barrera significativa. Los altos costos iniciales, la falta de infraestructura tecnológica y las restricciones presupuestarias limitan la capacidad de las entidades para participar en esquemas colaborativos. A esto se suman los problemas de alineación y gobernanza dado que las diferencias en prioridades estratégicas y capacidades operativas dificultan la toma de decisiones en conjunto, así como la implementación de estructuras de cooperación eficientes.

Otro factor crítico es la burocracia y regulación. Las entidades señalan que, dado que los requisitos normativos son complejos y costosos, hay un desincentivo a participar en estos esquemas. Además, perciben una ausencia de incentivos claros, lo cual reduce su interés en comprometerse con iniciativas de cooperación.

A nivel general, el análisis revela que estas dificultades afectan a todas las entidades del sector solidario, pero su impacto varía según el tipo y nivel de desarrollo de cada organización.

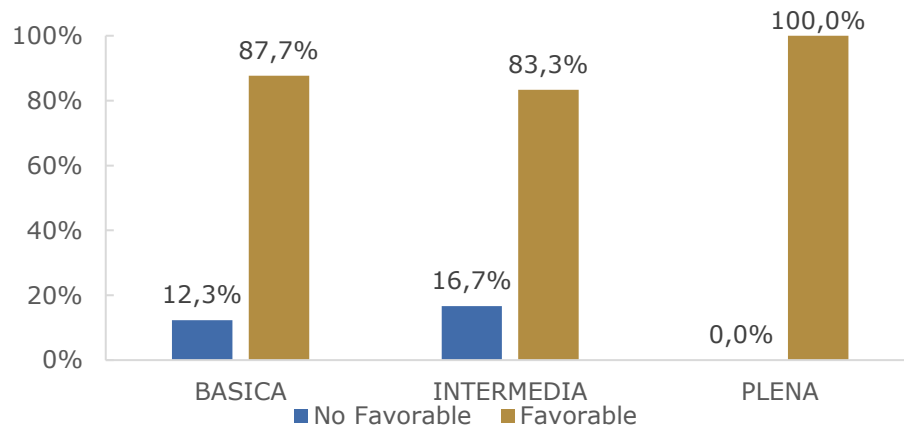
Pregunta 39. *Por favor indíquenos cuáles considera que serían los principales beneficios si su entidad implementa esquemas de cooperación y coordinación entre entidades de un mismo tipo.*

Los beneficios mencionados por las entidades de implementar ECC son similares a aquellos de implementar CSC. Los esquemas de cooperación y coordinación entre entidades del mismo tipo presentan numerosos beneficios que fortalecen tanto la sostenibilidad individual como colectiva de las organizaciones participantes. Estos esquemas promueven sinergias que mejoran la eficiencia operativa, reducen costos, impulsan la innovación y fortalecen la posición competitiva del sector. Sin embargo, para maximizar su impacto, es fundamental superar las barreras estructurales, culturales y regulatorias que dificultan su implementación.

Pregunta 40. *¿Considera usted favorable que el Gobierno nacional construya un marco regulatorio que fije condiciones mínimas de calidad para el uso de apoyo externo por parte de las organizaciones de economía solidaria?*

Cooperativas de ahorro y crédito:

Gráfica 42. Percepción sobre la creación de un marco regulatorio para el uso de AE en organizaciones de economía solidaria de las CAC

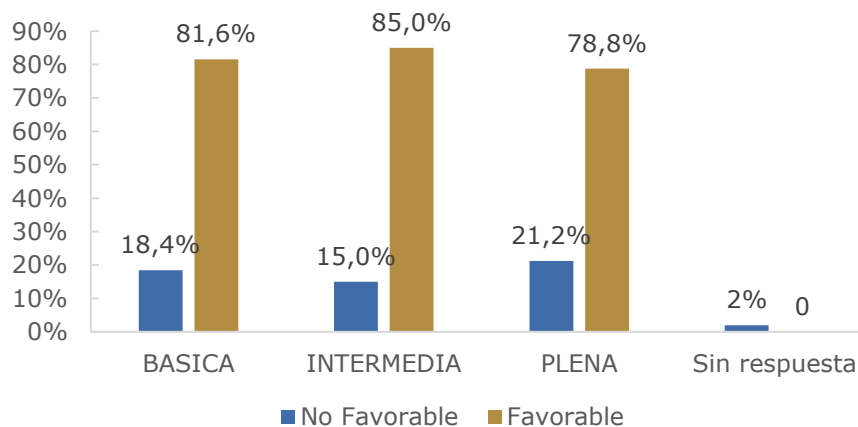


Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Los resultados evidencian una amplia aceptación entre las CACs respecto a la construcción de un marco regulatorio para el uso de AE. En todas las categorías la mayoría de las entidades consideran favorable esta iniciativa. Sin embargo, en las categorías básica e intermedia aún existe un pequeño porcentaje de entidades que no la consideran favorable. Estos datos reflejan un consenso sobre la necesidad de establecer condiciones mínimas de calidad en la regulación frente a este tipo de esquema.

Fondos de empleados:

Gráfica 43. Percepción sobre la creación de un marco regulatorio para el uso de AE en organizaciones de economía solidaria de las FE



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Al igual que en las CAC, se evidencia una amplia aceptación entre los FE respecto a la creación de un marco regulatorio para el uso de AE, lo cual indica que la mayoría de las entidades ven en esta medida una oportunidad para mejorar la calidad y transparencia en sus operaciones. No obstante, aún persisten reservas en algunos niveles, reflejadas en un grupo de entidades que consideran la regulación como una posible limitante o una carga adicional. Esto sugiere la necesidad de mayor claridad sobre los beneficios y alcances de la medida, así como estrategias para abordar preocupaciones específicas y garantizar su implementación efectiva.

Asociaciones mutuales:

Tabla 32. Percepción sobre la creación de un marco regulatorio para el uso de AE en organizaciones de economía solidaria de las MUT

| Respuesta | No. de respuestas | Porcentaje de respuestas |
|------------------|--------------------------|---------------------------------|
| No | 3 | 42,9% |
| Si | 4 | 57,1% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

En relación con las MUT que respondieron la encuesta, se observa una percepción dividida respecto a la creación de un marco regulatorio para el funcionamiento de los CSC en el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria. Mientras que la mayoría encuestada (57%) ve favorable la medida, las MUT restantes (43%) desaprueban de ella. Esto indica que, si bien la mayoría de los encuestados reconoce la importancia de establecer reglas claras, la otra porción de la muestra percibe preocupaciones sobre posibles restricciones o impactos negativos. Esta división resalta la necesidad de establecer un diálogo más profundo con el sector para garantizar que la regulación atienda sus necesidades y expectativas sin generar barreras adicionales.

Gremios sector solidario:

Por parte de los Gremios, se revela una mayoría de respaldo a la creación de un marco regulatorio para el funcionamiento de los CSC en el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria. De las cuatro entidades que respondieron, tres se encuentran a favor. Lo anterior sugiere que la mayoría de los Gremios encuestados reconocen la importancia de contar con reglas claras que fomenten la estabilidad y el desarrollo del sector. No obstante, existe una opinión en contra lo cual indica la presencia de inquietudes sobre el impacto de la regulación.

