

# CAPÍTULO 6.

## Caso de éxito empresarial cooperativo: Renacer O.C.

*“Aplicación del modelo solidario”*

**Olga Sofía Morcote González\***  
**Clara Inés Carreño Tarazona\*\***

\* Doctora en Filosofía con orientación en Ciencia Política. Abogada, Administradora Pública, Magíster en Derecho Público. Docente Universitaria de Pregrado de la Universidad de Boyacá y la Escuela Superior de Administración Pública Esap.

\*\* Doctora en Historia, Magíster en Historia. Historiadora. Profesora de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Boyacá de pregrado y postgrado.



COLECCIÓN  
CASOS DE  
**ÉXITO**  
EMPRESARIAL  
EN BOYACÁ

*La Economía Social Solidaria surge como un nuevo planteamiento para enfrentar los enormes estragos causados por el sistema capitalista en su voraz afán de acumulación de riqueza. Se trata de un cuerpo teórico que propone un nuevo concepto para la práctica de la ciencia económica, donde la reproducción ampliada de la vida es el objetivo. Este movimiento ha ido creciendo y tomando cada vez mayor relevancia, ya que está siendo impulsada desde diversos sectores sociales (Vázquez, 2016).*

Renacer O.C. (1980), es uno de esos casos de empresa de economía solidaria que ha logrado sobrepasar los momentos de crisis, derivados de factores económicos, sociales y políticos; entre ellos las dificultades como las del sector cooperativo en los años 1997-1999, el nacimiento de las llamadas pirámides que desdibujaron las bondades del sistema y la falta de sentido de pertenencia de los asociados. Sus estrategias empresariales han sido exitosas, fortaleciendo en los afiliados la participación, los valores, la educación y la solidaridad cooperativa en beneficio de todos los integrantes de la cooperativa.

Los aspectos investigados en el caso Renacer se hicieron desde la perspectiva de estudio de caso, como método de investigación, según la definición de Yin (1989) (citado por Martínez, 2006):

Una investigación denominada estudio de caso, analiza exitosamente con una situación técnicamente distintiva, muchas más variables de interés que datos observables y, como resultados, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (p. 13).

El caso empresarial “Cooperativa Renacer” se enmarcó en la metodología *estudio de caso*, como método de investigación científica. Martínez (2006), citando a Yin (1989), señala que es un método nuevo basado en el empirismo, caracterizado por la indagación de un fenómeno contemporáneo en su entorno real, utilizando múltiples fuentes de datos; Eisenhardt & Bourgeois (1989) lo define como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (p. 1). El método utilizado en el desarrollo de este proyecto se apoya en la metodología cualitativa; desde allí se presenta la explicación del fenómeno cooperativo y su desarrollo empresarial.

El estudio de caso es una valiosa herramienta de investigación y su mayor fortaleza radica en que mide y registra la conducta de las

personas involucradas en el fenómeno estudiado. De la misma forma, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos de la cooperativa, registros de archivos, entrevistas directas, observación de los participantes e instalaciones y objetos físicos (Chetty, 1996).

Como análisis empresarial en el aula, esta metodología involucra la descripción de situaciones, la explicación de resultados y la identificación de mecanismos causales, el investigador parte de la existencia de una realidad externa, compleja, que puede ser conocida por la observación y la triangulación. Como se mencionó en las memorias del IX Congreso Rulescoop, Gestión Cooperativa por Principios, Teorías Administrativas y Desafíos para el Futuro, 2015, citando a los autores Davis y Danaldson (2005): “Se supone que las empresas existen para servir a las personas, cuyos objetivos combinados hacen que los negocios funcionen; sin embargo, puede verse lo contrario” (Herrera y Louge, 2015).

La pregunta de investigación formulada es: ¿cómo ha superado la Cooperativa Renacer las épocas de crisis que ha conllevado su permanencia en el mercado por 38 años?

## 6.1 Antecedentes del cooperativismo en Colombia

Con la Ley 79 (1988), empezó en Colombia un nuevo periodo para el sector de la economía solidaria; el propósito de esa ley fue instrumentalizarle cooperativismo en un marco jurídico que hiciera parte de la economía nacional y contribuyera con su dinámica social al desarrollo del país, a partir de la práctica de los principios y valores, el fortalecimiento de la solidaridad y el ejercicio de la democracia, con participación y autogestión de los asociados.

Posteriormente, con la expedición de la Ley 454, se estableció el marco conceptual que regula la economía solidaria que en dicha ley se define como:

... el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Ley 454, 1998).

Dada la importancia del sector, en el año 2009 la Organización de las Naciones Unidas expidió la resolución A/64/136 (2009), haciendo un reconocimiento a la participación relevante que ha tenido en el desarrollo económico y social del país, por su contribución a la sostenibilidad, a la creación de empleo y a la erradicación de la pobreza en el mundo entero. De la misma manera, en el año 2012 se celebró el año internacional del cooperativismo con el eslogan: *Las empresas cooperativas construyen un mundo mejor*.

Tal como lo señala la normatividad vigente y el reconocimiento internacional del cooperativismo, las empresas de economía solidaria son un sector que, a pesar de las vicisitudes del tiempo, ha venido reflejando un crecimiento significativo. De acuerdo con Confecoop (2016), el grupo de empresas de la economía solidaria cerró el año 2016 con 7.4 millones de asociados, \$47.4 billones de activos, \$16.37 billones de patrimonio, \$32.5 billones de ingresos y \$761 mil millones de excedentes.

El mismo informe revela que un 12.58% de la población en el país se encuentra afiliada a una cooperativa, esto es 6.131.000 colombianos, los cuales junto con sus familias pueden sumar 18.393.030 personas, quienes resultan ser beneficiarios directos e indirectos de los productos y servicios que brindan las cooperativas debido a que, de cada 1000 personas, 126 se encuentran afiliadas a una cooperativa (Confecoop, 2016). Por lo tanto, las organizaciones de la economía solidaria son objeto de estudio, debido a las implicaciones que tienen para el desarrollo social y su régimen especial que se diferencia del sector financiero.

Pero, ¿qué es una organización de economía solidaria? Orrego & Arboleda (2006) la definen como una verdadera comunidad, un conjunto de personas que comparten atributos y que participan en pro de un objetivo común generando dinámicas de cooperación y solidaridad; puede organizarse en unidades económicas que buscan satisfacer necesidades mediante la utilización de recursos materiales y humanos, unidades para cumplir objetivos por medio de los recursos disponibles para tal fin.

En el siguiente cuadro se señalan los valores que se aplican en la economía solidaria frente a los de la economía capitalista (Orellana, 2007).

Tabla 1.  
Valores característicos de la Economía Solidaria-Economía Capitalista

Economía Social Solidaria	Economía Capitalista
Solidaridad	Competencia
Diversidad	Homogenización
Equidad	Concentración
Autogestión	Poder
Comunidad	Individualismo
Reciprocidad	Egoísmo
Fraternidad	Divisionismo

Fuente: (Orellana 2007).

Renacer, como cooperativa de aporte y crédito, es un caso de superación empresarial que a partir de su trayectoria puede contribuir como modelo de análisis para los estudiantes de programas de pregrado y postgrado del área de la administración, de programas afines y de personas interesadas en el sector solidario. La experiencia de esta entidad se ha basado en un modelo económico fundado en la educación solidaria de principios y valores, asimismo, en un modelo administrativo que ha cumplido una función primordial basada en la toma de decisiones con conocimientos específicos en asuntos cooperativos, la confianza y la delegación de funciones en profesionales capacitados para la gestión del negocio; todo esto llamado “valor agregado”.

