



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

INICIATIVA DE FINANZAS RURALES DE USAID

DOCUMENTACIÓN FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DE COMUNICACIONES EN COOFISAM

Este informe es posible gracias al apoyo del pueblo de Estados Unidos, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos y opiniones expresados no reflejan las de USAID ni las del gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDO

Documentación fortalecimiento institucional y de comunicaciones en Coofisam	0
ACRÓNIMOS	2
INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	5
INTERVENCIÓN DE IFR.....	8
Protocolo de Comunicación EXTERNA	8
Política de comunicación interna	12
Influencers.....	15
Fortalecimiento corporativo	15
Impacto en Coofisam	16
.....	19
.....	19
CONCLUSIONES Y OPORTUNIDADES	23

ACRÓNIMOS

- AT: Asistencia técnica
- IF: Instituciones Financieras
- IFR: Iniciativa de Finanzas Rurales.
- USAID: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.



INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel (Coofisam) fue fundada en 1961 por el Sindicato Agrícola de Garzón. En su momento, decidieron formar una organización cooperativa en el municipio huilense que además prestaba otros servicios como comercialización de útiles escolares y electrodomésticos. Sin embargo, en la década de 1970, tras cambios en la legislación colombiana, la cooperativa dejó de lado las actividades de comercialización y se dedicó exclusivamente a los aspectos financieros. La cooperativa empezó a expandirse en la década de 1990 con oficinas en Guadalupe, Pital, Gigante, Acevedo y Tarqui. Su crecimiento continuó y actualmente cuentan con 17 agencias y 13 corresponsales bancarios. Además, la cooperativa renovó su imagen en 2018 y transformó su cultura organizacional para adaptarse a las exigencias del mundo de hoy.

Actualmente, Coofisam trabaja por el desarrollo integral de sus asociados, sus familias y su comunidad, al garantizar soluciones financieras oportunas y beneficios sociales. Con su crecimiento y fortalecimiento institucional, la cooperativa busca convertirse en el líder en cobertura, acceso a servicios financieros y beneficios sociales de la región Centro-Sur de Colombia.

Entre sus servicios financieros están ahorro para personas naturales y jurídicas y créditos de consumo, comerciales y microcréditos. Adicionalmente, la cooperativa cuenta con un brazo social llamado FundaCoofisam. Este se fundó en 2009 para ejecutar programas educativos, sociales, culturales y ambientales de los que pueden gozar los asociados a la cooperativa. Así, Coofisam no solo cumple con sus funciones financieras, sino que respeta el mandato misional social con el que fue creado hace 58 años.

La Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR o la Iniciativa) de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) tiene como fin mejorar los niveles de inclusión financiera en 197 municipios de Colombia mediante la asistencia técnica (AT) y el acompañamiento a Instituciones Financieras (IF), de modo que estas ofrezcan más y mejores productos y servicios a las comunidades rurales del país. En aras de promover la inclusión financiera y fomentar el desarrollo rural en sus municipios objetivo, IFR empezó a trabajar con Coofisam y le ha prestado AT financiera para su plan de expansión, metodología crediticia, modelo operativo y comercial, fortalecimiento institucional y comunicaciones.

La AT en comunicaciones brindada por IFR se enfocó en una metodología adaptada por la Iniciativa para el sector financiero, de la que surgieron los temas que era preciso fortalecer en la entidad. Estos temas se trataron con las personas encargadas en su momento, de manera que se pudiese estructurar un departamento de Comunicaciones y entablar un manual de políticas de comunicación interna y externa. Adicionalmente, Coofisam también recibió fuerte apoyo en fortalecimiento institucional. IFR apoyó modificaciones estructurales en gobernabilidad corporativa, el diseño de procesos y metodologías, y una evaluación de políticas de ahorro y crédito.

El objeto de este informe es mostrar el proceso de esta AT en comunicaciones y en fortalecimiento corporativo, cómo esto apoya de manera transversal a la entidad y cómo los ajustes que se dieron a partir de la intervención de IFR transformaron la entidad.



ANTECEDENTES

IFR empezó a trabajar con Coofisam en 2016. En ese momento, la entidad no contaba con un departamento de comunicaciones, sino que las labores recaían sobre el área comercial. Este departamento se encargaba de todo lo relacionado con comunicación externa, aspectos que lideraba la subgerencia comercial apoyada por un asistente de convenios y una asistente de publicidad. Sin embargo, no había un liderazgo claro ni manuales de procedimiento para los procesos de comunicación interna. Esta se gestionaba desde el área de talento humano y se centraba en realizar actividades para mejorar el clima organizacional. Así, las comunicaciones de la entidad se manejaban de manera informal.

Con respecto a la estructura corporativa, cuando la Iniciativa empezó su trabajo con Coofisam, la cooperativa estaba inmersa en un cambio generacional y un nuevo redireccionamiento institucional. En principio, la cooperativa creció con mucha solidez, pero con poca expansión y luego se dio la situación contraria. Cuando IFR llegó a Coofisam, el reto de la cooperativa era tratar de fusionar las dos formas de crecimiento de manera ordenada y coherente. Dados los cambios recientes, la entidad se encontraba en una situación en la que había marcadas diferencias de visión en la alta gerencia, lo que se reflejaba en indicadores de productividad bajos, aperturas desordenadas y poco consenso entre los directores de área. A esto se le sumaba el hecho de que la cooperativa no contaba con procesos ni metodologías claros para sus procedimientos internos, lo que desencadenó en una pérdida de autoridad que acarreo problemas de comunicación en la cadena de mando. Así, el mayor problema de Coofisam, y la raíz de muchas otras dolencias, era la falta de liderazgo.

En su evaluación de los dos temas, IFR notó que antes de empezar su trabajo con Coofisam, la última vez que se había medido el clima organizacional había sido en 2015. Por tanto, IFR hizo un diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional. El diagnóstico constaba de 193 preguntas abiertas, cerradas, politómicas, de selección múltiple y de escala que se dividieron en las siguientes categorías:

1. Cultura Organizacional
2. Comunicación interna (Comunicación con la Gerencia General)
3. Herramientas de Comunicación interna
4. Comunicación hacia los colaboradores
5. Comunicación con los compañeros
6. Comunicación con el jefe
7. Comunicación con los responsables de la Cooperativa
8. La relación con los colaboradores a su cargo
9. Clima laboral
10. Colaboración

11. Condiciones de trabajo
12. Proyección profesional
13. Capacitación y Bienestar
14. Liderazgo
15. Orientación al cliente
16. Percepción de los servicios centrales
17. Satisfacción en puesto de trabajo
18. Cuestiones generales
19. Innovación

Los resultados revelaron que la mayoría de colaboradores comparte valores de confianza mutua y trabajo (así los valores que promulgan los colaboradores no necesariamente se trasladen a los asociados de la cooperativa), así como la sensación de éxito y satisfacción en cuanto a la realización personal. Sin embargo, el aspecto que más bajo puntuó entre los colaboradores fue el de innovación y desarrollo profesional. A esto se suma que tan solo 34% de los empleados ve a sus coordinadores y jefes como expertos y eficientes, y 32% los ve como paternalistas. Lo anterior denota una división en el estilo de liderazgo de Coofisam y convierte esta habilidad blanda en uno de los mayores retos para el fortalecimiento corporativo.