Pregunta 40.1 *¿Considera usted favorable que el Gobierno nacional construya un marco regulatorio que reglamente y fije reglas para el funcionamiento de CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria? Justifique su respuesta*

Las respuestas reflejan una división de opiniones respecto a la creación de un marco regulatorio para el funcionamiento de los CSC en el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

Por un lado, quienes consideran favorable la regulación destacan que esta permitiría garantizar estándares mínimos de calidad, fomentando la profesionalización de los proveedores y promoviendo la transparencia y el control en los procesos de contratación. Además, subrayan que el marco regulatorio contribuiría a reducir riesgos operativos y malas prácticas, protegería a las entidades más pequeñas de posibles abusos por parte de terceros y fomentaría una competencia equitativa – fortaleciendo la confianza en el sector.

Por otro lado, las entidades que ven la regulación de manera desfavorable priorizan la autonomía organizacional y advierten sobre el riesgo de una sobrerregulación que añadiría burocracia y costos innecesarios. También resaltan la importancia de mantener la flexibilidad operativa para adaptarse a diferentes contextos y consideran que los mecanismos actuales son suficientes para garantizar la calidad, sin necesidad de nuevas normativas que podrían afectar económicamente a las organizaciones – especialmente a las más pequeñas.

Pregunta 41. *Con una puntuación de 1 a 5, donde 5 es "muy necesario" y 1 es "nada necesario", indique que tanto considera pertinente que el Gobierno nacional reglamente los siguientes elementos de apoyo externo para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.*

- a. Entidades autorizadas para actuar como AE*
- b. Tipo de productos y servicios*
- c. Responsabilidad del AE*
- d. Reglas de buen gobierno y gestión de conflictos de interés*
- e. Requisitos mínimos de infraestructura*
- f. Requisitos mínimos de capacidad económica*
- g. Identificación de órgano de supervisión*
- h. Centro de registro y divulgación de AE (a través de páginas web, etc)*
- i. Remisión a régimen sancionatorio*

Cooperativas de ahorro y crédito:

Tabla 33. Nivel de necesidad regulatoria sobre elementos de AE de las CAC

| TIPO DE ENTIDAD | CLASIFICACION | | CANTIDAD ENTIDADES CALIFICARON | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | CATEGORIAS | CALIFICACION | a | b | c | d | e | f | g | h | i |
| CAC | BASICA | 1 | 7 | 6 | 4 | 3 | 4 | 5 | 6 | 3 | 4 |
| | | 2 | 3 | 6 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 8 |
| | | 3 | 14 | 13 | 7 | 11 | 15 | 12 | 12 | 8 | 10 |
| | | 4 | 18 | 19 | 25 | 17 | 18 | 20 | 19 | 22 | 17 |
| | | 5 | 31 | 29 | 34 | 39 | 31 | 32 | 32 | 35 | 34 |
| | Total BASICA | | 73 | | | | | | | | |
| | INTERMEDIA | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| | | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| | | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| | | 4 | 4 | 3 | 5 | 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| | | 5 | 12 | 10 | 12 | 11 | 12 | 13 | 12 | 10 | 13 |
| | Total INTERMEDIA | | 24 | | | | | | | | |
| | PLENA | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| | | 4 | 0 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| | | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Total PLENA | | 6 | | | | | | | | |
| | Total CAC | | 103 | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

De manera generalizada, las CAC señalan una alta necesidad de regulación, con más de la mitad de las entidades encuestadas indicando un puntaje superior a 3 en cada elemento regulatorio. No obstante, existen diferencias por categoría entre lo que se identifica como necesario. Por un lado, las CAC de categoría básica priorizan la responsabilidad del AE, las reglas de buen gobierno y la creación de un centro de registro y divulgación. Por otra parte, las CAC de categoría intermedia enfatizan la regulación de los tipos de productos y servicios, la responsabilidad del AE y los requisitos mínimos de capacidad económica. Finalmente, en la categoría plena el apoyo a la regulación se centra en las reglas de buen gobierno y la identificación del órgano de supervisión.

Fondos de Empleados:

Tabla 34. Nivel de necesidad regulatoria sobre elementos de AE de los FE

| CLASIFICACION | | CANTIDAD ENTIDADES CALIFICARON | | | | | | | | | |
|-----------------|-------------------------|--------------------------------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| TIPO DE ENTIDAD | CATEGORIAS | CALIFICACION | a | b | c | d | e | f | g | h | i |
| FE | BASICA | 1 | 11 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 11 | 11 |
| | | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 8 | 5 | 3 | 4 | 7 |
| | | 3 | 20 | 22 | 21 | 21 | 23 | 25 | 22 | 22 | 21 |
| | | 4 | 22 | 21 | 20 | 20 | 18 | 20 | 22 | 20 | 18 |
| | | 5 | 20 | 20 | 23 | 24 | 20 | 19 | 21 | 21 | 21 |
| | Total BASICA | | 78 | | | | | | | | |
| | INTERMEDIA | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 6 | 6 | 3 | 5 |
| | | 4 | 6 | 6 | 7 | 5 | 7 | 8 | 5 | 6 | 5 |
| | | 5 | 7 | 4 | 6 | 9 | 4 | 3 | 6 | 8 | 6 |
| | Total INTERMEDIA | | 20 | | | | | | | | |
| | PLENA | 1 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| | | 2 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| | | 3 | 2 | 6 | 3 | 6 | 5 | 3 | 2 | 6 | 5 |
| | | 4 | 9 | 7 | 11 | 8 | 10 | 9 | 8 | 7 | 9 |
| | | 5 | 13 | 13 | 14 | 15 | 12 | 14 | 16 | 13 | 13 |
| | Total PLENA | | 33 | | | | | | | | |
| | Total FE | | 131 | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