En el proceso de postconflicto en el que se encuentra Colombia, el cooperativismo se convierte en un modelo de gestión, fundamentado en un sistema de valores y principios que puede contribuir a la transformación social a partir de su fortalecimiento. Lan Macdonald, director general de la Alianza Cooperativa Internacional señaló:

[...] es muy oportuno recordar al mundo que existe más de una forma de hacer negocios y que en una economía globalizada todos tenemos que trabajar juntos, ya sea en la lucha contra la crisis económica, la amenaza del cambio climático o la seguridad alimentaria. La empresa cooperativa ofrece una esperanza real de soluciones a estos problemas, y no tengo ninguna duda que el aumento de perfil ofrecido por el Año Internacional permitirá alcanzar importantes objetivos (Macdonald, citado en Ludi, 2010, p. 6).

## 6.2 Evolución de las teorías administrativas y cooperativas

Las teorías administrativas y cooperativas han evidenciado un desarrollo concomitante, debido a que en ellas se encuentran inmersas características comunes como valores, objetivos y metas.

Herrera y Louge (2015), señalaron:

[...] la filosofía cooperativa se desarrolla durante el siglo XIX, consolidando sus conceptos a partir de la primera experiencia, la Cooperativa de Consumo de Rochdale por el año 1844, en tanto que las Teorías de Administración (si bien tienen su auge en 1960), surgen a principios del Siglo XX, esto plantea un contexto distinto que es necesario tener en cuenta en el análisis (p. 2).

En el IX Congreso Rulescoop 2015, *Gestión Cooperativa por principios, teorías administrativas y desafíos para el futuro*, Herrera & Louge plantearon las diferencias que caracterizan la administración del sector cooperativo determinando:

Otra diferencia relevante al comparar principios y teorías, es que los primeros describen valores, mientras que las segundas intentan predecir resultados: según la definición de Stoner, las teorías son un “Grupo coherente de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o más hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos”; en tanto que las normas fundamentales que rigen la organización y funcionamiento de las cooperativas son los principios cooperativos, que definen cómo aplicar los valores que rigen a estas organizaciones (p. 4).

La evolución histórica de las teorías de la administración y de los principios cooperativos se resume en el siguiente gráfico:

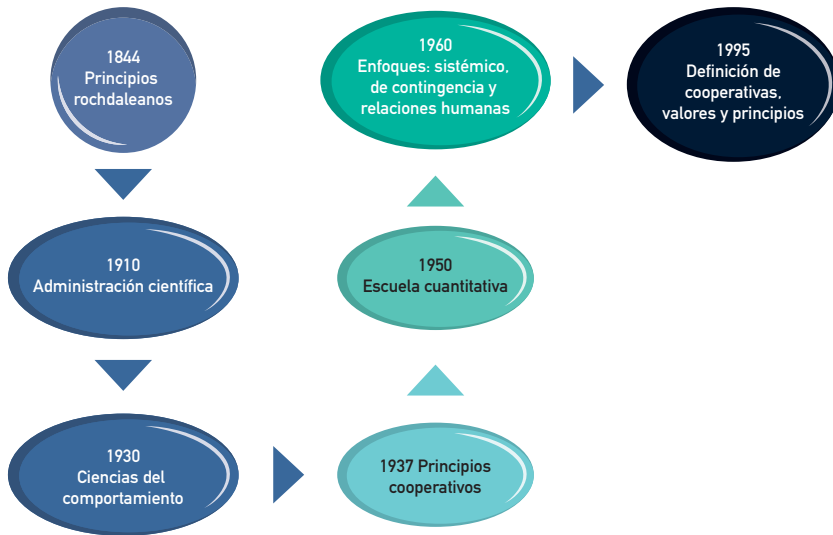


Figura 2. Evolución histórica de las teorías de la administración.

Fuente: Herrera & Louge (2015).

De acuerdo con las teorías del sistema Cooperativo:

[...] la manera como se configure una organización en sus inicios marca en mucho su desarrollo posterior. El grupo promotor, responsable de poner en marcha el sistema de políticas y decisiones estratégicas de la futura organización (la asamblea), constituye en sí mismo el poder originario de ésta, y delegará atribuciones entre sus propios integrantes a otras personas para constituir las instancias responsables de coordinar y ejecutar las políticas y estrategias que la asamblea decida (Bastidas, 2004, p. 27).

Desde esta perspectiva, el mismo autor establece tres sistemas que considera están presentes en toda organización, a saber:

El sistema estratégico decisional, que corresponde a la esfera política y donde se concentra el poder de la organización, gracias a la simbiosis de la propiedad formal de los medios de producción y la “propiedad” de los medios de decisión; allí radica la gobernabilidad de la organización y, por ser de carácter estratégico, tiene una visión de largo plazo, corresponde a la Asamblea. El sistema gerencial, considerado como un



sistema bisagra entre la esfera política y la operativa, donde las políticas y las estrategias se convierten en hechos; es la esfera de la coordinación con horizonte de corto plazo. Se refiere a la Junta de Vigilancia y a la gerencia. El sistema operativo o esfera tecno-operativa, responsable de las tareas cotidianas de la empresa (Bastidas, 2004, p. 27).

Finalmente, la aplicación de estas teorías, valores y características del sistema permiten la conjugación de un proceso administrativo que tiene funciones y relaciones exitosas con el sector externo.

### 6.3 Conceptos

Las cooperativas son organizaciones económicamente sostenibles que desarrollan su labor en tres ejes principales: el primero, referido al aspecto económico, mediante actividades de producción de bienes y servicios; el segundo, referido a lo social atendiendo necesidades de sus asociados y grupos, y el tercero, referido a la cultura solidaria, fortaleciendo en los asociados el ejercicio participativo y democrático que auto gestione procesos de desarrollo en beneficio de la misma empresa y del entorno. Con la premisa de que el ser humano debe ser sujeto actor y fin de la economía (Otero, 2011).

Una segunda aproximación conceptual busca establecer los límites y los aspectos que caracterizan e identifican a la cooperativa como una forma organizacional diferente y como un estilo de gestión particular. Esta idea está enmarcada en una corriente teórica que propone un modelo de organización alternativo al modelo burocrático; propende por un modelo sistemático de organización democrática y participativa que puede ser considerado como “una manera diferente de hacer las cosas” (Rothschild, J., & J. Allen, W., 1988. p. 65).

### 6.4 Modelo cooperativo renacer

El cooperativismo es un sector de vital importancia en el desarrollo de las comunidades, países y regiones a nivel nacional e internacional. El surgimiento de la Cooperativa Renacer se dio en el municipio de Tunja, Boyacá, Colombia, por iniciativa de los funcionarios, en aquella época, del hoy Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB-, personas que decidieron unir ideas, esfuerzos y recursos con el fin de proveer a los asociados el dinero necesario para sus necesidades y para el

bienestar de sus familias. La iniciativa surgió debido a la urgencia de crédito de los funcionarios de esa institución de salud quienes, por ese entonces, recurrían a préstamos con personas particulares y con unas tasas de interés altas.