El hecho de que haya una división en el estilo de liderazgo se ve claramente en las percepciones sobre la comunicación interna. Por ejemplo, mientras 47% de los colaboradores indicó que la comunicación interna es de suma importancia para la operatividad y el logro de las metas de la cooperativa, 50% opina que no les interesa. Con estas estadísticas, no es extraño que 76% de los colaboradores indicaran que conocen las acciones de la Gerencia en grado medio o bajo, que 31% dijeran que la información de la Gerencia era confusa y que otro 26% se quejara de que no hay canales para conocerla. Una de las grandes dificultades que afronta la cooperativa es la falta de comunicación entre distintas áreas de trabajo. No solo se comunican pocas veces, sino que cuando quieren hacerlo no saben a quién dirigirse. Esto es especialmente notorio en la interacción con la Fábrica de Crédito, donde los asesores perciben que se están perdiendo los valores de la cooperativa (especialmente la confianza), donde la carga operativa es excesiva y la fábrica es lenta en responder a requerimientos de los asesores.

Para promover la comunicación interna, la cooperativa cuenta con diversas opciones como el correo electrónico y WORKMANAGER (una especie de Intranet). Si bien es una herramienta ampliamente consultada, no parece haber mucha capacitación en el uso de la herramienta y es poco amigable para los usuarios, pues no permite adjuntar documentos y las conversaciones no quedan almacenadas en algún lado. En este orden de ideas, WORKMANAGER resulta subutilizado e ineficiente.

El correo electrónico es uno de los canales más utilizados por los empleados para enviar información, aunque esto no significa que haya alta lecturabilidad de los correos institucionales. Esto resulta problemático al considerar que, ante la ausencia de un buzón de sugerencias, los colaboradores usan el correo para enviar sugerencias. Adicionalmente, otros canales incluyen carteleras, circulares, reuniones y videoconferencias. Todos estos tienen inconvenientes de algún tipo.

Los resultados de comunicaciones están íntimamente ligados a los retos y oportunidades de la entidad para su fortalecimiento institucional. Así, por ejemplo, los procesos de selección tienen una buena reputación por ser meritocráticos y no políticos; las convocatorias internas son de conocimiento general, con requerimientos claros, aunque no hay retroalimentación para los participantes si no son elegidos. Esto va de la mano con el hecho de que existe la percepción de que la cooperativa no invierte en personal comercial, que es lo que más necesita, y, en cambio, tiene demasiado personal administrativo. Los procesos de inducción son más prácticos que teóricos, pero son demasiado generales, lo que deja muchas áreas grises para quienes vienen a cumplir con funciones puntuales. Sin embargo, los formadores del proceso de inducción son los directores de área y, muchas veces, estos no tienen el tiempo para realizar esta tarea. Además, cuando hay cambios de rol, no hay proceso de reinducción.

A pesar de esto, hay otros espacios en los que los empleados pueden ajustar y adaptarse a lo que requiere el empleador. Una de estas es la evaluación de desempeño anual en la que los jefes retroalimentan a los colaboradores. El problema es que después de la retroalimentación se busca entablar un plan de mejora, pero no se cumple. Esto infunde tanto miedo como desidia entre ellos, pues no saben qué les puede esperar ni cómo mejorar.

Si bien existen capacitaciones a las que los colaboradores pueden acceder, estas se enfocan en actualizaciones de procesos, procedimientos y herramientas comerciales. No hay nada que les permita a los empleados afianzar habilidades blandas ni ventajas como cursos en línea.

En cuanto a crecimiento personal, Coofisam ofrece un plan de incentivos y, según el diagnóstico, la mayoría de colaboradores está familiarizado con él. Sin embargo, también manifiestan que las metas individuales son muy difíciles de alcanzar y que no se tuvieron en cuenta variables importantes a la hora de diseñarlo.

Todo lo anterior revela que, aunque hay procesos definidos para aspectos relacionados con el talento humano, no hay una política para ello.

Estructuralmente, Coofisam presenta muchas oportunidades de mejora para fortalecerse desde dentro y alcanzar su visión corporativa de “ser en 2021 líderes competitivos en cobertura, acceso a servicios financieros y beneficios sociales innovadores, en la región centro sur de Colombia; con talento humano comprometido con los principios y valores solidarios”. Si bien hay mucho en qué trabajar, también hay mucho con qué hacerlo, lo que se evidencia en que los colaboradores reiteran sentimientos de orgullo, emoción, bienestar, aprendizaje y progreso regional al trabajar en Coofisam.

INTERVENCIÓN DE IFR

Tras la evaluación de resultados del diagnóstico, IFR planteó la necesidad imperativa de diseñar un manual de comunicación interna junto con Coofisam. Esto no solo ayuda a mejorar las comunicaciones internas, sino que fortalece la gobernabilidad corporativa de la entidad. Así, IFR realizó una serie de actividades entre talleres, replanteamientos de políticas internas y planes de choque. Entre estas, la Iniciativa hizo ocho talleres con 157 colaboradores de Coofisam, sensibilizó a los empleados sobre la importancia de la comunicación interna y cómo esta ayuda a fortalecer las políticas y valores corporativos de la entidad. Los resultados de la intervención se describen a continuación.

IFR implementó una metodología de comunicaciones que busca, de manera participativa, que la entidad se evalúe a sí misma para poder establecer oportunidades de mejora. Para ello, la Iniciativa definió una metodología de asistencia técnica enfocada a IFs que incluyó un diagnóstico, consultorías en comunicación interna, recomendaciones para comunicación externa y una estrategia de *influencers*.

PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

1. TALLER DE ESTANDARIZACIÓN DE ROLES DE COMUNICACIÓN

Al no contar con un área de comunicaciones, sino con una sub-gerencia comercial que se encargaba de las comunicaciones, este taller buscó estandarizar los roles de las áreas de Comunicación, Mercadeo y Comercial. Para esto, IFR hizo una actividad de inmersión corporativa que permitió establecer un plan de comunicaciones con la entidad que diferenció las responsabilidades de las áreas de Mercadeo, Comunicaciones y Servicio al cliente.

2. TALLER DE MANEJO REPUTACIONAL DE MARCA, PROMESA DE VALOR, Y VOCERÍA:

El taller abordó aspectos de reputación y marca, construcción de promesa de valor, comunicados de prensa, declaraciones en medios, formación de voceros y manejo de crisis.

En el taller, los participantes identificaron la identidad de Coofisam con las siguientes características:

- 1. Solidez
- 2. Solidaridad
- 3. Confiabilidad
- 4. Servicio
- 5. Compromiso
- 6. Emprendimiento
- 7. Calidad Humana

Con estas características, los colaboradores construyeron la personalidad de la entidad como “una cooperativa solidaria, confiable, servicial, emprendedora, con credibilidad y comprometida con el bienestar y el desarrollo social y económico de la región, abierta al país”. El hecho de que la mayoría de colaboradores haya coincidido en esta descripción demuestra que tienen la marca interiorizada, que cuidan su imagen y salvaguardan su reputación.

Por otra parte, se evidenciaron voceros preparados en el alto nivel, y una voluntad de su parte para capacitarse más en ese aspecto. Para ello, IFR identificó oportunidades de mejora, como el hecho de que todas las declaraciones deben reiterar el mensaje que se busca transmitir. Esto implica que se debe fortalecer el mensaje institucional de los asesores externos y las personas que están en terreno.

3. TALLER DE COMUNICACIÓN RELACIONAL

El taller abordó los siguientes temas: relacionamiento con comunidades; comunicación relacional; comunicación vs. mercadeo; grupos de interés; y estrategias de abordaje, seguimiento y mantenimiento de grupos de interés. Durante la sesión se buscó reflexionar sobre la importancia de los grupos de interés y lo vital que es cumplir la promesa de valor que se tiene con cada uno.

En el taller, los participantes conocieron dos instrumentos clave en las acciones de relacionamiento: 1) matriz de impacto de los grupos de interés; y 2) plantilla de identificación de grupos de interés. Con esto claro, Coofisam clasificó a sus grupos de interés en las siguientes categorías: actor sectorial, actor gubernamental y actor comunitario.

Tras el taller, IFR identificó una serie de oportunidades de mejora y recomendaciones para la acción:

Oportunidades de mejora	Recomendaciones para la acción
Tener en cuenta aspectos de relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta en todas las estrategias de relacionamiento que se diseñen.	Fortalecer la comunicación interna y los conocimientos del cooperativismo entre colaboradores internos para que todos promuevan un mensaje unificado.
Potenciar las habilidades del grupo primario para replicar las lecciones aprendidas	Realizar estudios de mercado profundos para poder relacionarse con otros actores fuera de Garzón de manera coherente y acertada.

TALLER DE COMUNICACIÓN COMUNITARIA Y PARA EL DESARROLLO

Este taller abarcó temas para fortalecer la comunicación para el cambio social. Así, se trataron aspectos de fortalecimiento institucional a partir de la comunicación; comunicación para la gente; piezas de comunicación comunitarias y responsabilidad social empresarial.

En primera instancia, es preciso tener en cuenta que Coofisam está en un proceso de expansión en nuevos territorios y que sus comunicaciones deben ser acordes a las realidades de esas nuevas regiones. Así, el concepto clave en la comunicación para el cambio social es entender que la comunicación se centra en el proceso y no en los productos; lo más importante es mejorar las vidas de los grupos impactados a través de la tolerancia, la auto determinación y la equidad social, y hacer de los sujetos impactados partícipes de su propio desarrollo. Para poder aprovechar al máximo la comunicación para el cambio social es necesario involucrar también a la Fundación, pues esta tiene gran experiencia con grupos de interés comunitarios.

El taller identificó las siguientes oportunidades de mejora y recomendaciones para la acción:

Oportunidades de mejora	Recomendaciones para la acción
Tener en cuenta distintas perspectivas	Estimular el diálogo y el debate dentro de las comunidades
Involucrar a todos los colaboradores en terreno para que participen de la comunicación para el cambio social	Diseñar una batería de indicadores para medir el impacto de la comunicación para el cambio social.
Promover las historias de vida y aprovechar a los asesores en terreno para conseguirlas	Crear una base de datos de medios locales, alternativos y comunitarios en los nuevos territorios alcanzados
	Realizar estudios de mercado para adecuar los mensajes a los distintos contextos

4. TALLER DE COMUNICACIÓN PARA MANEJO DEL RIESGO

El taller abordó los siguientes temas: comunicación de riesgo; ¿cómo gestionar de manera veraz, oportuna y pertinente las comunicaciones para anticiparse a las crisis sectoriales y corporativas?

El taller reiteró la importancia de una sinergia entre las comunicaciones globales de Coofisam y las estrategias para mitigar el riesgo, sobre todo con la apertura de nuevos productos y servicios que obligan a la entidad a trabajar con nuevos grupos de interés. Por ello, es preciso construir comunicación comunitaria e involucrar al público objetivo en la creación de mensajes. Esto debe hacerse para poder construir realidades conjuntas, pues lo que es percibido como real será real para quien le afecte y sus consecuencias serán reales para la entidad. Con la creación de mensajes conjuntos se establecen lazos de confianza y credibilidad.

El taller identificó las siguientes oportunidades de mejora y recomendaciones para la acción:

Oportunidades de mejora	Recomendaciones para la acción
Aceptar al otro como agente colaborador	Crear un equipo de comunicación del riesgo
Articularse con grupos de interés que gocen de credibilidad	Planear respuestas para varios potenciales escenarios de crisis
Satisfacer las necesidades de los medios de comunicación	Involucrar a todo el personal de Coofisam en la comunicación del riesgo.
Planear y evaluar acciones minuciosamente	

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Tras evaluar los resultados del diagnóstico descrito en la sección anterior, fortalecer las comunicaciones externas y mejorar la gobernabilidad corporativa, IFR dedujo que era necesario que Coofisam tuviera una política de comunicación interna, pues esto le permite fortalecer la identidad de la cooperativa y articular a los colaboradores con las áreas directivas. Esto se alcanza en la medida en que los colaboradores estén informados de las decisiones que se dan en la cooperativa.