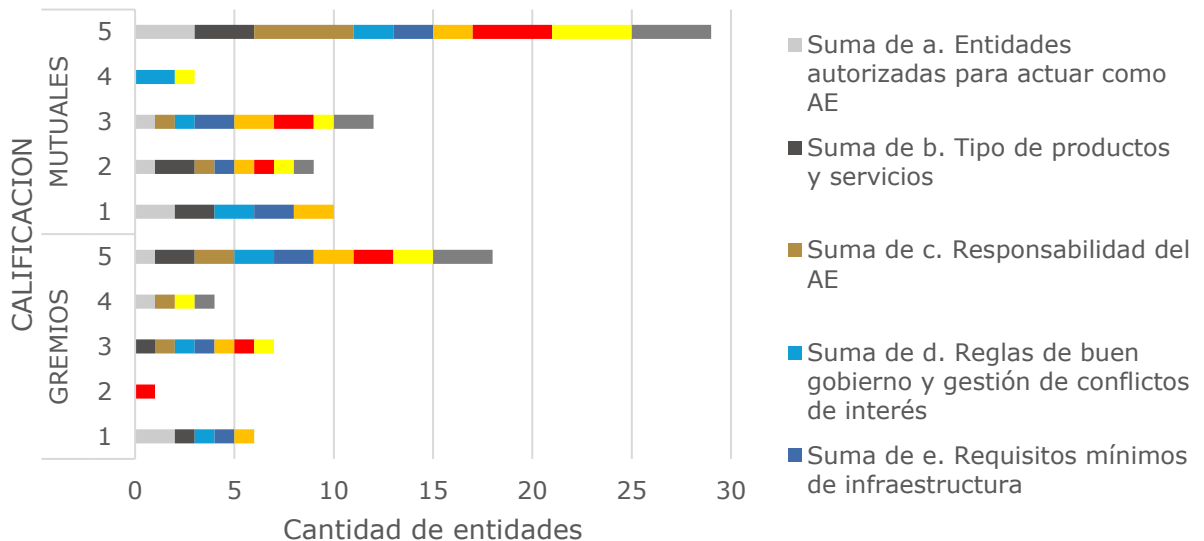
Al igual que las CAC, los FE señalan una alta necesidad de regulación, con más de la mitad de las entidades encuestadas indicando un puntaje superior a 3 en cada elemento regulatorio. Nuevamente existen diferencias entre categorías en los aspectos a priorizar, aunque existe un elemento regulatorio que se prioriza a lo largo de las tres categorías: las reglas de buen gobierno. Esto refleja una consideración generalizada por la transparencia y la presencia de altos estándares de gobernanza.

Entre las diferencias a destacar se encuentra que los FE de categoría básica priorizan la responsabilidad del AE; los FE de categoría intermedia priorizan la autorización de entidades para actuar como AE y el Centro de registro y divulgación de AE; y los FE de categoría plena priorizan la responsabilidad del AE y la identificación del órgano de supervisión.

En general, se encuentra que existe una alta demanda de regulación a través de las múltiples áreas, lo cual se alinea con las percepciones expresadas por las CAC.

Asociaciones mutuales y Gremios del sector solidario

Gráfica 44. Nivel de necesidad regulatoria sobre elementos de AE de las MUT y los gremios



Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Al igual que en los FE y las CAC, las MUT y los Gremios muestran una percepción favorable a que se regulen la mayoría de los conceptos mencionados. Lo anterior refuerza la intención de introducir normativas claras que garanticen prácticas éticas y eficientes que fortalezcan la confianza en el sector.

Pregunta 41.1: *Por favor exponga en el siguiente espacio, otros elementos de los Apoyo Externo que adicional a los indicados en la pregunta anterior, considere conveniente sean objeto de reglamentación por parte del Gobierno Nacional*

Las respuestas reflejan una fuerte expectativa de que el Gobierno Nacional establezca un marco regulatorio claro y justo para los AE en el sector de ahorro y crédito solidario. Las principales preocupaciones de los encuestados se encuentran resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 35. Elementos de AE mencionados por los encuestados

| Elemento | Descripción |
|----------------------------------|---|
| Regulación Tarifaria | Reiterada demanda de lineamientos claros y justos para establecer tarifas de los Apoyos Externos, garantizando que sean proporcionales a la calidad ofrecida y evitando prácticas abusivas. |
| Estándares de Calidad | Necesidad de criterios mínimos que aseguren servicios eficientes, confiables y uniformes. |
| Transparencia y Supervisión | Solicitud de mecanismos de auditoría externa y control gubernamental que garanticen una operación transparente y alineada con los objetivos del sector. |
| Protección de Información | Importancia de regular el manejo de datos sensibles, asegurando confidencialidad y evitando usos indebidos. |
| Acceso Equitativo | Relevancia de garantizar que los servicios estén disponibles para todas las entidades, independientemente de su tamaño o capacidad económica. |
| Fomento a la Cooperación | Necesidad de fortalecer la participación y colaboración entre las entidades del sector solidario en la gobernanza y decisiones de los Apoyos Externos. |
| Innovación y Eficiencia | Incentivos para la adopción de tecnologías y procesos innovadores que mejoren la eficiencia operativa de los apoyos externos. |
| Regulación de Gobernanza Interna | Propuesta de lineamientos claros sobre estructuras de toma de decisiones y rendición de cuentas la necesidad de una regulación tarifaria que garantice precios proporcionales a la calidad del servicio, evitando abusos y promoviendo condiciones equitativas. Asimismo, se destaca la urgencia de fijar estándares mínimos de calidad para asegurar servicios eficientes y confiables, respaldados por mecanismos de supervisión y auditoría externa que fomenten la transparencia. |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

42. *¿Cuál o cuáles de los siguientes productos y servicios de un AE considera son útiles o podrían ser útiles para su entidad?*

Tabla 36. Productos y servicios de AE considerados útiles para las entidades

| Producto/Servicio | Frecuencia |
|---|------------|
| Gestión de riesgos | 27 |
| Evaluación de buen gobierno | 17 |
| Evaluación de planes estratégicos | 16 |
| Soporte de operaciones | 15 |
| Evaluación de desempeño de la gerencia y el consejo de administración o junta directiva | 15 |
| Análisis de datos y estrategia de mercadeo | 14 |
| Evaluación periódica de cartera | 12 |
| Apoyo de miembros especializados en órganos de administración o dirección | 10 |
| Apoyo de miembros especializados en comités obligatorios | 9 |

Fuente: Elaboración URF con información tomada de los resultados de la encuesta

Las respuestas reflejan una alta valoración de los productos y servicios de apoyo externo relacionados con la gestión de riesgos, lo cual indica una priorización de la mitigación de amenazas operativas y financieras. A su vez se destaca la importancia de la evaluación del buen gobierno y de los planes estratégicos, lo cual sugiere un interés en fortalecer la gobernanza y la planificación a largo plazo.

Otros servicios como el soporte de operaciones y la evaluación del desempeño de la gerencia y la junta directiva o consejo de administración son considerados relevantes, evidenciando la necesidad de herramientas que mejoren la eficiencia y la toma de decisiones. El análisis de datos y la estrategia de mercadeo también son relevantes y reflejan una orientación hacia la optimización de la gestión comercial.

Finamente, aunque con menor frecuencia, el apoyo especializado en órganos de administración, dirección y comités obligatorios también es valorado, sugiriendo una demanda por asesoría técnica en la gestión interna de las entidades.