Motivados por esta necesidad compartida, el 7 de noviembre de 1980 se realizó la primera reunión que se instituyó como la Asamblea de Constitución de la Cooperativa Renacer; en ese momento se llamó Cooperativa Multiactiva de Trabajadores del Hospital Psiquiátrico; fundada con 25 asociados quienes conformaron la junta provisional que protocolizaría la creación de la entidad como tal.

Desde sus comienzos, la cooperativa tuvo acogida por parte de las directivas del Centro de Rehabilitación, quienes designaron una oficina para su funcionamiento en la misma sede del hospital, además, contribuyeron otorgando el tiempo requerido para que los asociados, elegidos directivos en la asamblea de constitución, se encargaran de protocolizar los documentos de constitución.

## 6.5 Marco normativo

La Resolución No. 1885 del 8 de octubre de 1981 le otorgó la personería jurídica a la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores del Hospital Psiquiátrico, como se llamaba en ese entonces; a partir de ese momento, los fundadores empezaron un proceso de trabajo para transformar una idea en todo un proyecto, enmarcado en la normatividad vigente, con alto nivel de confiabilidad para los asociados y demás personas que se adhirieron a este sueño, hecho realidad. Con el buen manejo de los recursos se fortaleció el servicio de crédito y se gestaron otros servicios como el de recreación y solidaridad.

En el año 1996 se decidió en la Asamblea General de Asociados cambiar su razón social y pasó a ser la “Cooperativa Integral Renacer”, aprobada el 30 de noviembre (Cámara de Comercio, 2018). ¿Por qué integral?, porque es una clase de cooperativa que, en desarrollo de su objeto social, realiza dos o más actividades conexas, complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios (Ley 79, 1988). Para aquella época se creó un servicio de mercadeo cooperativo, esto es, se fundó un establecimiento comercial dedicado al suministro de mercados a los asociados, igualmente, con la modalidad de crédito (el asociado hacía sus compras y las cancelaba a final de mes).

Debido a que la sección de mercadeo no prosperó por falta de control en los inventarios y ventas, se decidió nuevamente reestructurar la empresa como Cooperativa Multiactiva, definida por la Ley 79 (1988), como la organización que busca atender varias necesidades, mediante la concurrencia de servicios en una sola entidad.

Finalmente, hoy se denomina “Cooperativa Renacer O.C.”, ubicada en sede propia, en la Calle 22 No. 9-27 oficina 111 del Centro de Profesionales Andalúz de la Ciudad de Tunja, cooperativa de tipo cerrado, porque solo se permite la afiliación de familiares y referidos de un asociado activo; a la fecha cuenta con 280 asociados.

## 6.6 Objeto social

La razón social de la Cooperativa Renacer está consagrada en el artículo 1 de sus Estatutos, donde se señala:

Artículo 1. Razón social. El presente acuerdo Cooperativo, está integrado por un número de personas y patrimonio variable e ilimitado, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, regido por la ley, los principios universales del cooperativismo y los presentes estatutos, su denominación será Cooperativa Renacer O.C., cuya abreviatura será Renacer O.C; creada por los trabajadores de la Empresa Social del Estado, Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá (Renacer, Estatutos, 2017, p. 1).

En esta empresa solidaria, el cooperado hace un aporte social mensual: este es el vínculo jurídico que lo habilita para el ejercicio y goce de sus derechos y deberes; el aporte es la participación económica del asociado para conformar el capital de la cooperativa, “abre las puertas al uso de los servicios de la entidad y a la participación sobre su resultado económico” (Camacho, 2017, p. 7).

Hacen parte de la Cooperativa Renacer las personas naturales legalmente capaces, los menores de edad a través de representante legal y los empleados de la cooperativa y del CRIB, siempre y cuando, al momento de solicitar su ingreso estén avalados por un asociado activo, quien con su firma respalda la calidad de la persona aspirante a ser nuevo asociado.

Renacer O.C., está vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, según lo establecido en la legislación Cooperativa, organismo

descentralizado, técnico y adscrito al ministerio de Hacienda y crédito público, su función es supervisar la actividad financiera del cooperativismo y los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas (Decreto 186, 2004). Lo anterior, garantiza que las operaciones que se realizan estén inspeccionadas, controladas y vigiladas por el gobierno nacional, asegurando una eficiente y confiable administración de los recursos.

## 6.7 Identificación del caso Renacer

### 6.7.1 Crisis del sector cooperativo

En 1996 se presentó un periodo de crisis en Colombia; para diciembre, las entidades cooperativas tenían un volumen de activos cercano a los \$3.5 billones y una cartera total de \$2 billones, con incrementos anuales del 21%. Así mismo, los depósitos del público alcanzaron un total cercano a los \$1.6 billones; sin embargo, en ese año las dificultades que afrontó el sector cooperativo evidenciaron los resultados del ejercicio que se redujeron en casi un 55%; al mismo tiempo, el sector vio disminuir el ritmo de crecimiento y del número de asociados al 12% (anteriormente había sido del 15%) (Atencia y Umaña, 2003).

La crisis que se presentó obedeció a la ausencia de políticas de gobierno y de un marco legal propicio para el sector. Hasta 1999, la supervisión de las entidades de la economía solidaria fue adelantada por el Departamento Nacional de Cooperativas-Dancoop, entidad que tenía a su cargo la planificación de las políticas, la ejecución de programas y proyectos y el ejercicio del control de la gestión (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2018).

Fue con la Ley 454 (1998) que se creó la Superintendencia de la Economía Solidaria, entidad que asumiría las funciones que venía desarrollando Dansocial para contrarrestar la crisis por la cual estaba atravesando el cooperativismo. Precisamente, la ausencia de control, la inapropiada toma de decisiones, la iliquidez, las inversiones en otros sectores y la ola de retiros, fueron los factores que hicieron que las cooperativas perdieran la esencia del sentido de economía solidaria en su manejo y terminaran liquidadas en su mayoría; circunstancia que debilitó el sector debido al imaginario colectivo de desconfianza social de los asociados, quienes perdieron sus aportes a pesar de las innumerables reclamaciones y demandas.

Las causas de esta crisis se debieron a la inapropiada gestión, la iliquidez en el mercado financiero, los retiros masivos de los asociados, la crisis del cooperativismo y la pérdida de la filosofía solidaria ya que algunas cooperativas se dedicaron a operaciones que no le eran propias.

La crisis fue divulgada en medios de comunicación nacional, el periódico El Tiempo lo publicó en primera plana como *Derrumbe del Sector Cooperativo*; noticia de fecha 7 de agosto de 1998 en la que se señalaba: “los dineros embolados en las entidades cooperativas intervenidas ya llegan a los 125.000 millones de pesos y son más de 500.000 los asociados damnificados” (El Tiempo, 1998). La ola de intervenciones y liquidaciones comenzó en 1997 a más de 30 cooperativas de actividad financiera.

Para el año de 1998, la Cooperativa Renacer tenía dinero depositado en la Cooperativa Cupocrédito en ahorros, tal como lo recuerda uno de los fundadores, el Señor Hugo Evangelista Vargas López: “fueron ochocientos mil pesos, dinero correspondiente a los aportes de los asociados, desafortunadamente este valor nunca regresó a la cooperativa por ser esta una persona jurídica y para ese momento solamente tenían prelación de reclamación y devolución las personas naturales. Situación que generó crisis financiera, pero que fue sorteada a través de una política de choque, consistente en el aumento de la tasa de interés en los créditos para lograr sobrepasar este momento, evitando quedar en estado de iliquidez; esto se logró con el apoyo de todos los asociados que contribuyeron al resurgimiento de los activos de la cooperativa” (Vargas, entrevista, 2018).

