

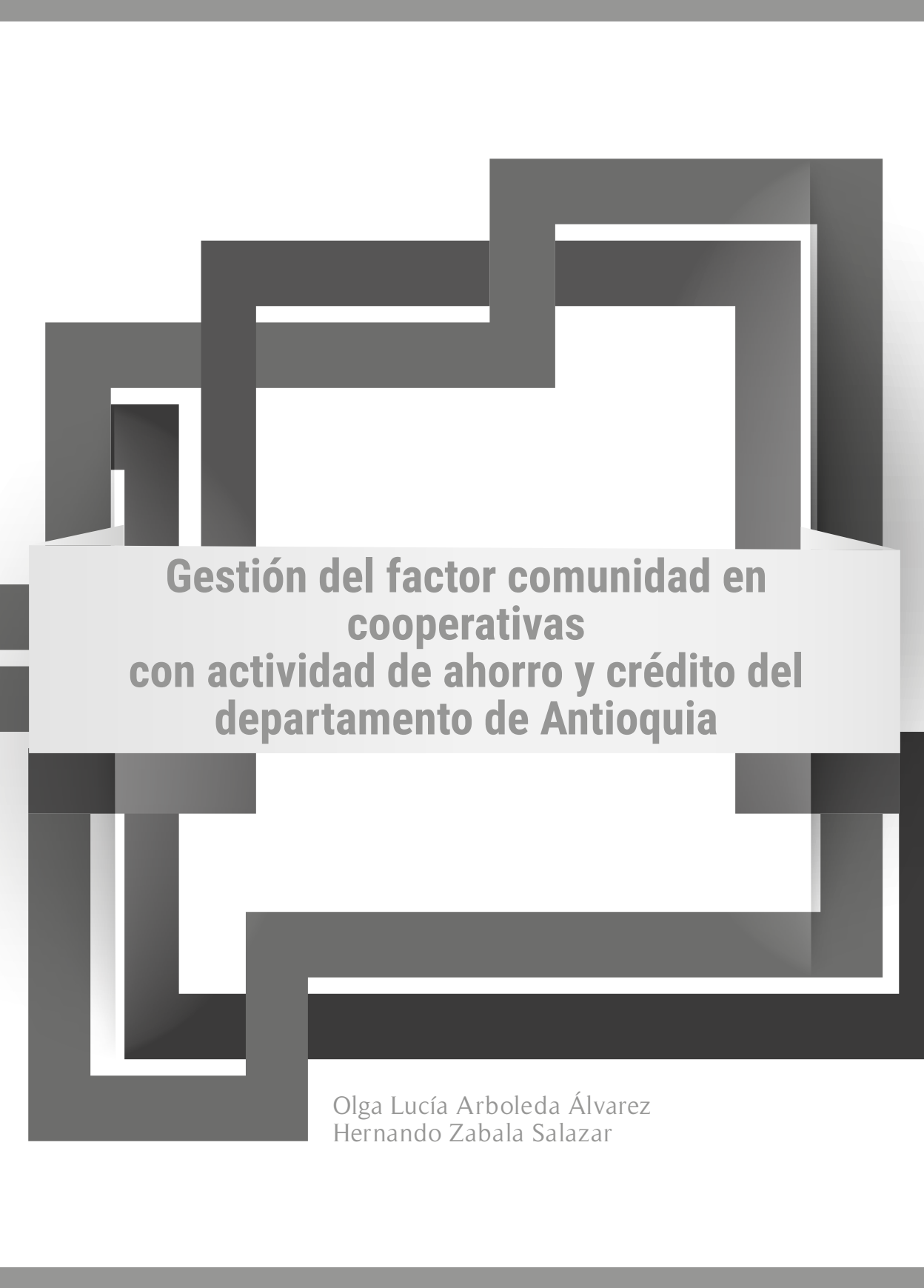


FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA

ISBN: 978-958-8943-09-1

**Gestión del factor comunidad en
cooperativas
con actividad de ahorro y crédito del
departamento de Antioquia**

Olga Lucía Arboleda Álvarez
Hernando Zabala Salazar



**Gestión del factor comunidad en
cooperativas
con actividad de ahorro y crédito del
departamento de Antioquia**

Olga Lucía Arboleda Álvarez
Hernando Zabala Salazar

334.286126 A666 2016

Arboleda Álvarez, Olga Lucía

Gestión del factor comunidad en cooperativas con actividad de ahorro y crédito del departamento de Antioquia [recurso electrónico] / Olga Lucía Arboleda Álvarez, Hernando Zabala Salazar

. -- Medellín : Funlam, 2016

106 p.