Una comunicación interna fluida ofrece muchas ventajas, como ayudar a esparcir los valores de la entidad, fomentar la participación y el compromiso de los colaboradores, empoderar a la gerencia, e identificar agentes de comunicación dentro de la entidad. Para gozar de esos beneficios, la comunicación interna debe basarse en principios de transparencia, inclusión, oportunidad, veracidad, planeación, impacto y relevancia. Estos principios deben estar encauzados por un líder de comunicaciones que asuma las responsabilidades estratégicas y operativas resaltadas en el plan estratégico de la entidad.

La política de comunicación interna entregada por IFR tiene una serie de propósitos que la entidad debe cumplir para el adecuado flujo de comunicación y fortalecimiento institucional. Estos incluyen:

1. Construcción de la identidad
2. Promoción del conocimiento de la cooperativa
3. Impedimento de bloqueos entre áreas
4. Comunicación de logros alcanzados

Estos propósitos deben integrarse a los distintos flujos de comunicación de Coofisam (ascendente, descendente, horizontal y cruzada). Asimismo, los flujos deben tener en cuenta los agentes de comunicación dentro de la entidad, quienes a su vez deben determinar si la información es ordinaria, reservada o confidencial.

Comité de Comunicación Interna	Responsable de la Comunicación Interna*	Red de agentes de Comunicación Interna Cumplimiento
<p>•Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Velar por el cumplimiento y fortalecimiento de la Comunicación Interna de la Cooperativa. <p>•Integrantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Responsable de la Comunicación Interna, Subgerente Administrativo, Asistente Administrativo y un representante del Comité de Bienestar. <p>•El Comité de CI tiene entre sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Aprobar las iniciativas de Comunicación Interna, en el marco de la política de CI. • Realizar el seguimiento del cumplimiento de las actividades propuestas para el despliegue de los Planes de Comunicación Interna vigentes (ejecutadas por el responsable de CI). •Identificar colaboradores "influencers " dentro de la Cooperativa. 	<p>•Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el despliegue estratégico de las acciones del Plan de Comunicación Interna de Coofisam. <p>•Integrantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder de Comunicaciones. <p>•El Responsable de CI tiene entre sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La puesta en marcha del plan de comunicación interna. • Apoyar a los líderes (Subgerentes/Directores/Jefes) para garantizar el reconocimiento por parte de los colaboradores. • Brindar espacios de integración a los colaboradores. • Comunicar campañas (vacunación, simulacros, etc.) • Gestionar el uso de las herramientas de comunicación interna (espacios y medios). • Monitorear el impacto de la comunicación interna sobre los líderes y colaboradores. • Promover la mejora continua del sistema de comunicación interna. 	<p>•Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el despliegue operativo de las actividades del Plan de Comunicación Interna. Estas acciones se desarrollarán en con el responsable de comunicación interna. <p>•Integrantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este grupo está conformado por los responsable de la comunicación interna en sus Áreas o Agencias. • También apoyará esta función los colaboradores (influencers internos) de las diferentes Áreas o Agencias. <p>•La Red de agentes de CI tiene entre sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmite información de convocatorias a eventos o capacitaciones (enviados por Responsable de CI) • Envía noticias internas de su área al Responsable de CI. • Actualiza y organiza la información de su área de acuerdo a las instrucciones del Responsable de CI.

La información se debe transmitir a través de los medios internos de comunicación para que los mensajes lleguen a los distintos puestos y áreas que lo requieran en la entidad. Los mensajes pueden ser de distintos tipos y cada tipo se comunica por un medio específico, como se ve en la siguiente gráfica.

Tipo	Medio	Descripción	Emisor
Virtual	Correo electrónico	Servicio que permite el intercambio de mensajes: Información normativa, noticiosa y de equipos de trabajo.	Gerencia General, Comunicación Interna, Ingeniería Organizacional, Líderes de cada área.
	Workmanager	Software de gestión documental y flujos de trabajo.	Ingeniería Organizacional y Gestión Documental Líderes de cada área.
	*Intranet	Web institucional en la cual se publica la documentación del sistema de gestión de calidad de la Cooperativa, políticas, lineamientos, normas, protocolos, formatos, manuales y circulares, etc., que son de uso interno de la organización.	Ingeniería Organizacional, Comunicación Interna y Líderes de cada área.
	*Newsletter	Publicación digital y periódica que aborda temas de gestión de personas, noticias internas de la Cooperativa, eventos de capacitación, bienestar y salud ocupacional, etc. Y que refuerza de manera dinámica los temas referentes a norte estratégico y las actividades de la Cooperativa. Esta App sería utilizada en los smartphones, tablets y pc de los colaboradores.	Comunicación Interna.

	Videoconferencias	Sistema interactivo que permite a varios usuarios mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de Internet.	Gerencia General, Comunicación Interna, Ingeniería Organizacional, Líderes de cada área.
	*Chat	Sistema que permite a los colaboradores comunicarse en tiempo real, con la opción de videollamadas y envío de archivos adjuntos.	Colaboradores.
Retroalimentación	*Buzón de sugerencias	Es un canal (virtual de opción anónima) que permite que los colaboradores presenten sus propuestas y recomendaciones.	Colaboradores.
	Reuniones de trabajo	Espacio para elaborar planes, diseñar estrategias, evaluar desempeños, fomentar la participación y motivar.	Gerencia General, Subgerencias y Directores.
Informativos offline	*Carteleros o tableros institucionales	Es un medio para dar a conocer las campañas de la organización (comerciales, administrativas, financieras, sociales, culturales, etc.) y para estimular actitudes en los equipos de trabajo hacia metas generales de la Cooperativa.	Comunicación Interna y Líderes de cada área.

A su vez, estos canales son parte de una matriz que se ajusta dependiendo de quién esté suministrando la información.

Si bien la estrategia de comunicación interna requiere de un gran esfuerzo y de estructurar nuevos roles y transformar actividades, es determinante para el buen funcionamiento de la cooperativa, el fortalecimiento de su estructura institucional y la mejora de su efectividad. Para garantizar su cumplimiento, se hace necesario involucrar a todos los niveles de Coofisam y crear sinergias entre la cadena de funciones. IFR propuso una serie de actividades que ayudarán a la entidad a implementar la estrategia de comunicación interna, como se ve a continuación.