### **6.7.2 Nacimiento del periodo de las pirámides**

Para el año 2008, el cambio de rumbo de la economía colombiana estuvo relacionado con factores internos y externos. Entre los internos se encuentran el debilitamiento del ciclo expansivo de la construcción, la inflación de costos y la menor disposición de gasto por parte de los hogares. Los externos están relacionados principalmente con la crisis financiera internacional y las repercusiones sobre la demanda mundial que se comenzaron a sentir en el último trimestre de 2008 (Mesa, Restrepo & Aguirre, 2008).

Por este año, la crisis financiera se encontraba presente en todo el mundo, especialmente en los Estados Unidos, donde probablemente

se dio la mayor; las bolsas de todo el mundo perdieron su valor y los precios de los productos básicos cayeron sustancialmente. Los dos legendarios bancos de inversión, con historias centenarias, Lehman Brothers y Merrill Lynch, desaparecieron del panorama financiero en cuestión de horas, presentándose una debacle en los créditos hipotecarios en los estados (El Espectador, 2008).

Todos estos fenómenos mundiales y la desaceleración de la economía influyeron en el crecimiento económico de Colombia, en sectores como el de la economía solidaria. Concomitante con lo anterior, desde el año de 2007 se suscitó el fenómeno de las pirámides, empresas ilegales que por depósitos a término fijo recaudaban dineros de los ciudadanos; la más famosa de las pirámides fue DMG, además la de mejores rendimientos; también estaban otras captadoras como Costa Caribe, Universal de Inversiones, Mar del Plata, Superservi, Sintra Ltda., Inversiones MGA, F.A.P., Trébol inversiones, entre otras (Blogger, 2009).

Esta ilusión por el dinero fácil desapareció en corto tiempo; esos hechos se conocieron como el coletazo de las pirámides, el cual tuvo presencia en todo el país. Por ese medio se llegaron a captar \$2 billones, especialmente en los departamentos de Nariño, Huila, Caquetá y Putumayo, igualmente, fueron defraudados unos 700.000 ahorradores, como mínimo (Dinero, 2009). En consecuencia, el Estado intervino esas empresas, aunque tardíamente, evitando que más personas se afectaran por dicha situación; tales sucesos generaron un cúmulo de acciones penales y civiles por delitos de estafa y por la omisión en el deber de control del sistema financiero, a pesar de haber sido los ciudadanos quienes desbordaron sus límites por la ambición de dinero fácil y rentable.

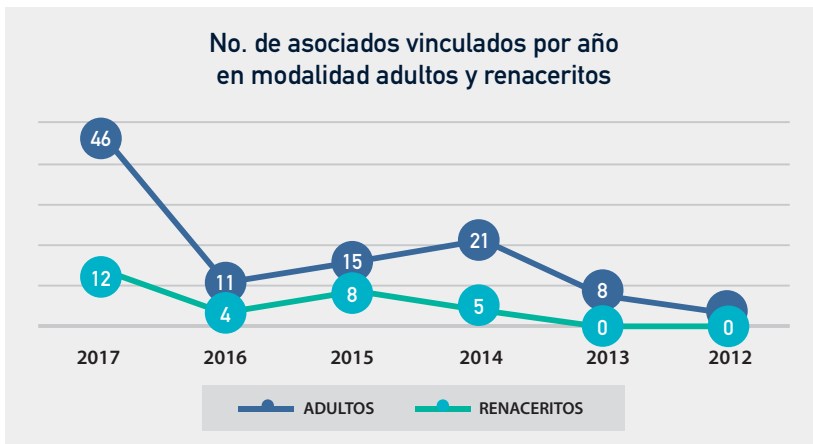
Renacer, en ese periodo presentó dos situaciones de crisis empresarial; la primera, el retiro de asociados, incluso de algunos fundadores que decidieron renunciar intempestivamente argumentando que la rentabilidad ofrecida por las pirámides sobrepasaba los excedentes que se reflejan al finalizar el ejercicio en los estados financieros, lo que obligó a tramitar devoluciones por más de ciento cincuenta millones de pesos, entre los años 2007 y 2008; en segundo lugar, los asociados que se abstuvieron de retirarse presentaron innumerables solicitudes de crédito para invertir dinero en esas empresas ilegales, llegando a colapsar la entidad por liquidez; afortunadamente, el día que se cerraron las pirámides en la ciudad de Tunja, como DMG, Agropecuaria inversiones y la llamada Divino Niño, los créditos pendientes por girar fueron suspendidos.

Realmente fue una problemática difícil, el sistema cooperativo se descontroló y desafortunadamente para varios de los asociados de Renacer fue una circunstancia complicada; no solamente perdieron los aportes de todo el tiempo que llevaban en Renacer, además, dejaron de pertenecer a una cooperativa que, a pesar de las vicisitudes, ha respondido económicamente con lealtad y honestidad a sus asociados.

### 6.7.3 Desconocimiento de las ventajas de la economía solidaria

Se reconoce que en algunas ocasiones la afiliación de las personas a la cooperativa obedece a circunstancias de familiaridad y confianza, pero el nuevo cooperado no está lo suficientemente informado de los servicios de Renacer. Esto hace que se produzcan retiros en corto tiempo, riesgo que ha sido detectado debido a la información que reporta el programa contable Syscafe que se maneja en la entidad.

A continuación, se presenta un diagrama del número de afiliados, adultos y Renaceritos, en el periodo 2008 - 2017.



Gráfica 1. Vinculación de asociados.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

Como se muestra en la gráfica 1, existe un homogéneo crecimiento en el número de asociados adultos y niños, con una notoria variedad de adultos en el periodo 2017. Lo anterior, evidencia que todos los

años se ha incrementado el número de asociados, fortaleciéndose la credibilidad que se tiene en la empresa por parte de los asociados, tanto antiguos como nuevos; esto lleva a proyectar la cooperativa dentro de las más reconocidas a nivel Boyacá.

## 6.8 Estrategias de éxito en la Cooperativa Renacer

A partir de que se detecta la falta de educación cooperativa de los asociados y el desconocimiento de los estatutos y del manejo interno, se dio inicio a un proceso de sensibilización y educación cooperativa, el cual fue exitoso porque permitió el acercamiento del asociado a su empresa.

### 6.8.1 Educación cooperativa

Las sociedades aprenden no solo técnicamente, sino también moralmente

El homo solidario aprende de solidaridad siendo solidario. Y este proceso solidario, por fuerza de tanto practicarlo, se convierte en un deber moral ineludible, en un imperativo categórico y autónomo (Alzate, 2017, p. 16).

La Confederación nacional de cooperativas en su informe 2016 señaló: “reconocemos que en Colombia se requiere de un gran esfuerzo para que la sociedad en su conjunto conozca, valore y desarrolle formas de gestión de empresa cooperativa y de economía solidaria” (Confecoop, 2016).