Pregunta 42.1: *¿Tiene alguna sugerencia de productos y servicios de un (AE) que no se hayan mencionado en la pregunta anterior? Por favor, comparta su idea en el espacio a continuación.*

Tabla 37. Sugerencias de productos y servicios de AE realizadas por los encuestados

| Producto o servicio sugerido | Descripción |
|--|--|
| Capacitación especializada | Gran énfasis en programas de formación continua, adaptados a las necesidades específicas de cada tipo de entidad (CAC, FE, mutuales y gremios), con enfoque en áreas técnicas, gerenciales y normativas. |
| Soporte tecnológico | Una demanda recurrente fue el desarrollo de herramientas digitales accesibles y avanzadas, plataformas integradas y soluciones de automatización para optimizar procesos administrativos y de atención. |
| Gestión de riesgos y cumplimiento normativo | Se destaca la importancia de servicios que apoyen en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos financieros, además de consultoría en cumplimiento regulatorio. |
| Facilitación de redes de cooperación y alianzas estratégicas | Propuesta de plataformas y espacios para fortalecer la colaboración entre entidades del sector solidario. |
| Sostenibilidad económica, social y ambiental | Servicios que orienten hacia prácticas sostenibles con impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. |
| Diversificación de servicios | Acompañamiento para la expansión de portafolios de productos adaptados a las demandas del mercado. |
| Acceso a mercados y financiamiento | Se plantean servicios para internacionalización y la creación de líneas de crédito con tasas preferenciales, especialmente para entidades básicas. |

El sector solidario evidencia necesidades diferenciadas según el nivel de madurez y tipo de entidad. Mientras las entidades más básicas requieren apoyo fundamental en áreas como capacitación y herramientas accesibles, las entidades plenas demandan servicios avanzados de transformación digital, gestión estratégica e internacionalización. En todos los niveles, los (AE) deben priorizar soluciones tecnológicas, sostenibilidad y fortalecimiento de la gobernanza, además de promover redes de cooperación para maximizar recursos.

Pregunta 43: *Por favor indíquenos cuáles considera son o serían las principales barreras o dificultades que su entidad enfrenta o enfrentaría para acudir a un AE.*

Las principales barreras identificadas por los encuestados se encuentran resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 38. Principales barreras identificadas por los encuestados para acudir a un AE

| Barrera identificada | Descripción |
|-------------------------------|--|
| Altos costos | Los costos asociados a los servicios de Apoyo Externo (AE) son una de las barreras más frecuentes, percibiéndose como prohibitivos para muchas entidades del sector. |
| Desconfianza | Existe incertidumbre respecto a la calidad, adaptabilidad y confidencialidad de los servicios ofrecidos por los AE. |
| Falta de conocimiento | Hay una difusión insuficiente sobre las opciones disponibles y cómo acceder a ellas. |
| Rigidez de los servicios | AE no siempre se ajustan a las necesidades específicas de las entidades, limitando su pertinencia. |
| Procesos burocráticos | Los trámites complejos y largos son percibidos como un obstáculo importante. |
| Preocupación por la autonomía | Muchas entidades temen que depender de AE afecte su capacidad de autogestión. |
| Capacidad interna limitada | Varias organizaciones enfrentan barreras operativas, como la falta de personal capacitado o recursos tecnológicos adecuados. |

Como se puede observar, la adopción de servicios de Apoyo Externo (AE) en el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria enfrenta barreras significativas relacionadas con costos, desconfianza, desconocimiento y limitaciones internas. Estas barreras varían en intensidad según el tipo de organización (cooperativas, fondos de empleados, mutuales, gremios) y su nivel de desarrollo (básico, intermedio, pleno), pero todas comparten la necesidad de mayor personalización, accesibilidad y transparencia en los servicios ofrecidos.

Pregunta 44: *Por favor indíquenos cuáles considera son o serían los principales beneficios que su entidad obtiene u obtendría al acudir a un AE.*

Los principales beneficios identificados por los encuestados se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 39. Principales beneficios identificados por los encuestados de acudir a un AE

| Beneficio identificado | Descripción |
|---|--|
| Optimización de recursos | Reducción de costos operativos, mayor eficiencia en procesos administrativos y uso más efectivo de recursos financieros, humanos y tecnológicos. |
| Acceso a tecnología y herramientas modernas | Mejora en la digitalización, automatización y adopción de plataformas tecnológicas avanzadas. |
| Cumplimiento normativo | Aseguramiento del cumplimiento de regulaciones legales y sectoriales, minimizando riesgos de sanciones. |
| Fortalecimiento estratégico | Planificación a largo plazo y enfoque en crecimiento sostenible, diversificación de servicios y proyección competitiva. |
| Capacitación y desarrollo del talento | Incremento en las capacidades del personal a través de formación especializada. |
| Reducción de riesgos | Mitigación de riesgos financieros, operativos y legales mediante asesoría experta. |
| Innovación | Promoción de nuevos productos, servicios y procesos para adaptarse a las demandas del mercado y los asociados. |
| Colaboración y alianzas | Fomento de redes de cooperación y aprendizaje entre entidades del sector. |

De acuerdo con la tabla, el uso de (AE) se percibe como un catalizador para fortalecer la operación, estrategia y sostenibilidad de las entidades del sector solidario. Proporciona herramientas esenciales para modernizarse, cumplir normativas, optimizar recursos y fomentar la innovación, permitiendo a las organizaciones enfocarse en su misión estratégica mientras acceden a capacidades técnicas externas.

Resultados de encuesta

Mapeo nacional de oferentes y potenciales oferentes de Centros de servicios compartidos para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria

Anexo 2 del Documento Técnico

Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera

Febrero de 2025



Tabla de contenido

1. Encuesta
2. Diligenciamiento de la encuesta
3. Relación de entidades que diligenciaron la encuesta
4. Respuestas

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| <i>Tabla 1. Resultados de diligenciamiento de la encuesta</i> | 4 |
| <i>Tabla 2. Tipos de entidad que diligenciaron la encuesta</i> | 5 |
| <i>Tabla 3. Ubicación geográfica de las entidades</i> | 5 |
| Tabla 4. Tipo de entidad | 7 |
| Tabla 5. Otras entidades que diligenciaron la encuesta | 8 |
| Tabla 6. Respuestas sobre denominación de CSC | 8 |
| Tabla 7. Respuestas de denominación de CSC según perfil de entidades | 9 |
| Tabla 8. Entidades destinatarias de productos y servicios de los CSC | 9 |
| Tabla 9. Otras entidades destinatarias | 10 |
| Tabla 10. Respuestas de favorabilidad para la construcción de un marco regulatorio | 11 |
| Tabla 11. Calificación de aspectos a regular por el Gobierno nacional, según tipo de entidades | 13 |

Índice de Gráficas

| | |
|--|----|
| Gráfica 1. Calificación de 1 a 5 sobre aspectos a regular por el Gobierno nacional | 15 |
|--|----|

01 Encuesta

La hoja de ruta para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (URF, 2022)¹ planteó el desarrollo de una iniciativa denominada “Centro de Servicios Compartidos”. Esta iniciativa busca incorporar los Centros de servicios compartidos (CSC) a la estructura del sector, generando economías de escala que apunten a optimizar su esquema de gestión de riesgos y fortalecer el desarrollo de otras actividades, entre ellas aquellas relacionadas con el soporte de operaciones y el control interno, acogiendo buenas prácticas internacionales.

Igualmente, en la iniciativa regulatoria “Regulación de los Sistemas de Pago de Bajo Valor y sus servicios relacionados para cooperativas de ahorro y crédito”, que fue publicada por la URF en mayo de 2024², se indicó la relevancia de que los procesos de digitalización de estas entidades se apalancara en figuras de coordinación y cooperación como los centros de servicios compartidos, o en alianzas con entidades financieras, *Fintechs* o proveedores de servicios de pago que faciliten la adopción tecnológica a través de mecanismos de comercialización de infraestructura o *Banking as a Service*.

Para profundizar en el desarrollo de la figura de CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria, la URF identificó la relevancia de construir un diagnóstico que sienta las bases para establecer necesidades regulatorias en la materia.