Producción intelectual de docentes y estudiantes de la Funlam

Incluye referencias

COOPERATIVAS - INVESTIGACIONES - ANTIOQUIA; COOPERATIVISMO - INVESTIGACIONES - ANTIOQUIA; COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO - INVESTIGACIONES - ANTIOQUIA; FACTOR C - INVESTIGACIONES - ANTIOQUIA; ECONOMIA SOLIDARIA - INVESTIGACIONES - ANTIOQUIA

GESTIÓN DEL FACTOR COMUNIDAD EN COOPERATIVAS CON ACTIVIDAD DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

© Fundación Universitaria Luis Amigó

Transversal 51 A 67 B 90. Medellín, Antioquia, Colombia.

Tel: (574) 448 76 66 (Ext. 9711 Departamento de Fondo Editorial)

www.funlam.edu.co - fondoeditorial@funlam.edu.co

ISBN: 978-958-8943-09-1

Fecha de edición: 15 de septiembre de 2016

Autores: Olga Lucía Arboleda Álvarez

Hernando Zabala Salazar

Corrección de estilo: Rodrigo Gómez Rojas

Diagramación y diseño: Diana Ortiz Muñoz

Edición: Fondo Editorial Luis Amigó

Coordinadora Departamento Editorial: Carolina Orrego Moscoso

Hecho en Medellín - Colombia / Made in Medellín - Colombia

Financiación realizada por la Fundación Universitaria Luis Amigó.

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por tanto, no comprometen en ningún sentido a la Fundación Universitaria Luis Amigó.



El libro *Gestión del factor comunidad en cooperativas con actividad de ahorro y crédito del departamento de Antioquia*, publicado por la Fundación Universitaria Luis Amigó, se distribuye bajo una **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional**.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>.

APORTARON A LA INVESTIGACIÓN

**De la Fundación Universitaria Luis Amigó:
Gladys Bedoya Restrepo
Auxiliar para el trabajo de campo**

**Elizabeth Tobón López
Danny Henao Monsalve**

CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN ACADÉMICA DE LA INVESTIGACIÓN.....13

1.1 Descripción del problema y ámbitos de problematización.....13

1.2 Objetivos orientadores.....15

1.3 Memoria metodológica de la investigación.....16

1.3.1 El enfoque, la estrategia y las técnicas para generación y análisis de la información.....16

1.3.2 Selección de la muestra.....17

CAPITULO 2. REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE GESTIÓN DEL FACTOR COMUNIDAD EN ORGANIZACIONES COOPERATIVAS.....19

2.1 La gestión de las empresas.....19

2.1.1 El concepto de gestión.....19

2.1.2 Las funciones administrativas.....24

2.1.3 El papel de la gerencia.....	25
2.1.4 El liderazgo y la toma de decisiones.....	25
2.1.5 El marketing.....	27
2.2 La gestión cooperativa.....	28
2.2.1 La naturaleza y la identidad.....	28
2.2.2 Funciones administrativas.....	30
2.2.3 Liderazgo y toma de decisiones.....	34
2.2.4 La identidad como criterio para el ejercicio de la gestión y la gobernanza.....	35
2.3 La gestión financiera y el cooperativismo de ahorro y crédito.....	38
2.3.1 Comportamiento de la gestión en las cooperativas de ahorro y crédito.....	39
2.3.2 Aspectos generales de la gestión financiera de las empresas de economía solidaria.....	41
2.4 La gestión de las cooperativas de ahorro y crédito de Antioquia...	47
2.4.1 Proceso histórico reciente.....	47
2.4.2 El estado del cooperativismo con actividad financiera a diez años de las crisis.....	53
2.5 Gestión e identificación del Factor comunidad.....	54

**CAPÍTULO 3. ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LA GESTIÓN
DEL FACTOR COMUNIDAD EN COOPERATIVAS
DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO
DE ANTIOQUIA.....57**

- 3.1 Caracterización general y proceso de creación de las
cooperativas estudiadas.....57**
- 3.2 Los recursos colectivos para el desarrollo de las cooperativas.....61**
- 3.3 Los procesos participativos en la toma de decisiones.....68**
- 3.4 El Factor comunidad y su influencia en los procesos de trabajo
de las cooperativas objeto de estudio.....78**
- 3.5 Los acumulados patrimoniales y la apropiación comunitaria.....79**
- 3.6 La propuesta pedagógica y educativa para la gestión del
Factor comunidad.....80**
- 3.7 Dificultades, barreras y obstáculos para el desenvolvimiento
del Factor comunidad.....85**