Los Doctores Serna y Rubio declararon recientemente al respecto:

También vinculante es la falta de formación por parte de los asociados de las cooperativas de Colombia, como de sus propios directivos, situación que viene generando alteraciones que inciden en el comportamiento respectivo de los modelos gerenciales implantados en esta; provocando, por tanto, alteraciones de los resultados esperados (Serna & Rubio 2016).

Igualmente, señalan los autores:

Es fundamental que los directivos que aglutina el sector cooperativo, carentes de instrucción en este aspecto, ocupen una posición responsable mediante la cual logren formar a los asociados en la importancia de adoptar una perspectiva que les permita asumir un modelo de gobernanza efectivo (Serna & Rubio, 2016, p. 248).



Por esta razón, la educación impartida a los directivos y asociados ha sido permanente, basada en la asociatividad y en los principios cooperativos, definidos como los lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus principios.

De la misma forma, se han dictado cursos a los Renaceritos sobre el ahorro y la importancia de pertenecer a una cooperativa, ellos serán en el futuro el relevo generacional de la empresa; las nuevas generaciones serán la base que permita conformar nuevos equipos de trabajo, consolidados, con formación en principios y valores solidarios.

Según Pedroza y Hernández (2011):

[...] los principios constituyen los pilares sobre los cuales se estructuran las sociedades cooperativas, siendo la luz que guía y orienta las acciones económicas y sociales, permitiendo su asunción, la creación de unas culturas empresariales fuertes, lo que representa una ventaja competitiva frente a otros tipos de empresas con culturas organizacionales más débiles y variables en el tiempo, ya que sus valores no están claramente formulados y contrastados (p. 45).

Tous y Ciruela (2005) señalaron que los principios cooperativos, en su conjunto, pueden ser la fuerza vital de la empresa cooperativa y la puesta en práctica de los valores que conformarán su cultura organizacional; los principios pueden establecer las estructuras y determinar las actitudes que le dan una perspectiva distintiva, son las directrices según las cuales los cooperativistas procuran desarrollar sus organizaciones.

Dada la relevancia del tema, la Cooperativa Renacer instituyó los principios cooperativos como la brújula de desarrollo, los cuales fueron asumidos en consenso por sus asociados; entre estos principios están: la adhesión libre y voluntaria; la gestión democrática por parte de los asociados; la participación económica; la autonomía e independencia; la educación, la formación e información; la cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad. La Cooperativa cuenta también con unos valores, estos son: solidaridad, compromiso, responsabilidad, trascendencia y participación.

Básicamente, el enfoque en la educación cooperativa ha sido dirigido a fortalecer en el asociado los siguientes aspectos:

- Es el asociado el dueño de la cooperativa, por esta razón debe utilizar los servicios que ofrece su negocio para que los excedentes

queden en la empresa y al final del ejercicio pueda tomar la decisión democrática de la destinación que le dará a los mismos; por esta razón, se ha enfatizado en la importancia de asistir a las asambleas generales de asociados.

- Los asociados reciben información permanentemente sobre la disponibilidad de créditos que se ofrecen, y ellos mismos dinamizan la empresa haciendo uso de los servicios; por esta razón, quedan claros los parámetros que se establecen frente a las tasas, plazos y mora que se le cobra al cooperado.
- El asociado participa en la gestión y el control social. Esta participación se ha dado a partir de las capacitaciones permanentes que la Cooperativa organiza; como estrategia para lograr que asista a ellas al menos un 80% de los asociados, las jornadas educativas se fusionan con la celebración semestral de los cumpleaños; de esta forma, el evento empieza por una capacitación sobre la normatividad cooperativa, los nuevos lineamientos estratégicos y finalmente, se socializan las problemáticas del momento para que sean ellos los gestores de soluciones. Esto ha permitido que desde hace varios años la asistencia a las asambleas generales de asociados sea un éxito; existe puntualidad, participación y dinamismo en cada una de ellas, lo que refleja el resultado de todo un proceso de muchos años de concienciación al asociado frente a la importancia de estar atento a lo que sucede en su empresa y los resultados de esta.
- El asociado cooperado tiene la facultad de postularse para los cargos directivos, siempre y cuando, como lo señala el estatuto en el artículo 44 de los Estatutos de la Cooperativa, haya realizado previamente el curso inductivo para directivos, enfocado a que el futuro candidato tenga el suficiente conocimiento interno de la empresa solidaria que entrará a liderar y de las funciones que debe cumplir.
- De la misma forma, se ha propendido porque los directivos del Consejo de Administración, de la Junta de Control Social y los demás empleados de la Cooperativa se capaciten permanentemente, esto ha permitido desarrollar políticas actuales enfocadas al mejoramiento de la calidad de vida del asociado y su familia.

- El asociado es usuario de los servicios que se ofrecen en su empresa, lo que equivale a que siempre, en la Cooperativa Renacer, el servicio de crédito se esté dinamizando; el cooperado es consciente de que en la medida que haga uso del crédito se beneficia de los servicios adicionales que se ofrecen como bienestar social.

Para ilustrar al lector, la gráfica 2 presenta el número de asociados asistentes a las asambleas generales de los últimos 11 años, donde se evidencia la participación de los cooperados años tras año.

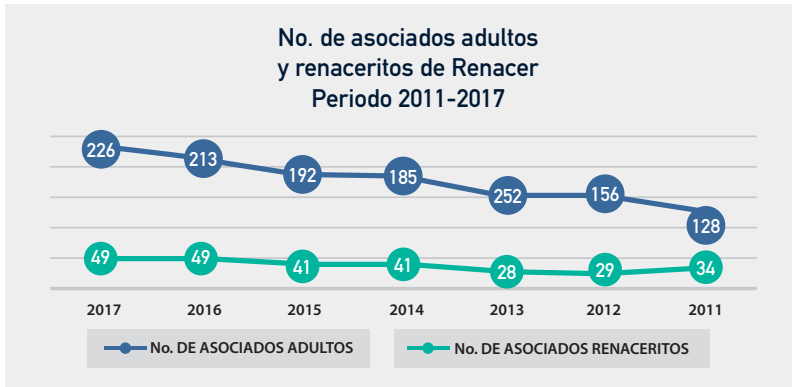


Gráfica 2. Asistencia a las asambleas generales.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

Como se observa en la gráfica 2, se presenta una curva general creciente con un incremento relevante en el año 2016, producto de la sensibilización relacionada con la premisa: *El asociado es dueño de su cooperativa*; esto enfatiza el sentido de pertenencia que los cooperados tienen con la institución y el deseo de participar en la toma de decisiones.

De la misma manera, se ha venido incrementando el número de asociados adultos y Renaceritos, afiliados así:



Gráfica 3. Consolidado total de asociados por años. Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

En la gráfica se refleja un crecimiento continuo y simétrico en los rasgos poblacionales. Se resalta la permanencia de los asociados Renaceritos que ven en la Cooperativa una forma de ahorro y de aplicar la economía solidaria con los demás asociados, garantizando que dentro de muy poco tiempo tendrán la capacidad de aportar y liderar los destinos de esta.

### 6.8.2 Política de estímulos

Estrategia mediante la cual se hacen reconocimientos a los directivos y asociados, consistente en un incentivo para seguir trabajando en pro del crecimiento de la empresa solidaria; mensualmente se hacen las siguientes distinciones: el directivo del mes, destacado por su participación activa en las actividades y proyectos; el asociado puntual del mes, por la cancelación oportuna de aportes y pago de créditos; el Renacerito (pequeños aportantes), como cumplidores del mes en sus aportes; además, anualmente se reconoce al asociado del año caracterizado por su puntualidad, responsabilidad, empatía, participación y liderazgo, incluyendo a los nuevos afiliados vinculados a la Cooperativa Renacer.