En desarrollo de dicho diagnóstico, la URF publicó el 8 de octubre de 2024 dos encuestas, así:

1. “Mapeo nacional de Centros de Servicios Compartidos, esquemas de cooperación y coordinación entre entidades y apoyo externo para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)”. Dirigida a las cooperativas de ahorro y crédito (CAC)¹; fondos de empleados (FE) y asociaciones mutualistas con ahorro (MUT) y gremios del sector solidario. Con esta encuesta se buscó obtener, desde la demanda, información y conocer las opiniones de las entidades sobre el desarrollo de la figura de Centros de Servicios Compartidos (CSC), de esquemas de cooperación y coordinación entre entidades (ECC), y apoyo externo (AE) para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

¹ Incluyendo cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito

2. "Mapeo nacional de CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)". Dirigida a entidades o iniciativas que cumplan las características de un CSC que apoye o tenga el potencial de apoyar la gestión de las organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Con estas dos encuestas se reconoce las bondades de un trabajo público-privado articulado, con el que buscamos que las entidades del sector y otros actores de interés hagan parte de activa de la construcción de las normas.

A continuación, se exponen los resultados de la segunda encuesta, esto es, la de Mapeo nacional de CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria (2024)"; también algunas conclusiones y reflexiones de este ejercicio.

02 Diligenciamiento de la encuesta

Para la presentación del resultado de la encuesta se perfilaron las diferentes entidades que dieron respuesta, de acuerdo con la naturaleza de cada entidad.

En la siguiente tabla presentamos los resultados de diligenciamiento obtenidos.

Tabla 1. Resultados de diligenciamiento de la encuesta

| | |
|---|-----------|
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR SOLIDARIO | 8 |
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR EXTERNO | 2 |
| GREMIOS SECTOR SOLIDARIO | 4 |
| POTENCIALES SECTOR SOLIDARIO | 9 |
| POTENCIALES EXTERNOS | 1 |
| *RESPONDIERON DOS VECES UNA MISMA ENTIDAD | 4 |
| **NO APLICA PARA CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS | 23 |
| Total | 51 |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

**En los casos que respondieron dos funcionarios de la misma entidad se tomó la respuesta del funcionario con perfil más cercano a la información preguntada o de mayor conocimiento en la entidad. En un caso puntual se tomó la respuesta que se percibió más completa y soportada.*

***Estas entidades no fueron sujetos de análisis y tabulación, teniendo en cuenta que no cumplen las características de un CSC o no son entidades potenciales para desempeñarse bajo esta figura.*

Los siguientes resultados y análisis se basan en las respuestas de entidades que participaron en la encuesta, las cuales se toman como el 100% de la muestra para la medición y evaluación de los resultados.

03 Relación de entidades que diligenciaron la encuesta

Tabla 2. Tipos de entidad que diligenciaron la encuesta

| Tipo de entidad según respuesta | Número entidades |
|--|------------------|
| Organismos de segundo grado de la economía solidaria (agremiaciones regionales, agremiaciones asociadas a una agremiación de segundo grado, cooperativas que asocian a otras cooperativas, etc.) | 6 |
| Organismos de tercer grado de la economía solidaria (agremiaciones que asocian agremiaciones de segundo grado, etc.) | 2 |
| Bancos cooperativos | 1 |
| Administradora de sistemas de pago de bajo valor de naturaleza cooperativa o solidaria | 1 |
| Administradoras de sistemas de pago de valor de otra naturaleza | 1 |
| Otros proveedores de servicios financieros y tecnológicos (<i>Fintechs</i> , etc.) | 3 |
| Otra(s) | 10 |
| Total | 24 |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

Aproximadamente el 95% de las entidades diligenciaron la encuesta a través de sus directivos. Adicionalmente, se encuentra un promedio de 14.4 años de experiencia entre los directivos de estas entidades, lo cual sugiere que la información y opiniones reportadas provienen de funcionarios con significativo nivel de conocimiento institucional y comprensión de las complejidades de las organizaciones.

Tabla 3. Ubicación geográfica de las entidades

| Ciudad | Número de entidades |
|-------------|---------------------|
| Bogotá | 10 |
| Medellín | 5 |
| Armenia | 3 |
| Cali | 2 |
| Bucaramanga | 1 |
| Cúcuta | 1 |

| | |
|--------------|-----------|
| Duitama | 1 |
| Ocaña | 1 |
| Total | 24 |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

El 41.67% de las entidades que dieron respuesta tienen su domicilio principal en la ciudad de Bogotá. La ciudad de Medellín representa el segundo lugar con mayor presencia de entidades encuestadas que dieron respuesta (20.83%).

04 Respuestas

Las preguntas 1 a 10 corresponden a información general de las entidades que diligenciaron la encuesta. Para efectos del presente documento, no se incluyen en la tabulación y análisis preservando la confidencialidad de quienes participaron este ejercicio.

Pregunta 11. *Por favor cuéntenos las razones por las que considera que su entidad o la iniciativa que ésta desarrolla cumple con las características de un CSC que apoye o tenga el potencial de apoyar la gestión de las organizaciones del sector de ahorro y crédito solidaria.*

Las organizaciones, entre otras, mencionaron las siguientes características:

- **Optimización de recursos:** centralizan procesos comunes, lo que reduce costos y mejora la eficiencia operativa.
- **Sinergia y colaboración:** desarrollan colaboración entre entidades, lo que genera economías de escala y fortalece la competitividad del sector.
- **Especialización y mejora continua:** se especializan en los procesos del sector y el enfoque en la mejora continua permiten ofrecer soluciones de alta calidad.
- **Uso de tecnología:** implementan plataformas tecnológicas para automatizar y digitalizar procesos, lo que optimiza la operación y mejora la seguridad.
- **Escalabilidad y adaptabilidad:** pueden ampliar sus servicios según las necesidades de las organizaciones, adaptándose a diferentes tamaños y complejidades.
- **Ahorro en procesos comunes:** desarrollan economías de escala en áreas como cobranza y compras conjuntas, que contribuyen a la reducción de costos operativos.

- **Desarrollo de capacidades:** fomentan el fortalecimiento de las capacidades operativas, financieras y tecnológicas de las organizaciones asociadas.
- **Fomento de la integración del sector:** se esfuerzan por integrar entidades cooperativas, compartiendo servicios y conocimientos para fortalecer la red solidaria.
- **Modelo de negocio eficiente:** ofrecen servicios competitivos que mejoran la competitividad y sostenibilidad del sector solidario.
- **Apoyo a la transformación digital:** adoptan tecnologías digitales como clave para mejorar la competitividad y la atención a los asociados.
- **Enfoque en bienestar y desarrollo social:** promueven el bienestar de los asociados y se alinean con los principios de la economía solidaria.
- **Generación de proyectos innovadores:** desarrollan proyectos innovadores para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios y procesos del sector.