**CAPÍTULO 4. CONSIDERACIONES FINALES: EL MANDO DEL
FACTOR COMUNIDAD EN LA EXPERIENCIA DE
LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
DE ANTIOQUIA.....88**

- 4.1 El Factor comunidad en la creación de las cooperativas.....88**
- 4.2 El Factor comunidad y el acceso a medios materiales y
financieros o la gestión de los recursos colectivos.....89**

4.3 El Factor comunidad y el papel de los organismos de participación.....	90
4.4 El Factor comunidad en los procesos de trabajo y de ejecución de decisiones colectivas.....	94
4.5 Obstáculos en el desenvolvimiento del Factor comunidad.....	96

REFERENCIAS

INFORMACIÓN DE LOS AUTORES

PRÓLOGO

LA COMPLEJIDAD DEL FACTOR “C” EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Desde que el profesor chileno Luis Razeto descubrió en los inicios de la década de 1989 el denominado Factor Comunidad, este se ha ido posicionando en la doctrina y en la práctica como factor determinante y característico en la gestión del complejo mundo empresarial social y, puntualmente, en el a veces errático sector cooperativo.

El descubrimiento del Factor “C” y de su participación como elemento determinante y cohesionador de los ya tradicionales cinco factores (trabajo, capital, gestión, medios materiales y tecnología) le darían un nuevo rumbo a las teorías y prácticas sobre la gestión, planeación y control en las cooperativas.

Lo anterior sería apenas lógico, porque en un mundo fragmentado socialmente por el modo de producción capitalista, y en especial por su expresión neoliberal, tendría un inmenso significado rescatar el valor de la comunidad. Por ello, no sobra recordar en estos tiempos de supuestas globalizaciones y aperturas, que la persona humana es por naturaleza un ser social, es decir, un individuo que requiere de un entorno comunitario para su desarrollo y realización integral.

Pero la comunidad tradicional ha sido fracturada. Han desaparecido las ancestrales aldeas, la vida barrial, la familia (tanto la nuclear como la extendida), los partidos políticos de contenido social, los sindicatos y muchas otras expresiones sociales y comunitarias que integraban a personas y familias.

En ese desolador y deprimente panorama para la persona humana, al comenzar el siglo XXI, causante de toda suerte de dolencias y psicopatías, y ante la imposibilidad de reconstruir las antiguas comunidades, con su poder cohesionador e integrador, aparece la empresa social, cooperativa y solidaria, como una alternativa posible, para ofrecerle a la persona un nuevo y renovado espacio comunitario.

La empresa social, y en especial la empresa cooperativa, como su expresión más sofisticada, tiene la inmensa responsabilidad social de desarrollar el factor comunidad que, aunque en todas está implícito o latente, no siempre alcanza el protagonismo y desenvolvimiento para que le marque a la gestión cooperativa el rumbo y contenido que la diferencien de las empresas capitalistas y estatales. Una cooperativa con un débil o inexistente Factor “C” no tiene razón de ser.

Pero, desafortunadamente, con el fracaso del llamado socialismo real y el imperio del modelo neoliberal, los paradigmas empresariales capitalistas han permeado la gestión empresarial cooperativa.

Es dentro del anterior contexto que tiene trascendencia y actualidad la investigación adelantada por el maestro Hernando Zabala Salazar y la profesora Olga Lucía Arboleda Álvarez, con la colaboración de Gladys Bedoya Restrepo y dos estudiantes, y el apoyo de la Fundación Universitaria Luis Amigó, sobre el tema “La gestión del factor comunidad en las cooperativas con actividad de ahorro y crédito del Departamento de Antioquia”.

La mencionada investigación tiene una especial connotación porque se centra en el cooperativismo de ahorro y crédito de Antioquia, que es el Departamento más desarrollado en este campo en Colombia, tanto cualitativamente como cuantitativamente.

Pero, además, tiene trascendencia porque resulta llamativo conocer el nivel de desarrollo del Factor “C”, y las dificultades que ha tenido en un área de servicios como el ahorro y crédito, cuyo contexto legal le impone principios alejados de la filosofía cooperativa. Además, no es fácil alcanzar un intenso Factor “C” en un sector de escasa autogestión, porque no se implementa el principio de identidad Propietarios = Asociados = Trabajadores = Gestores.

La investigación que comentamos tiene un valor incalculable en cuanto se adentra en determinar la presencia y protagonismo del Factor “C” en diez importantes cooperativas de ahorro y crédito de Antioquia, de las cuales seis se ubican en el Valle de Aburrá, dos en el Oriente de Antioquia, una en el Norte y otra en el Nordeste del Departamento.