Plan	Participantes	Estrategia
Identificar y conocer el rumbo que lleva la Cooperativa: Comprender hacia dónde se dirige Coofisam, qué necesita lograr y cómo lo hará.	Todos los integrantes de Coofisam.	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar y crear sistemas de recolección de información al interior de la Cooperativa y utilizar los canales de comunicación más eficientes para transmitir mensajes claros y oportunos con el fin de lograr cambios y alcanzar los objetivos trazados. La Alta Dirección iniciará un programa con todos los colaboradores, para ayudar a comprender el plan estratégico de la Cooperativa.
Identificar líderes con habilidades comunicativas, comprometidos y responsables (Influencers internos)	Responsable de CI y Comité de CI. Subdirección Administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> Generar y promover capacitaciones para mejorar las habilidades de comunicación (competencias blandas). Incentivar a los colaboradores reconociendo los logros y los resultados alcanzados. Efectuar una retroalimentación oportuna.
Comunicar y mantener informados a los colaboradores sobre todo lo que acontece al interior de la Cooperativa para actuar de forma rápida y eficiente frente a los cambios.	Subgerentes y Directores. Comité de CI. Red de Agentes de CI.	<ul style="list-style-type: none"> Preparar la documentación para que los colaboradores comprendan el papel estratégico de la comunicación dentro de Coofisam y realizar seguimiento a los eventos y actividades que se hayan planteado.
Apoyo de comunicación	Responsable de CI y Red de Agentes de CI. Todos los colaboradores de Coofisam.	<ul style="list-style-type: none"> Hacer control y seguimiento de los canales de comunicación internos utilizados para evaluar su eficiencia y su cobertura. El área de comunicaciones debe crear los protocolos de uso de todos los canales de comunicación interna que se manejen e implementen en la Cooperativa.
Implementación de otras iniciativas para optimizar la comunicación	Alta gerencia, Responsable de CI y Comité de CI.	<ul style="list-style-type: none"> Es importante generar escenarios para que los líderes sean ejemplo de las conductas que se desean reflejar en los colaboradores. La efectividad en la comunicación debe estar considerada en los tópicos de evaluación de desempeño.

Medición, retroalimentación y ajustes	Alta gerencia, Responsable de CI y Comité de CI.	<ul style="list-style-type: none"> • Es vital adoptar mecanismos de medición y retroalimentación de los mensajes y las respuestas, con el fin de mejorar los procesos y determinar nuevos objetivos y planes para alcanzar un óptimo resultado. • Los mecanismos de evaluación y medición (indicadores) serán propuestos por el responsable de CI y el Comité de CI
---------------------------------------	--	---

INFLUENCERS

Una de las mediciones de éxito de las comunicaciones es poder promover sus valores entre distintas audiencias. Así, IFR diseñó una estrategia de influencers internos, es decir, una red de agentes de comunicación. Las características de estos líderes incluyen amabilidad, honestidad, capacidad de escucha, imparcialidad, empatía, transparencia, liderazgo, proactividad y calidez. La manera en que IFR concibió a los influencers fue como una red de agentes de comunicación interna que cumpla con las siguientes tres funciones:

1. Ayudar a transmitir información de convocatorias, eventos y capacitaciones.
2. Enviar noticias de su área al responsable de comunicación interna.
3. Actualizar y organizar la información de su área, según las instrucciones del responsable de comunicación interna.

Para dar vida a esta red, IFR invitó a que la cooperativa postulara líderes de sus distintas áreas para asumir este papel. Así, la entidad propuso a 25 personas de distintas agencias y diferentes áreas. Con ellas, IFR hizo una serie de talleres para empoderar a los influencers e indicarles el tipo de mensaje y los canales que podían usar para promover la comunicación interna.

Las características del mensaje para la red de agentes incluyen:

- El mensaje debe ser corto, claro y contundente. Mientras más corto, mejor.
- Adaptado al contexto: un evento es distinto a una entrevista, por ejemplo.
- Adecuado al público.
- El mensaje debe dar primero la conclusión y después la explicación.
- Enfocarse en lo positivo del trabajo de la organización.
- Repetir y reforzar el mensaje central.
- Reforzar la credibilidad: por ello es importante la veracidad y conocimiento del tema.

FORTALECIMIENTO CORPORATIVO

Como indicó la gerente general de Coofisam, Melva Rojas, el mayor problema de Coofisam al momento de empezar a trabajar con IFR era la falta de unidad en el gobierno corporativo. Para mejorar esta situación, IFR diseñó un plan de trabajo junto con la entidad que buscaba abordar los siguientes temas:

- I. Créditos
Como parte de su plan de trabajo, IFR se enfocó en ajustar y fortalecer las políticas de crédito, los modelos comercial y operativo, diseñar un plan de incentivos, capacitar a la fuerza comercial, implementar pilotos y luego masificarlos. Para esto,

IFR ayudó a Coofisam a diseñar un manual de políticas y procedimientos de microcrédito, junto con las herramientas que iban a ser probadas durante la fase piloto.

2. Ahorros

En cuanto a ahorros, IFR contempló evaluación y diseño de productos de ahorro, así como estrategias de mercadeo para promoverlos. Así, la Iniciativa se concentró en hacer de los productos de ahorro algo atractivo para los asociados de Coofisam. En principio, IFR ajustó el modelo comercial para incluir un plan de incentivos tanto para clientes (estrategias de fidelización) como para empleados (plan de incentivo tanto económico como de desarrollo profesional). Los ajustes también fueron implementados primero como pilotos en las oficinas de Garzón y Acevedo.

3. Cobertura y expansión

Dado el crecimiento desordenado que había tenido la entidad en épocas anteriores, IFR ayudó a implementar un modelo más estructurado que permitiera a la entidad expandirse en zonas donde tuviera sentido su presencia ya sea por la demanda de servicios financieros como por el potencial del mercado, y en concordancia con la visión de la entidad de convertirse en los líderes de suroccidente del país.

4. Modelo de corresponsalía

En vista de que no sería responsable simplemente abrir nuevas oficinas y corresponsales sin una metodología que rijan su funcionamiento. Para ello, IFR redefinió el modelo de corresponsalía bancaria para combinar el rol de corresponsal con el de agente comercial, de manera que los corresponsales también sirvan como puntos de venta de productos de la entidad.

5. Capacitación a la fuerza comercial

Coofisam solicitó ayuda a IFR para solventar la baja productividad de su fuerza comercial. IFR hizo un estudio de mercado y un diagnóstico que identificó las falencias de los asesores y propuso estrategias para mejorar el servicio al cliente y la atención. La Iniciativa capacitó a los 17 directores de oficinas y a parte de la fuerza comercial a través de la metodología de Formador de Formadores, de manera que las personas capacitadas pudieran después continuar ciclos de entrenamiento con sus colegas y con asesores que entren en el futuro.