Pregunta 12. *Por favor indique el tipo de entidad que usted representa.*

Tabla 4. Tipo de entidad

| Perfil | Tipo de entidad | Número de entidades |
|---|--|---------------------|
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR EXTERNO | Administradoras de sistemas de pago de valor de otra naturaleza | 1 |
| | Otros proveedores de servicios financieros y tecnológicos (<i>Fintechs</i> , etc) | 1 |
| Subtotal | | 2 |
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR SOLIDARIO | Organismos de segundo grado de la economía solidaria (agremiaciones regionales, agremiaciones asociadas a una agremiación de segundo grado, cooperativas que asocian a otras cooperativas, etc.) | 3 |
| | Bancos cooperativos | 1 |
| | Administradora de sistemas de pago de bajo valor de naturaleza cooperativa o solidaria | 1 |
| | Otros proveedores de servicios financieros y tecnológicos (<i>Fintechs</i> , etc) | 1 |
| | Otra(s) | 2 |
| Subtotal | | 8 |
| GREMIOS SECTOR SOLIDARIO | Organismos de segundo grado de la economía solidaria (agremiaciones regionales, agremiaciones asociadas a una agremiación de segundo grado, cooperativas que asocian a otras cooperativas, etc.) | 3 |
| | Organismos de tercer grado de la economía solidaria (agremiaciones que asocian agremiaciones de segundo grado, etc.) | 1 |
| Subtotal | | 4 |

| | | |
|-------------------------------------|--|-----------|
| POTENCIALES EXTERNOS | Otra(s) | 1 |
| Subtotal | | 1 |
| POTENCIALES SECTOR SOLIDARIO | Organismos de tercer grado de la economía solidaria (agremiaciones que asocian agremiaciones de segundo grado, etc.) | 1 |
| | Otros proveedores de servicios financieros y tecnológicos (Fintechs, etc) | 1 |
| | Otra(s) | 7 |
| Subtotal | | 9 |
| Total | | 24 |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

Pregunta 13. Otras, ¿Cuáles?.

Tabla 5. Otras entidades que diligenciaron la encuesta

| |
|--|
| Sociedad por Acciones Simplificada de propiedad Cooperativa |
| Entidades vigiladas por la SFC que están autorizadas para la actividad de financiación colaborativa. |
| Outsourcing de riesgos y Software de riesgos |
| Entidad de primer nivel de supervisión, vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria. |
| Grupo Empresarial Cooperativo |
| Servicios de Medios de Pago y de Tecnología relacionada con los mismos |
| Cooperativa de Ahorro y Crédito |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

Pregunta 14. ¿Se ha asignado una denominación específica a la iniciativa (plataforma, servicio, etc) de CSC, diferente al nombre o razón social de la entidad?.

Tabla 6. Respuestas sobre denominación de CSC

| Respuesta | Número de entidades |
|--------------|---------------------|
| No | 15 |
| Si | 9 |
| Total | 24 |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

La mayoría de las entidades (62% de las que diligenciaron la encuesta) de indica que no se ha asignado una denominación específica a la iniciativa del CSC. El 38% restante sí reconoce una denominación específica. En la

siguiente tabla se detalla la cantidad de entidades que cuentan o no con denominación de su iniciativa, según el perfil de la entidad.

Tabla 7. Respuestas de denominación de CSC según perfil de entidades

| Tipo de entidad | Respuesta | Número de entidades |
|--|-----------|---------------------|
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR EXTERNO | No | 1 |
| | Si | 1 |
| Subtotal | | 2 |
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DEL SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA | No | 3 |
| | Si | 5 |
| Subtotal | | 8 |
| GREMIOS SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA | No | 3 |
| | Si | 1 |
| Subtotal | | 4 |
| POTENCIALES EXTERNOS | No | 1 |
| Subtotal | | 1 |
| POTENCIALES SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA | No | 7 |
| | Si | 2 |
| Subtotal | | 9 |
| Total general | | 24 |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

Pregunta 15. *Por favor indiquenos la denominación que recibe la iniciativa (respuesta si)*

Se recibió información de la denominación de 10 iniciativas o entidades de las cuales el 50% se anuncian como organizaciones internas al sector y 50% como figuras externas.

Pregunta 17. *¿A qué tipo de entidad o personas está dirigido u ofrece sus productos o servicios el CSC?*

Tabla 8. Entidades destinatarias de productos y servicios de los CSC

| Tipo de entidad | Respuesta | Número de entidades |
|---|--|---------------------|
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR EXTERNO | Ninguna de las anteriores, pero podría aplicar a todas o alguna de ellas | 1 |
| | Otra | 1 |
| Subtotal | | 2 |

| | | |
|---|--|-----------|
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR SOLIDARIO | Cooperativas de ahorro y crédito | 2 |
| | Cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito | 1 |
| | Ninguna de las anteriores, pero podría aplicar a todas o alguna de ellas | 1 |
| | Otra | 4 |
| Subtotal | | 8 |
| GREMIOS SECTOR SOLIDARIO | Fondos de empleados | 1 |
| | Ninguna de las anteriores, pero podría aplicar a todas o alguna de ellas | 1 |
| | Otra | 2 |
| Subtotal | | 4 |
| POTENCIALES EXTERNOS | Otra | 1 |
| Subtotal | | 1 |
| POTENCIALES SECTOR SOLIDARIO | Cooperativas de ahorro y crédito | 2 |
| | Cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito | 1 |
| | Fondos de empleados | 1 |
| | Ninguna de las anteriores, pero podría aplicar a todas o alguna de ellas | 2 |
| | Otra | 3 |
| Subtotal | | 9 |
| Total | | 24 |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

Pregunta 18. ¿Cuál (es)? (otras)

Tabla 9. Otras entidades destinatarias

| Descripción |
|--|
| Fondos de empleados, cooperativas financieras, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de trabajo asociado, mutuales, Cooperativas Multiactivas |
| Incluye bancos, financieras y empresas colocadoras de crédito. |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

Nota: La pregunta 19 corresponde a información general de las entidades que diligenciaron la encuesta. Para efectos del presente documento, no se incluye en la tabulación y análisis preservando la confidencialidad de quienes participaron este ejercicio.

Pregunta 20. *Por favor diligencie en el siguiente espacio información adicional que desee suministrarnos sobre el portafolio de productos y servicios que ofrece la entidad como CSC.*

A continuación, se exponen algunos de los productos y servicios mencionados por las entidades:

- Segmentación de bases de datos.
- Identificación de modelos analíticos y creación de scores internos.
- Automatización de procesos como atención al cliente, campañas de ventas/cobranza, y gestión en redes sociales.
- Proyectos productivos y recaudo: apoyo en la consecución de proyectos productivos financiados para fortalecer el tejido productivo.
- Acompañamiento integral y capacitación: servicios en riesgos, planeación, auditoría, control interno, y sistemas de gestión.
- Asistencia y educación: asesoría integral subsidiada o gratuita para compartir experiencias y conocimiento.
- Cursos virtuales, análisis de información, y diplomados especializados.
- Servicios financieros y transaccionales: soluciones tecnológicas para digitalización de procesos, como crédito digital y vinculación web.
- Asesorías jurídicas y tributarias: portafolio económico para servicios de formación, jurídico, contable, y tributario.
- Digitalización e innovación: pagos digitales con código QR para transporte, interoperabilidad con redes.
- Gestión de nómina, riesgos, ciberseguridad, y protección de datos.
- Desarrollo de Core cooperativo, administración de contratos, y gestión documental.