### 6.8.3 Gestión de los asociados en la organización solidaria

El estudioso del tema, Ricardo Dávila (2002), diseñó una propuesta de gestión en organizaciones de la economía solidaria: “[...] sustentado en la mutualidad, la autonomía y la confianza, aspectos que le posibilitan operar desde la gestión del servicio y el reconocimiento de los sectores o entornos que ejercen influencia o son influenciados por la organización” (p. 21).

El mismo autor señala:

[...] es una gestión que apunta al direccionamiento estratégico desde la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas, tendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados y, en general, de las comunidades en las cuales las organizaciones de economía solidaria prestan sus servicios y ejercen su influencia (Dávila, 2002, p. 21).

Dentro del criterio de identidad se plantea que el asociado de la organización solidaria puede asumir diferentes roles de acuerdo con el interés manifestado como dueño, usuario y proveedor. En este sentido, y en todos los casos, se asumen dos de los roles al mismo tiempo, lo cual le posibilita tener un doble criterio que, para el caso, facilita la participación en el quehacer de la organización solidaria (Orrego & Arboleda, 2006).

Para el caso en estudio, los mismos asociados son los que han formulado las políticas empresariales en la Cooperativa, actuando como sujetos activos y gestores de su propio negocio; los asociados hacen parte, de manera voluntaria, de los comités de bienestar, educación, cultura y deporte, solidaridad y crédito; toda esa participación como apoyo a la gerencia, en desarrollo del objeto social cooperativo.

Otros resultados de este programa de *autogestión*, implementado en la cooperativa, son:

- La nueva misión de la Cooperativa Renacer fue adoptada en el año 2016, quedando de la siguiente manera: “propender por el Bienestar del Asociado, su familia y el desarrollo integral, a través de los servicios enfocados al mejoramiento continuo, cumpliendo con el objeto social de la empresa” (Estatutos, 2017, p. 1).

- La visión fue producto del consenso de los asociados, aprobada así: “ser la empresa de economía solidaria líder en Boyacá, que brinde apoyo oportuno y adecuado a sus asociados, mediante un portafolio de servicios, producto de la participación propositiva del entorno social” (Estatutos, 2017, p. 65).
- El himno de la cooperativa fue escrito por iniciativa de la asociada Nelly Cañas; el coro reza:

“Renacer noble causa

Renacerista orgulloso soy

A Renacer pertenezco

Y Renacerista me llaman hoy”

- Igualmente, la bandera fue iniciativa del asociado Carlos Julio González quedando de la siguiente manera:



Imagen 2. Bandera representativa de la Cooperativa. Fuente: archivo Cooperativa Renacer 2018.

#### 6.8.4 El bienestar social, la cultura y la solidaridad

Pensando en los asociados, la Cooperativa Renacer O.C. ofrece un conjunto de actividades de bienestar para contribuir con el sano esparcimiento del asociado y su grupo familiar; dichas actividades incluyen salidas recreativas, viajes anuales a distintos lugares del país, celebraciones como el día de la familia, fiesta de fin de año, bonos, rifas, bingos y capacitaciones. Este programa se financia con los aportes que hacen los cooperados al fondo de bienestar social, creado en 2006, el

cual se encuentra debidamente reglamentado. De la misma manera, la recreación fue diseñada como estrategia y actividad para generar un ambiente de armonía entre los asociados, familiares y amigos.

En lo concerniente a la solidaridad, la Cooperativa, comprometida con el bienestar de sus asociados, brinda apoyo, acompañamiento y auxilio solidario en situaciones de calamidad familiar como la muerte del asociado, de los padres o hijos de este y en caso de temblores, incendios, hurtos o inundaciones. De la misma forma, se han ofrecido cursos de danzas, poesía y diversas actividades, especialmente para los asociados en edad dorada, quienes muestran interés por los eventos sociales que realiza el sector solidario a nivel departamental.

### **6.8.5 Direccionamiento estratégico y reconocimiento en el sector solidario**

El éxito de una organización solidaria no sólo depende del resultado económico y social, sino también de la capacidad de sus directivos para gobernar con buenas prácticas en el marco de una sana ética empresarial y de una moral solidaria a toda prueba (Monsalve, 2017, p. 6).

Durante los 38 años de funcionamiento, la Cooperativa Renacer se ha caracterizado por el desarrollo y bienestar, a través de los servicios enfocados al mejoramiento continuo, cumpliendo con el objeto social de la empresa. En Renacer se ha gobernado bien, esto se refleja en la confianza que tienen los asociados en la gestión transparente de los recursos; gobernar bien es saber gestionar el bien común, esto es construir desde la alta dirección al bienestar colectivo de todos los cooperados (Monsalve, 2017).

Desde las directivas se han instituido los siguientes pilares del buen gobierno en la entidad, aplicando las directrices de la circular No. 005 de 2013 de la *Guía de Buen Gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria* (2013, p. 37):

- Normas claras. Reflejadas en el cumplimiento de la normatividad vigente del sector, de las directrices y circulares básicas que expide el ente de vigilancia y control que para nuestro caso es la Superintendencia de la Economía Solidaria; todos los procesos se encuentran con su respectivo reglamento y oportunamente socializados, especialmente el documento guía que

es el Estatuto de Renacer, resultado de innumerables debates al interior del Consejo de Administración, Gerencia, Junta de Control, Sección Administrativa y de todos los asociados, quienes en la Asamblea General lo aprobaron y actualizaron en el año 2016 (Asamblea General de Asociados, 2016).

- Sentido de pertenencia. Proyecto que se ha construido desde las capacitaciones impartidas a los asociados y la migración que esta pertenencia ha tenido hacia los grupos familiares; en Renacer ya se cuenta con la participación de Padres, hijos y nietos (llamados Renaceritos), tres generaciones a las cuales ha llegado nuestro proyecto de aporte y crédito.
- Responsabilidad. Se han manejado los recursos con la diligencia y razonabilidad que corresponde, ejecutando los gastos de una manera austera sin menoscabar la calidad de los servicios y actividades que se programan en Renacer. Son los mismos asociados los proveedores de bienes y servicios para la cooperativa.
- Información. Esta herramienta es transversal en toda la organización; gracias a ella, los asociados permanentemente reciben información de las actividades que se programan; un asociado bien informado será una persona multiplicadora de la buena gestión de Renacer. Para divulgar la información cuentan con medios como cartelera informativa, grupo de WhatsApp, Facebook, correos electrónicos, boletines informativos, plegables, invitaciones personalizadas y, especialmente, la comunicación directa vía telefónica que permite un mensaje fluido con los asociados; actualmente, se avanza en el diseño de la página web.
- Transparencia. En cuanto a la entrega oportuna de extractos de aportes y créditos, presentación de informes a la Asamblea General, cuentas claras, respeto y confianza.

El trabajo de Renacer está enfocado en los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo social, económico, cultural y deportivo de sus asociados, sus familias y su entorno.
- Prestar servicios de ayuda mutua para satisfacción de las necesidades de los asociados.