Con estos temas, IFR emprendió un plan de choque que buscó mejorar la productividad de las agencias y sus asesores, fortalecer la metodología de microcrédito, mitigar los indicadores de cartera, aumentar la base de clientes y expandirse. Para esto, la iniciativa diseñó un plan de incentivos con remuneración variable e implementó una serie de parámetros como hacerle seguimiento a los planes de mejora y monitorear el cumplimiento de metas. El plan de choque empezó en las agencias de Garzón y Pitalito, pero ya se ha expandido a otras agencias dados sus resultados.

IMPACTO EN COOFISAM

El impacto de las acciones de comunicación y fortalecimiento institucional de IFR en Coofisam tiene varios frentes. Para empezar, la entidad nunca había tenido un departamento

de comunicaciones, sino unas tareas de comunicación externa a cargo de la Subgerencia Comercial. La intervención de IFR ayudó a la cooperativa a crear una división de Comunicaciones que incluye un asistente comercial, un asistente de mercadeo y un asistente de comunicaciones. Estos cargos fueron dotados de roles y responsabilidades claras que les permitieron encargarse de aspectos específicos de las comunicaciones, evitar dobles esfuerzos y cubrir más áreas de acción.

Con la nueva subdivisión, los empleados de la entidad empezaron a participar en el proceso de construcción de comunicaciones internas y el resultado final del área de Comunicaciones fue producto de un proceso colaborativo con los miembros de equipo. Esto, por supuesto, hace que los colaboradores sean más activos y participen en la comunicación de la entidad, lo que permite mayores sinergias entre áreas y un mejor flujo de comunicación vertical y horizontal.

Fuera de tener una nueva subdivisión, Coofisam empezó a transformar la manera en que aplicaba su metodología de comunicaciones hacia sus asociados. Dado que antes no existían manuales ni protocolos de comunicación interna ni externa, las actividades eran reactivas, no había tanto orden ni planeación y a veces había una desconexión entre lo que se concebía para el interior de la entidad y lo que se reflejaba hacia el público externo. Con la intervención de la Iniciativa (y la entrega de manuales de comunicación, protocolos y políticas), los responsables de comunicaciones fueron capacitados para dinamizar los canales de comunicación existentes y darle más importancia a la planeación. De este modo pudieron hacer uso de herramientas prácticas que vendieran una buena imagen de Coofisam que coincidía con sus protocolos internos e imagen corporativa.

Con una nueva y coherente alineación entre los procesos internos y lo expuesto en el exterior, Coofisam también empezó a alinear su interacción con medios de comunicación regionale y con sus asociados. La comunicación con comunidad (reforzada por el taller de IFR sobre comunicación comunitaria para el desarrollo) resulta especialmente importante para una cooperativa, pues ayuda a recalcar el hecho de que todos sientan apropiación por la entidad.

Cabe resaltar que el apoyo prestado por IFR en comunicaciones no solo estuvo dirigido a la cooperativa, sino a la Fundación Coofisam. La fundación contaba con actividades de comunicación propias e independientes de la cooperativa –aunque también con un equipo muy pequeño para todo comunicaciones y mercadeo–, no necesariamente articuladas unas con otras. Para transformar esto, entre otros beneficios, la Iniciativa propuso crear una red de *influencers* que enlazaban la dirección general con el resto de áreas de Coofisam. Esto no solo significaba articular a distintos departamentos de la cooperativa, sino a la cooperativa con la fundación, de manera que actuaran al unísono.

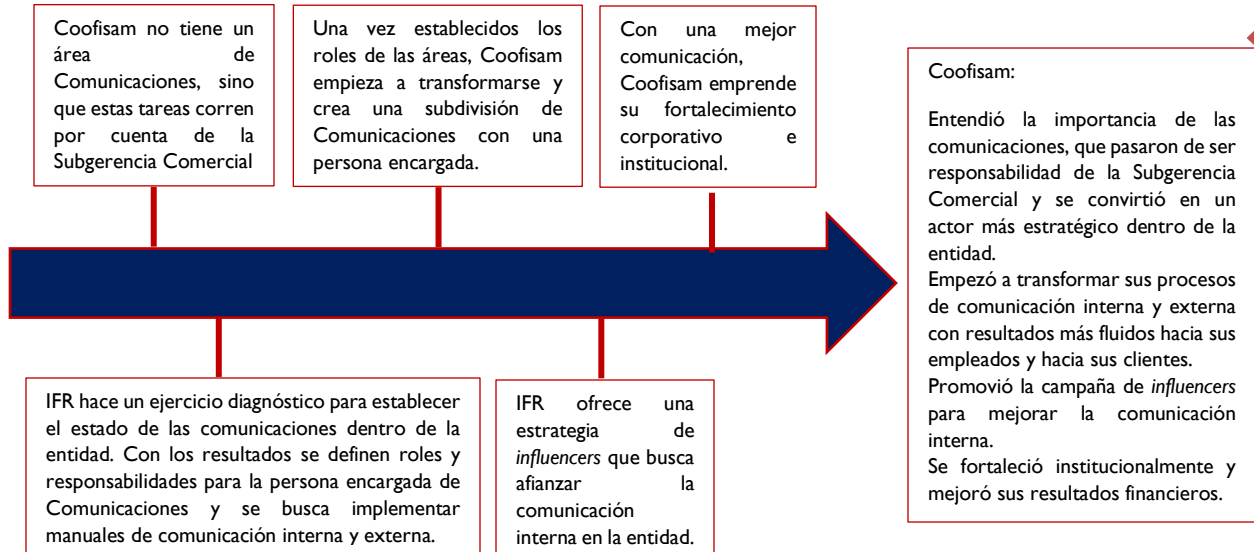
Desde la llegada de la asistente de comunicaciones, ella se ha visto algo abrumada por la cantidad de aspectos que la entidad todavía debe alinear y mejorar. Sin embargo, ella ha empezado actividades para afianzar los valores corporativos en toda la entidad, impactar más a las agencias para integrarlas a la sede en Garzón. Este trabajo es especialmente

relevante para la red de *influencers*, que puede llevar mensajes y crear comunicación multilateral en vez de solo unidireccional.

Dada la gran cantidad de trabajo que Coofisam debía realizar en materia de comunicaciones, y el hecho de que su subdivisión de comunicaciones es nueva, la entidad hasta ahora está tratando de acoplarse a todos los nuevos procesos. “Hay muchas cosas por hacer, y las expectativas de mi llegada son altas porque tengo mayor experiencia y trayectoria”, explica Natalia Astudillo, la recién nombrada asistente de comunicaciones quien antes trabajaba comunicaciones en la fundación. Para ella es claro que el cargo exclusivo de comunicaciones se debía haber creado hace un buen tiempo, por lo que hasta ahora se están empezando a resolver numerosas cuestiones del tema y faltan otras más por atacar.