Pregunta 21. *¿Considera usted favorable que el Gobierno nacional construya un marco regulatorio que reglamente y fije reglas para el funcionamiento de los CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria?*

El 96% respondió favorablemente a la construcción de un marco regulatorio para el funcionamiento de CSC.

Tabla 10. Respuestas de favorabilidad para la construcción de un marco regulatorio

| Respuesta | Número de entidades |
|------------------|----------------------------|
| No | 1 |
| Si | 23 |
| Total | 24 |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

Pregunta 21.1 *Justifique su respuesta*

A continuación, se presentan algunas de las justificaciones presentadas por las entidades:

Respuesta: sí

- **Seguridad jurídica y claridad normativa:** un marco regulatorio bien definido proporcionaría estabilidad legal, estableciendo derechos, responsabilidades y estándares mínimos de operación. Esto reduciría la incertidumbre, fomentaría la confianza y protegería los intereses de los asociados.
- **Estandarización y eficiencia:** la regulación permitiría la adopción de procesos uniformes, optimizando recursos y promoviendo la interoperabilidad entre entidades. Esto beneficiaría particularmente a las organizaciones más pequeñas, que podrían acceder a tecnología y prácticas modernas a costos razonables.
- **Fortalecimiento del sector solidario:** una regulación adaptada al sector solidario garantizaría que no quede rezagado frente al sector financiero de capital privado. Además, fomentaría sinergias, eficiencia operativa y calidad en los servicios, mejorando la competitividad del sector.
- **Fomento de la innovación y la sostenibilidad:** la regulación podría promover la adopción de nuevas tecnologías, incentivando soluciones creativas y sostenibles para afrontar los desafíos del entorno económico actual.
- **Protección de los asociados y del público en general:** las normas garantizarían la transparencia y la responsabilidad en la operación de los CSC, protegiendo los derechos de los asociados y asegurando servicios confiables y de calidad.
- **Adaptación y articulación normativa:** es esencial que la regulación sea compatible con las leyes vigentes, como la Ley 79 de 1988, e integre los esfuerzos por actualizar el marco normativo del sector.

Respuesta: No

- **No necesidad de cambios inmediatos:** consideran innecesario realizar ajustes actualmente y prefieren priorizar la innovación sin restricciones reglamentarias.
- **Desconocimiento del CSC:** algunas entidades manifiestan no estar al tanto de la existencia del CSC.
- **Exceso de reglamentación actual:** señalan que ya existe una saturación de informes y normatividad, lo cual genera sanciones y

que añadir nuevas reglamentaciones podría complicar más el cumplimiento.

- **Dependencia del tamaño o nivel de supervisión:** sugieren que la aplicabilidad de cambios depende de características específicas de las entidades (como su tamaño o nivel de supervisión).

Pregunta 22. Con una puntuación de 1 a 5, donde 5 es "muy necesario" y 1 es "nada necesario", indique qué tanto considera pertinente que el Gobierno nacional reglamente los siguientes elementos de un CSC para el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria.

- Entidades autorizadas para actuar como CSC.
- Tipo de productos y servicios.
- Responsabilidad del CSC y sus administradores.
- Reglas de buen gobierno y gestión de conflictos de interés.
- Requisitos mínimos de infraestructura.
- Requisitos mínimos de capacidad económica.
- Identificación de órgano de supervisión.
- Centro de registro y divulgación de CSC (a través de páginas web, etc).
- Inscripción de objeto social como CSC (en Cámara de Comercio o similar).
- Remisión a régimen sancionatorio.

Tabla 11. Calificación de aspectos a regular por el Gobierno nacional, según tipo de entidades

| Percepción de Oferentes Regulación de CSC por parte del Gobierno. | | Número de entidades | | | | | | | | | |
|---|--------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| PERFILACION | CALIFICACIÓN | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j |
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR EXTERNO | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| | 5 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Subtotal | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS SECTOR SOLIDARIO | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 |
| | 4 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| | 5 | 7 | 4 | 8 | 8 | 7 | 4 | 7 | 6 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| Subtotal | | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | |
| GREMIOS SOLIDARIO | SECTOR | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| | | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| | | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | 5 | 3 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| Subtotal | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| POTENCIALES EXTERNOS | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 5 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| Subtotal | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| POTENCIALES SECTOR SOLIDARIO | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 3 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | |
| | 4 | 4 | 6 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | |
| | 5 | 5 | 2 | 5 | 6 | 4 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | |
| Subtotal | | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | |

Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

La mayoría de los encuestados considera muy necesario (calificación 5) que el Gobierno nacional regule aspectos fundamentales relacionados con los CSC, especialmente en áreas como la responsabilidad del CSC, las reglas de buen gobierno y los requisitos mínimos.

En contraste, los sectores externos y potenciales mostraron menos urgencia en la necesidad de reglamentación, con una mayor proporción calificando varios elementos como poco necesarios (calificaciones 1 y 2).

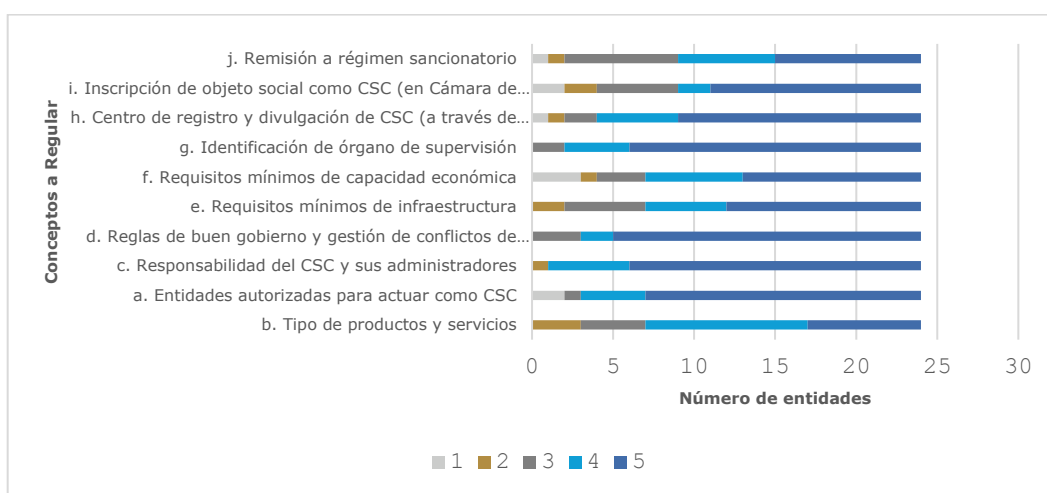
Importancia del Buen Gobierno: la alta calificación en elementos relacionados con reglas de buen gobierno y gestión de conflictos indica una preocupación por la ética y la integridad en la administración de los CSC, sugiriendo que estos aspectos son fundamentales para ganar la confianza tanto del sector como del público en general.