- Contribuir al desarrollo de las empresas solidarias, educando y estimulando a los asociados en el ejercicio de los principios de la economía solidaria (Estatutos, 2018, p. 4).

### **6.8.6 Servicio de crédito, función sustantiva de Renacer**

Las líneas de crédito de Renacer ofrecen al cooperado la facilidad de adquirir créditos de acuerdo con sus necesidades, en diferentes plazos, variadas tasas de interés, con pago de cuotas mensuales fijas y un seguro de protección de la vida de los deudores como respaldo a las obligaciones.

Las líneas de crédito que se ofrecen son:

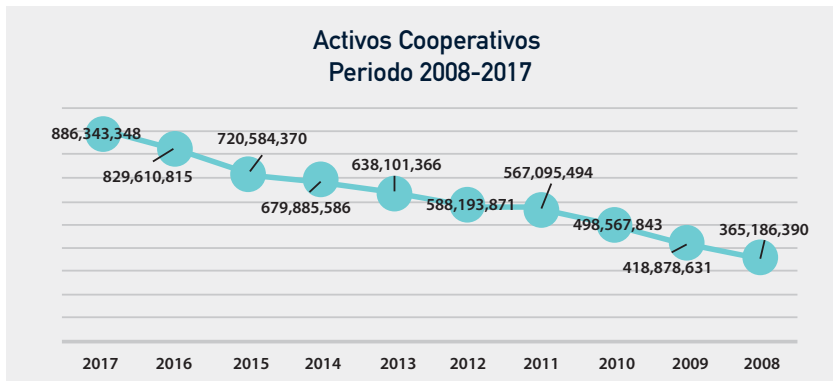
- Crédito Ordinario. De libre destinación por parte del asociado con plazos máximos hasta de 84 meses teniendo en cuenta la cuantía, la capacidad de endeudamiento y las garantías.
- Crédito de Aportes. Con una tasa de interés muy baja, el asociado puede solicitar hasta el 140%, superando el valor de sus aportes sin deudor solidario, crédito extra rápido.
- Crédito de Educación. Destinado para la educación del asociado y su familia, la cuantía es hasta el 100% del valor de la matrícula con plazo máximo de cancelación de 24 meses.
- Crédito de Vivienda. Destinado para compra o reparaciones locativas, con un plazo máximo de 120 días.
- Crédito Extraordinario. De libre destinación con plazo máximo de 6 meses y cuantía de tres salarios mínimos mensuales vigentes.
- Crédito de Recreación. Destinado para turismo, con plazo máximo hasta de 24 meses.
- Crédito de Salud. Destinado para compra de medicamentos bajo fórmula médica y/o tratamiento, cirugías y gastos de transporte con un plazo de 24 meses, el monto máximo del crédito es del 100% de su valor.
- Compra de Cartera. Destinado para la compra de cartera de otra entidad cooperativa o financiera, con plazos de acuerdo con el monto de la deuda.

## 6.8.7 Crecimiento empresarial

Somos un sector económico que ha sabido crecer, que se ha ido adaptando a las nuevas reglas del mercado y que ha permanecido a pesar de que no ha sido objeto de una política pública coherente que reconozca el modelo cooperativo y la necesidad de una mejor supervisión (Castillo, 2014, p. 1).

A continuación, se presenta el crecimiento de la Cooperativa Renacer en sus ejes de desarrollo, crecimiento en el número de asociados, en aportes, en cartera y en activos; se muestran los resultados comparativos de los últimos diez años.

### - Variación de cartera



Gráfica 4. Variación de Cartera.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

En la gráfica se muestra una variación ascendente con fluctuaciones pequeñas. Los aportes de los asociados, en su mayoría, están representados en la cartera de la empresa, lo que refleja que la cooperativa está cumpliendo con su función social, esto también garantiza unos excedentes altos al final del ejercicio.

## - Variación de excedentes



Gráfica 5. Excedentes Cooperativos.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

Se evidencia en la gráfica un diagrama fluctuante con picos descendentes y ascendentes notorios (años 2012, 2013 y 2016), precisamente por las causas que han generado crisis. De otra parte, se observa que en todos los años Renacer ha tenido excedentes, los cuales son reinvertidos en el mismo asociado para revalorizar sus aportes o en actividades sociales; lo más importante de estos ingresos es que el asociado en la asamblea general tiene la posibilidad de definir qué destino le da a los mismos, de acuerdo con el porcentaje establecido en la ley. Igualmente, la tabla refleja una baja ostensible en los aportes en el año 2016, esto obedeció a la cartera morosa que existía para ese año, sin embargo, se inició un proceso de acompañamiento y concienciación a los asociados que presentaron alta morosidad, logrando de una manera rápida la recuperación de estos valores. Finalmente, debe mencionarse que Renacer no tiene procesos de cobro jurídico, pero continúa con el seguimiento a los casos de mora superiores a 60 días, para evitar riesgos y eventuales cobros jurídicos.

- **Variación de activos**

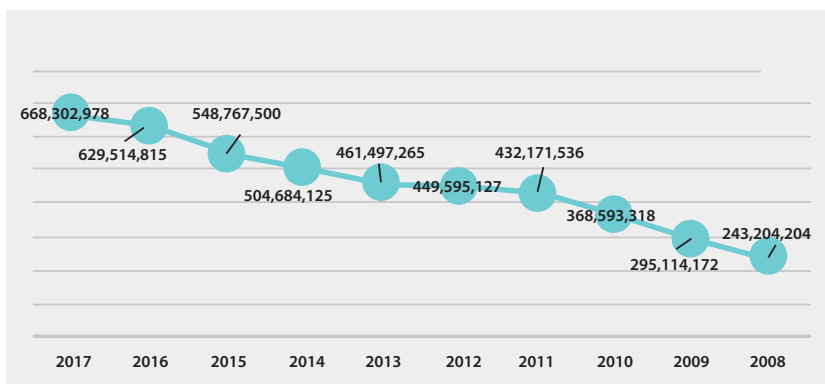


Gráfica 6. Activos Cooperativos.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

Como se muestra en la gráfica 6, los activos no han tenido variación significativa; se evidencia un crecimiento ponderado de la actividad económica con base en los aportes y los créditos. Los cooperados, como se muestra en la tabla anterior, ven en la cooperativa una gran solidez, esto permite que se tenga la percepción de confianza empresarial en el manejo de sus aportes.

-**Variación de aportes**



Gráfica 7. Aportes Cooperativos.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

La gráfica 7 muestra un crecimiento preponderante en aportes. El compromiso de la gerencia es revisar, actualizar, cumplir y hacer cumplir las políticas impartidas por el Consejo de Administración, de acuerdo con las necesidades de cada asociado y prestando un servicio oportuno, eficiente, ágil y de calidad, a partir de una asesoría personalizada, confiable y segura.

## CONCLUSIONES

Se debe propender por aumentar el número de personas afiliadas a una cooperativa en Colombia, teniendo en cuenta que el esquema de gobierno que promueven está basado en la democracia, la equidad y la autogestión; los asociados son dueños y a la vez clientes de los servicios, y lo más importante, es el único sector donde los excedentes resultado del ejercicio se redistribuyen entre los cooperados, a través de la revalorización de sus aportes, previas las reservas y constitución de los fondos sociales de Ley.