A veces, las entidades no conciben las comunicaciones como un elemento esencial y estratégico de su quehacer, sino como un área operativa que se encarga de tareas puntuales que no afectan el todo. Pero, como lo indica la subgerente administrativa, Nini Yohana Almario: “Tener el diagnóstico y las políticas adecuadas ha permitido que desde la gerencia general haya un reconocimiento a la importancia de los procesos de comunicación interna”. Esa importancia con respecto a los procesos de comunicación ha desencadenado reacciones positivas en cuanto a gobernanza corporativa.

Finalmente, y para complementar el trabajo en comunicaciones, IFR ofreció a Coofisam un taller de indicadores de gestión para las comunicaciones en el que participaron personas de distinto rango y distintas áreas, pero que están todas relacionadas con comunicación. El alcance del taller buscaba que la entidad saliera con herramientas que les permita contar sus logros de formas distintas e innovadoras y cuantificar sus logros, en vez de reducirse a únicamente mediciones cualitativas.



Simultáneamente al fortalecimiento en comunicaciones, y en parte gracias a esa nueva consciencia en la entidad, Coofisam pudo emprender procesos de fortalecimiento corporativo. La entidad se propuso reevaluar y modificar los aspectos pertinentes de sus políticas y metodologías de ahorro y crédito; entrenar a la fuerza comercial; implementar un plan de incentivos con remuneración variable (dependiendo de una meta de colocación, una de captación de ahorro, una de aportes sociales y una de número de asociados); y, muy importante, hacer seguimiento a los asesores comerciales para asegurarse de que estén siendo eficientes.

En cuanto a créditos, los distintos entrenamientos y refuerzos de la metodología implementada durante los pilotos resultó en un equipo mucho mejor entrenado y más comprometido con las metas. Además, el hecho de apegarse a una metodología, en vez de estar probando distintos modelos, logró mejorar resultados consistentemente. Actualmente, Coofisam tiene una aplicación mucho más clara de sus políticas, lo que le permite hacer procesos de análisis crediticio con mayor rapidez y evitar cuellos de botella.

A través de un nuevo modelo comercial, se iniciaron pilotos en dos agencias para probar cómo reaccionaban ante los cambios propuestos. La metodología implementada para fortalecimiento institucional y mejoramiento de productividad dio resultados rápidamente. “La metodología bien desarrollada mejora los índices de productividad. Desde que haya seguimiento, hay resultados”, explica Melva Rojas, gerente general de Coofisam. Prueba de ello son los datos globales de la cooperativa. Por ejemplo, en diciembre de 2016, el monto créditos desembolsados era de COP \$7.029.652.000. Tras la intervención de IFR, para marzo de 2018 este concepto era de COP \$38.274.805.982 con una calidad de cartera estable de 1,85%. Incluso, algo tan complejo como conseguir clientes nuevos en zonas rurales y apartadas ha aumentado de 6,195 clientes nuevos en diciembre de 2016 a 23,173, 15 meses después. Así, y como lo indica Astrid Talero, subgerente comercial: “El cambio fue muy favorable; se incrementó y mejoró la productividad; aumentaron saldos de cartera y de cumplimiento de distintos indicadores”. Los favorables resultados de los pilotos han

hecho que la cooperativa quiera implementar la metodología en el resto de sus oficinas y actualmente están implementando un plan de masificación para ello.

La transformación en ahorros también fue notoria, En la oficina de Garzón, donde se llevó a cabo el piloto, los ahorros aumentaron COP \$670 millones (3%) en seis meses; asimismo, la oficina de Acevedo vio un aumento en ahorros de COP \$1.300 millones (16%) en el mismo período. Los ajustes en el modelo comercial de ahorros supusieron un crecimiento no solo en captación, sino en clientes: en Garzón aumentaron la base de clientes con productos de ahorro en 3%, mientras que en Acevedo esta aumentó 5.7%. Estas cifras son considerables dado lo dificultoso que es recaudar en zonas rurales y expandir los productos de ahorro a clientes nuevos.

Igualmente, la estrategia de expansión utilizada con IFR le ha permitido a Coofisam abrir 21 corresponsales bancarios en los departamentos de Huila y Tolima, y dos oficinas en Tolima, un nuevo territorio para la entidad, así:

Tipo	Municipio	Departamento	Fecha Apertura
Corresponsal Bancario	Pitalito	Huila	24/11/2016
Corresponsal Bancario	Acevedo	Huila	11/12/2016
Corresponsal Bancario	Isnos	Huila	16/12/2016
Corresponsal Bancario	Palestina	Huila	08/01/2017
Corresponsal Bancario	San Agustín	Huila	06/02/2017
Corresponsal Bancario	Paicol	Huila	19/02/2017
Corresponsal Bancario	Tesalia	Huila	25/02/2017
Corresponsal Bancario	Tello	Huila	18/03/2017
Corresponsal Bancario	Guamo	Tolima	11/05/2017
Corresponsal Bancario	Saldaña	Tolima	12/05/2017
Corresponsal Bancario	El Agrado	Huila	21/09/2018
Corresponsal Bancario	Garzón Centro poblado Zuluaga	Huila	22/09/2018
Corresponsal Bancario	Altamira	Huila	29/09/2018
Corresponsal Bancario	Garzón - Ordonez	Huila	19/01/2019
Corresponsal Bancario	Guamo	Tolima	22/11/2018
Corresponsal Bancario	Quituro - Tarqui	Huila	07/12/2018
Corresponsal Bancario	Suaza- CP Gallardo	Huila	19/01/2019
Corresponsal Bancario	Garzón	Huila	03/08/2019
Corresponsal Bancario	Guadalupe	Huila	27/07/2019
Corresponsal Bancario	Campoalegre	Huila	09/11/2019
Corresponsal Bancario	Gigante	Huila	16/11/2019
Oficina	Espinal	Tolima	11/03/2017
Oficina	Planadas	Tolima	14/05/2017

Es de notar que la metodología implementada por IFR resultó en grandes mejoras para la productividad transaccional de los corresponsales. Así, con el modelo anterior utilizado por Coofisam, ocho de sus corresponsales hacían 318 operaciones mensuales (un promedio de 40 operaciones por corresponsal), mientras que, con el modelo de IFR, tres corresponsales hicieron 212 operaciones mensuales (un promedio de 71 operaciones por corresponsal). Dado que los corresponsales pasaron de ser meramente transaccionales a ser una especie de promotor comercial que brinda información a los clientes sobre productos y servicios.