Como se observa en la siguiente gráfica, en términos generales, la encuesta revela que existe un consenso en el sector de ahorro y crédito de la economía solidaria sobre la necesidad de que el Gobierno nacional reglamente el acceso a los CSC por parte de las organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito. Más del 60% de las entidades que respondieron la encuesta consideran "necesario" o "muy necesario" (puntuación de 4 o 5) la regulación de elementos clave, que se

exponen a continuación en orden de importancia de acuerdo con calificación:

1. Responsabilidades del CSC y sus administradores.
2. Entidades autorizadas para operar como CSC.
3. Reglas de buen gobierno y gestión de conflictos de interés.
4. Tipos de productos y servicios que pueden ofrecer.
5. Identificación de órganos de Supervisión, registro, y divulgación de CSC.
6. Requisitos mínimos de infraestructura y capacidad económica.

Gráfica 1. Calificación de 1 a 5 sobre aspectos a regular por el Gobierno nacional



Fuente: elaboración URF, con información tomada de los resultados de la encuesta.

Pregunta 23: *Por favor indíquenos cuáles considera son o serían las principales barreras o dificultades que enfrenta o enfrentaría su entidad para ampliar la cobertura de sus productos y servicios a un mayor número de organizaciones del sector.*

A continuación, se exponen algunas de las principales barreras y dificultades que las entidades consideran enfrentar para ampliar la cobertura de sus productos y servicios:

- **Infraestructura y capacidades tecnológicas limitadas:** muchas organizaciones del sector cuentan con tecnología básica o insuficiente para adaptarse a soluciones avanzadas, lo que obstaculiza la implementación de productos digitales y plataformas tecnológicas. La resistencia para invertir en innovación tecnológica agrava esta situación.

- **Capacidad de inversión reducida:** las cooperativas pequeñas y medianas tienen recursos financieros limitados, lo que dificulta la adopción de tecnologías o servicios que requieren costos iniciales y de mantenimiento.
- **Costos de la regulación:** si bien un marco regulatorio puede ser beneficioso, su cumplimiento puede ser oneroso para las organizaciones más pequeñas, especialmente en términos de seguridad, protección de datos y normas financieras.
- **Regionalismo y territorialidad:** existe una tendencia al regionalismo y a la falta de integración entre entidades de distintas zonas, lo que limita la colaboración y la expansión territorial de los servicios.
- **Resistencia cultural al cambio:** muchas entidades muestran resistencia a la digitalización y a cambios operativos significativos, lo que dificulta la adopción de nuevas tecnologías y modelos de negocio. Además, hay falta de conocimiento sobre las ventajas de estos cambios.
- **Limitaciones en conectividad y acceso a internet:** en zonas rurales y apartadas, la falta de conectividad adecuada representa un obstáculo significativo para la implementación de soluciones digitales.
- **Competencia desleal y conflictos de interés:** la competencia con empresas no cooperativas y *Fintechs* de mayor tamaño, así como los conflictos de interés entre los administradores de las entidades, pueden frenar el desarrollo y la integración económica.
- **Falta de personal capacitado:** muchas entidades carecen de personal especializado en tecnología y finanzas digitales, lo que dificulta la implementación y el manejo de soluciones avanzadas.
- **Barrera cultural y conceptualización de los servicios:** la falta de una visión clara sobre el alcance y los beneficios de los productos ofrecidos limita la aceptación y el uso de servicios avanzados en el sector.
- **Problemas operativos y falta de escalabilidad:** la capacidad operativa de las organizaciones es limitada, lo que puede afectar la calidad del servicio si intentan expandirse sin una estructura adecuada.
- **Falta de integración sectorial:** la falta de acceso a agremiaciones y federaciones limita el alcance del mensaje y las ventajas de la transformación digital dentro del sector.

Pregunta 24. *Por favor indíquenos cuáles considera son o serían los principales beneficios que obtienen las entidades del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria al acudir a un CSC.*

A continuación, se presentan algunos de los beneficios que reportan las entidades podría obtener el sector al acudir a CSC:

- **Reducción de costos operativos:** compartir infraestructura, tecnología y recursos humanos permite disminuir costos significativos, logrando economías de escala que optimizan el presupuesto.
- **Acceso a tecnología avanzada:** los CSC facilitan herramientas modernas como banca digital, analítica de datos, ciberseguridad y automatización, mejorando la competitividad frente a otras entidades financieras.
- **Eficiencia operativa y productividad:** la estandarización y centralización de procesos optimiza las operaciones, reduce tiempos y elimina redundancias, permitiendo a las entidades enfocarse en su misión principal.
- **Cumplimiento normativo simplificado:** los CSC centralizan y aseguran el cumplimiento de regulaciones financieras y de protección de datos, disminuyendo los riesgos de sanciones y simplificando procesos administrativos.
- **Seguridad y confianza:** al contar con sistemas avanzados de monitoreo y prevención de fraude, el CSC fortalece la seguridad transaccional, generando confianza tanto en los asociados como en los usuarios.
- **Escalabilidad y adaptabilidad:** el modelo de los CSC permite a las entidades ajustar y escalar sus servicios rápidamente en función de las necesidades del mercado o de sus asociados.
- **Fortalecimiento de la inclusión financiera:** gracias a los CSC las entidades pueden llevar servicios financieros modernos a comunidades desatendidas, ampliando su impacto social y alcance territorial.
- **Reducción de barreras tecnológicas:** el CSC proporciona acceso a personal especializado y soluciones tecnológicas, lo que es particularmente valioso para entidades con limitaciones técnicas o financieras.
- **Fortalecimiento de la economía solidaria:** los CSC promueven la integración y colaboración entre entidades, permitiendo la creación de sinergias que fortalecen al sector.
- **Mayor competitividad:** con servicios modernos, eficientes y accesibles, las organizaciones solidarias pueden competir de manera más efectiva con bancos tradicionales y *Fintechs*.

Pregunta 25. *Por favor indíquenos cuáles considera son o serían incentivos para que las entidades del sector de ahorro y crédito de la economía solidaria acudan a un CSC.*

A continuación, se presentan algunos incentivos que las entidades consideran podrían propiciar que las organizaciones del sector acudan a CSC:

- **Reducción de costos:** con tarifas competitivas, economías de escala y disminución de gastos operativos.
- **Acceso a tecnología avanzada:** el acceso a soluciones tecnológicas de bajo costo es un factor importante para mantener la competitividad.
- **Beneficios fiscales y financieros:** descuentos tributarios, financiamiento de transición y programas de recompensas por volumen de uso pueden ser determinantes.
- **Cumplimiento normativo:** la simplificación de procesos regulatorios y administrativos es crucial para optimizar los recursos.
- **Capacitación y soporte técnico:** necesidad de formación continua y acompañamiento en la adopción de nuevas tecnologías.
- **Mejorar competitividad:** la implementación de herramientas que favorezcan la innovación y la calidad de los servicios es un incentivo clave.
- **Colaboración y alianzas estratégicas:** posibilidad de generar sinergias con otros actores del ecosistema financiero.
- **Seguridad y fiabilidad:** contar con garantías de calidad, seguridad y transparencia en los servicios ofrecidos.