Teniendo en cuenta que las cooperativas son un instrumento de construcción de tejido social, se deben generar dinámicas estratégicas que permitan, internamente, contribuir con el fortalecimiento del sector, para que esto se exteriorice en la sociedad y genere credibilidad en los beneficios que ofrece el sector de la economía, con base en la solidaridad y la ayuda mutua.

Se debe fomentar la vinculación de más personas al sector solidario, así, se fortalecerá el cooperativismo, generando excedentes y bienestar social; esta es una forma de inclusión económica y social, un mecanismo eficiente de redistribución del ingreso, una opción para democratizar la propiedad, entre otros beneficios.

Renacer es una empresa que trabaja con sencillez bajo el lema de la responsabilidad corporativa en la administración de los aportes sociales de los asociados; sólida, rentable, transparente y solidaria con alto impacto social.

Las estrategias de éxito implementadas para permanecer en el mercado se han enfocado en lo siguiente:

- Autogestión de los asociados como propietarios de la empresa.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los asociados a

partir de los valores y principios cooperativos: empatía, buen servicio y buen gobierno, atención personalizada.

- Seguimiento, acompañamiento y asesoría a los asociados en el servicio de crédito aportando soluciones a sus problemas económicos.
- La educación solidaria, solamente el conocimiento hace libre al ser humano.
- Los incentivos, estímulos y actividades de Bienestar han logrado integrar la comunidad cooperativa de Renacer.
- La comunicación asertiva, fluida, oportuna, rápida y clara con todos los asociados.

Finalmente, para la Cooperativa Renacer ha sido importante la aplicación de los principios y valores cooperativos, su fortalecimiento contribuye a la generación de capital social, aspecto que para la Cooperativa es exitoso y ha contribuido con la formación de mejores seres humanos, no solamente gracias a las capacitaciones en temáticas específicas de la economía solidaria sino en el compartir con los demás, solidarizarnos con los demás y apoyarnos con los demás: todos unidos en un mismo proyecto social para beneficio mutuo, *el más grande activo intangible que ha consolidado la familia Renacer en sus 38 años.*

### Preguntas de análisis

1. ¿Cómo evalúa la decisión de aumentar las tasas de interés para solidificar la empresa solidaria?
2. ¿Cómo analiza las gráficas de la cartera frente al número de asociados en la Cooperativa?
3. ¿Sugiere ampliar el portafolio de servicios de la Cooperativa de acuerdo con las dinámicas empresariales? ¿Qué ofrecería usted?
4. ¿Realice un análisis de las ventajas del modelo económico basado en la cooperación frente al modelo financiero en Colombia?
5. ¿Analice los factores claves del éxito de Renacer y evalúe si se pueden aplicar en otras organizaciones de la economía solidaria?

## REFERENCIAS

- Alzate, A., (2017). La identidad solidaria como valor social. *Gestión Solidaria*, 16-17.
- Atencia, A., & Umaña, H., (2003). *Crisis de las Cooperativas con Actividad Financiera 1998-1999*. Superintendencia Bancaria, 1-10.
- Asamblea General de Asociados, (2016). Acta general de Asamblea ordinaria. Tunja.
- Bastidas, O., (2004). Aportes a una Conceptualización de la Economía Social y la Economía Solidaria. En CEPAC – UCV. *I Congreso de Investigación del Sector Solidario*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Blogger, (23 de enero de 2009). *Impacto de las pirámides en Colombia*. Recuperado de <http://piramidesdecolombia.blogspot.com.co/>
- Camacho, V., (2017). *Portafolio de productos. Cooptenjo*. Recuperado de <https://www.cooptenjo.com/publicaciones/38607/portafolio-de-productos-y-servicios-persona-natural/>
- Castillo, D., (2014). Cooperativas: un impulso económico y social al país. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cooperativas-impulso-economico-social-pais-44998>
- Chetty, S., (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85.
- Cámara de Comercio, (2018). *Certificado de Existencia y Reprersentación legal de la Cooperativa Renacer - Tunja*.
- Confecoop, (2016). *Informe de desempeño de las Cooperativas*. Bogotá: El altillo.
- Cooperativa Renacer, (2017). *Estatutos*. Tunja.
- Cooperativa Renacer, (2018). *Estatutos actualizados*. Tunja.
- Dávila, R., (2002). Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. En: *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Decreto 186 de 2004 [Presidencia de la República]. Por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia de la Economía Solidaria. Enero 26 de 2004.
- Eisenhardt, K., & Bourgeois, L., (1989). *Charting strategic decisions in the microcomputer industry: Profile of an industry star. Managing Complexity in High Technology Organizations, Systems, and People*. New York: Oxford University Press, 74-89.
- El coletazo de las pirámides (2009). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-coletazo-piramides/73063>
- El derrumbe del sector cooperativo. (7 de agosto de 1998). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-818687>
- Editorial (17 de septiembre de 2008). Colombia y la crisis financiera internacional. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/opinion/editorial/articulo-colombia-y-crisis-financiera-internacional>
- Herrera, A., & Louge, R., (2015). *IX Congreso Internacional Rulescoop. Gestión Cooperativa por principios, teorías administrativas y desafíos para el futuro*. Coopar Consultora Cooperativa de Trabajo Ltda. p. 5
- Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Agosto 4 de 1998.
- Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la legislación Cooperativa. Diciembre 23.
- La crisis le pegó a las grandes cooperativas. (14 de diciembre de 1998). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-830054>
- Ludi, E., (2010). *La ONU y el cooperativismo*. Recuperado de <http://avanticooperativa.blogspot.com/2010/07/la-onu-y-el-cooperativismo.html>
- Martínez, P., (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193.



- Mesa, R., Restrepo, M., & Aguirre, C. (2008). Crisis externa y desaceleración de la economía colombiana en 2008-2009: coyuntura y perspectivas. *Perfil de Coyuntura Económica* (12), pp.31-67.
- Monsalve, A. (2017). ¿Gobernabilidad cooperativa para qué? *Gestión Solidaria*, 16-17.
- Orellana, M., (2007). *La Economía Solidaria como forma de Organización económica alternativa al Sistema Capitalista Global*. Barcelona. p. 10.
- Orrego, C., & Arboleda, O. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de Administración*, (34), 97-110.
- Organización de las Naciones Unidas. Resolución A/64/136 (diciembre 18, 2009).
- Otero, L. (2011). ¿Qué es la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias? *Organizaciones Solidarias*, 5-7.
- Pedroza, C., & Hernández, J., (2011). ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? *Revista de economía pública, social y cooperativa*. ISS 0213-8093, No. 72,2011. pp. 157-186.
- Rothschild, J., & J. Allen, W., (2018). *The cooperative Workplace; potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*. USA: Cambridge University Press.
- Serna, H., & Rubio, X., (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 48, pp. 239-256. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/771/1297>
- Supersolidaria, (2013). *Guía de Buen Gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria*. Bogotá: Superintendencia de la economía solidaria. Recuperado de <http://www.supersolidaria.gov.co>
- Supersolidaria. (20 de abril de 2018). *Reseña Histórica*. Recuperado de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/reseña-historica>

Tous, D., & Ciruela, A., (2005). Responsabilidad social y cultural en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general y balance social. *Ciriec-España*, (53), 209-234.

Vázquez, M. (2016). Las sociedades cooperativas, una expresión de Economía Solidaria. El caso de la cooperativa de Artesanías Erandi 2016. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1046653002>. ISSN 1870-414X.