Esto no solo se debe a una metodología distinta para los corresponsales, sino a una integralidad que apalancaba aspectos de comunicaciones. Por ejemplo, anteriormente, la entidad no hacía acciones de mercadeo o publicidad para la apertura de sus corresponsales, lo que limitaba el impacto y la popularidad de los mismos. En cambio, con el nuevo modelo, la entidad emite cuñas radiales y SMS, publica anuncios en su página web y reparte volantes para dar a conocer a sus nuevos corresponsales.

Las cifras de los siete corresponsales que implementaron el modelo hablan de una mejora en productividad, transaccionalidad y visibilidad, como se ve en la tabla a continuación.

CONSOLIDADO TRANSACCIONAL CORRESPONSALES 06/20					CONSOLIDADO GESTIÓN COMERCIAL POR PRODUCTO					
CORRESPONSALES	VR TOTAL CONSIGN.	VR TOTAL RETIROS	N° Total TX (Transacciones)	Total Asociados Transando	VINCULACIÓN	MONTO	CRÉDITO	MONTO	AHORROS	MONTO
Garzón -Zuluaga	\$281.414.562	\$76.944.000	693	485	14	\$551.000	36	\$222.940.000	15	\$3.768.000
Agrado	\$226.613.678	\$158.035.500	1307	901	2	\$24.000	0	\$0	2	\$24.000
Altamira	\$264.855.792	\$117.485.500	1117	831	14	\$1.102.000	14	\$96.714.000	10	\$162.500
Quituro	\$351.371.393	\$248.591.699	766	424	1	\$400.000	1	\$4.000.000	0	\$0
Guamo	\$74.481.142	\$24.116.500	435	374	2	\$32.000	1	\$5.000.000	3	\$82.000
Garzón-Ordoñez	\$240.210.000	\$26.799.200	465	242	8	\$61.000	14	\$56.782.000	6	\$61.000
Gallardo-Suaza, Huila	\$196.139.300	\$55.588.500	465	295	5	\$50.000	3	\$90.000.000	6	\$550.000
Miraflores- Guadalupe, Huila	\$53.821.400	\$7.181.000	152	101	0	\$0	2	\$17.200.000	0	\$0
Campoalegre, Huila	\$49.179.500	\$14.231.000	170	123	13	\$136.000	14	\$45.830.000	16	\$196.550
C.P. Tres Esquinas-Gigante, H	\$51.996.900	\$18.795.000	226	70152	5	\$50.000	1	\$3.000.000	6	\$70.000
	\$1.790.083.667	\$747.767.899	5796	73928	64	\$2.406.000	86	\$541.466.000	64	\$4.914.050

Finalmente, entre la estrategia de fortalecimiento de IFR para Coofisam, la Iniciativa capacitó a la fuerza comercial de la cooperativa en 2020. Debido a las restricciones impuestas por el Gobierno de Colombia a raíz de la pandemia de COVID-19, las capacitaciones fueron virtuales y telefónicas. IFR utilizó la metodología de Formador de Formadores para capacitar a un pequeño grupo de funcionarios quienes, a su vez, capacitarían a los demás asesores y a personal entrante. En principio, la Iniciativa hizo un estudio de mercado en que identificó falencias de Coofisam con respecto a su competencia. Entre ellas estaba:

- Coofisam no resaltaba los beneficios de sus productos, como las altas tasas que ellos ofrecen para sus ahorros programados.
- La EF no estaba haciendo un esfuerzo consciente por retener a clientes antiguos ofreciendo los beneficios evidentes de, por ejemplo, sus bajas tasas de interés para créditos que tomaran clientes que llevaran un número específico de años con la entidad.
- A pesar de que Coofisam era la cooperativa líder en servicios y plataformas digitales, no promocionaban esta ventaja y muchos clientes ignoraban estas facilidades.

- La entidad no tenía indicadores para medir la vinculación, el número de transacciones o la usabilidad de sus plataformas. Sin indicadores, no era posible medir el progreso de las acciones implementadas ni tomar decisiones para crecer.

Basada en estos hallazgos, IFR diseñó protocolos de atención en agencia y atención al cliente para que la fuerza comercial pudiese usar este insumo para prestar un servicio más completo a sus clientes y potenciales clientes. Con este insumo también lideró las capacitaciones a los 17 directores de oficina y a 10 asesores comerciales seleccionados, quienes continuarán el proceso de capacitación con el resto del personal.

CONCLUSIONES Y OPORTUNIDADES

La intervención de IFR en materia de comunicaciones con Coofisam resultó en la creación del área de Comunicaciones y la asignación de una persona encargada líder para esa nueva área. La entidad ha procurado enaltecer sus comunicaciones internas y externas con nuevas acciones basadas en el diagnóstico entregado por la Iniciativa.

Su nuevo departamento de Comunicaciones ahora maneja procesos internos y externos que benefician tanto a sus colaboradores como a sus clientes. Por ejemplo, la implementación de la estrategia de *influencers* ha ayudado a promover las comunicaciones internas de manera multilateral y no solo unidireccional. De igual manera, establecer parámetros de comunicación claros ayuda a Coofisam a visibilizar su gestión y los eventos o actividades que quiere hacer públicos a través de la cooperativa o de la fundación.

Si bien la IF ha avanzado en materia de comunicaciones, aún le queda mucho trabajo por hacer. Tener solo una persona de comunicación interna ha hecho estos procesos algo lentos y demorados, y ha hecho que la entidad deba priorizar lo urgente sobre lo importante. Aspectos como el relacionamiento con medios han quedado un poco relegados por el momento. Asimismo, la socialización de experiencias positivas para mantener la motivación de los equipos de trabajo es uno de los grandes retos que todavía tienen, sobre todo en un período de muchos cambios.

El fortalecimiento en temas técnicos junto con el afianzamiento de temas de comunicaciones ha representado una transformación dentro de la entidad que no solo se aprecia en sus indicadores de productividad, cartera y captación de ahorro, sino que se vive en la vida diaria de Coofisam. Si bien aún hay que trabajar aspectos de gobernabilidad, la entidad ha logrado mayor sinergia entre sus partes y un equipo mucho más cohesionado que se sincroniza mejor para lograr sus metas y objetivos. Así, es importante continuar recalando los esfuerzos que se han realizado hasta ahora y mantener el momentum de crecimiento por el que atraviesa la entidad.