Es poco lo que se ha investigado en nuestro medio sobre la presencia del Factor “C” en el cooperativismo antioqueño y menos aún en un subsector como el del ahorro y crédito. De ahí la trascendencia del presente trabajo, pues como ya lo hemos indicado, cooperativismo sin este factor, o con uno muy débil, no es cooperativismo.

La investigación que tengo la satisfacción de prologar ofrece un claro panorama, con un trabajo de campo como apoyo, no solo sobre las formas como se manifiesta el Factor “C” en el cooperativismo de ahorro y crédito, sino, especialmente, sobre las dificultades, barreras y obstáculos para su apareamiento y pleno desenvolvimiento en el cooperati-

vismo de ahorro y crédito de Antioquia, al igual que las distorsiones del factor gestión que inciden en el debilitamiento y atrofia del “C”, así como la indebida injerencia del Estado y la frecuente apatía, o ausencia de una cultura de participación, base de este, en muchos de los asociados.

Vale la pena destacar también, las consideraciones que hace la presente investigación sobre las dificultades que se registran para conciliar un elevado número de asociados que se requieren para afianzar una solidez financiera, con la presencia de un intenso Factor “C”, que exige elevados niveles de participación y de satisfacción de necesidades de los asociados.

El presente trabajo es una excelente y oportuna contribución para que el cooperativismo colombiano, y en especial el antioqueño, reflexionen sobre las falencias y dificultades que afronta el Factor “C” para posicionarse en el cooperativismo en general y en el de ahorro y crédito en particular.

Confío en que una investigación como la que tengo la oportunidad de comentar, se divulgue y socialice en nuestro medio, para que se abran espacios de reflexión en torno al papel de la empresa cooperativa como promotora de un desarrollo social y económico fundamentado en la persona humana y en la comunidad empresarial cooperativa, sobre la base de la imprescindible interacción entre la una y la otra.

Mario Arango Jaramillo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, desarrollado por investigadores del grupo ECOSOL, adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Fundación Universitaria Luis Amigó, se propone, desde una perspectiva analítica e interpretativa, identificar algunas manifestaciones y características que asume la gestión del factor comunidad en organizaciones cooperativas con actividad de ahorro y crédito en el departamento de Antioquia, teniendo en cuenta que dicho factor busca ser la “energía social” integradora que produce efectos productivos encaminados al logro de la eficiencia económica.

Los capítulos con los que se pretende alcanzar los propósitos referenciados, son los siguientes:

Capítulo 1, sobre la contextualización académica de la investigación, en el que, de manera resumida, se describe el problema y se da cuenta de sus ámbitos de problematización, e igualmente se detallan, en la memoria metodológica, el diseño asumido en la investigación, los procedimientos mediante los cuales se realizó la selección de la muestra y las estrategias y técnicas que desde el enfoque cualitativo se emplearon para la generación y el análisis de la información.

Capítulo 2, correspondiente a los Referentes teóricos y conceptuales sobre gestión del Factor comunidad en organizaciones cooperativas, trabaja de manera ampliada los conceptos de gestión de empresas, gestión cooperativa, gestión financiera, especificando en la de las cooperativas de ahorro y crédito y la del factor comunidad en las mismas organizaciones.

Capítulo 3, denominado Aspectos característicos de la gestión del factor comunidad en cooperativas de ahorro y crédito del departamento de Antioquia, en el que, a partir del análisis de la información generada, se exponen en términos de los hallazgos, aspectos característicos de las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de Antioquia, relacionados específicamente con sus procesos de creación, los recursos colectivos para su desarrollo, los procesos participativos en la toma de decisiones, el factor

trabajo, los acumulados patrimoniales y de apropiación comunitaria y la propuesta pedagógica y educativa, comprendidos todos ellos a la luz del Factor comunidad (Factor C). Igualmente, en este capítulo se considera un apartado en el que se intentan señalar algunos elementos que actúan como obstáculos en el desenvolvimiento del mencionado factor.

Capítulo 4, designado bajo el título Consideraciones finales sobre los hallazgos: el mando del Factor comunidad en la experiencia de las cooperativas de ahorro y crédito, donde a manera de conclusión se presenta la trascendencia del mencionado factor en los diferentes aspectos administrativos y de gestión de las organizaciones objeto del estudio.

Finalmente es importante señalar que los casos estudiados y analizados para el desarrollo de esta investigación fueron posibles gracias a la valiosa colaboración, representada en el suministro de información, por parte del personal directivo, administrativo y asociado de las siguientes organizaciones:

Cooperativa Telepostal.

Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka.

Cooperativa de Trabajadores de El Colombiano, Codelco.

Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed.

Cooperativa de Ahorro y Crédito INEM Ltda., Coopinem.

Cooperativa de Trabajadores de las Empresas Departamentales de Antioquia, Coeda.

Cooperativa Pío XII de Cocorná.

Cooperativa León XIII de Guatapé.

Cooperativa Multiactiva de Santa Rosa de Osos Ltda.

Cooperativa San Roque.

CAPÍTULO 1

CONTEXTUALIZACIÓN ACADÉMICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema y ámbitos de problematización

La economía solidaria es una perspectiva teórica y práctica de hacer economía de manera alternativa al modelo capitalista-neoliberal, en donde los factores trabajo y comunidad asumen un papel preponderante. Los pilares fundamentales de su *modus operandi* son los valores de la solidaridad, la ayuda mutua, la democracia, la participación, la autogestión y la transparencia, los cuales explican numerosos comportamientos socioeconómicos que incrementan su eficiencia económica y generan un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

El proceso económico de la economía solidaria, al igual que el de la de capital, presenta cuatro fases principales, a saber: producción, distribución, consumo y acumulación; sin embargo, el elemento distintivo se establece cuando se observa que en la economía solidaria, los valores mencionados están presentes en todas las fases del proceso, definiendo el modo como se realizan las operaciones económicas, sustentados principalmente en la capacidad de mando del Factor comunidad sobre los demás; esto es, en estas organizaciones empresariales el Factor C asume la organización del capital, la tecnología, la fuerza de trabajo, los medios materiales y la gestión.

Este Factor comunidad tiene como fundamento ético a la solidaridad, de ahí que sea sumamente importante precisar dicho concepto, el cual no puede entenderse como simple manifestación de la gratuidad, las donaciones, la caridad o el asistencialismo, sino que debe ser comprendido como la práctica de estar y hacer cosas juntos, en beneficio común o compartido, implicando relaciones horizontales de ayuda mutua, participación y cooperación.

La solidaridad económica, según la experiencia de numerosas formas de asociación micro y macroeconómicas, demuestra ser más eficiente y acercarse a la obtención de mejores resultados, cuando las acciones son realizadas cooperativamente; así, la observación de que donde existen relaciones y comportamientos solidarios la

productividad se incrementa y el beneficio para todos se maximiza, lleva a formular el concepto económico del Factor C, el cual se refiere entonces al hecho de que la unión de voluntades, tras objetivos económicos compartidos y conscientes genera una energía social cuya aplicación en las actividades económicas, en combinación con los demás factores, especialmente con el trabajo, tiene efectos positivos directos, incrementando la productividad y la eficiencia de las operaciones. Se trata, en otros términos, de la solidaridad convertida en fuerza productiva y en factor económico. (Razeto, 1997b, p. 6).

En la actividad económica de las organizaciones, el Factor C y la ética solidaria se manifiestan de formas variadas: compartiendo o haciendo uso común de los medios de producción; en la acción autogestionaria (participación de sus integrantes en la administración y toma de decisiones); en el intercambio de la información tecnológica, conocimientos y experiencias; en la colaboración en el trabajo; en la cooperación entre trabajadores y productores asociados; en la conexión entre proveedores y usuarios de los productos; en el mercadeo conjunto de productos; en el financiamiento grupal del emprendimiento, en consumir asociativamente para maximizar la utilidad de los bienes y recursos; en distribuir los resultados de la operación económica de manera justa y equitativa; en acumular asociativamente excedentes que serán utilizados en beneficio de todos y del entorno social; en la responsabilidad por los efectos que puede tener la actividad económica sobre la comunidad y el medio ambiente; en la formación de asociaciones y gremios para impulsar objetivos compartidos y defender intereses comunes, etc.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta que en el contexto regional y local es en las cooperativas de ahorro y crédito donde pueden apreciarse, por su tradición y cobertura, los procesos de gestión del Factor C, la presente investigación busca identificar las manifestaciones y características de dicho Factor en experiencias cooperativas del tipo mencionado, en el departamento de Antioquia, para lo cual se plantean las siguientes preguntas orientadoras, contextualizadas en el ámbito de la gestión de estas organizaciones:

- ¿Cómo, desde el mencionado Factor C, se han generado las iniciativas comunitarias para la creación de las organizaciones?
- ¿Desde la gestión del Factor C, cómo acceden o adquieren las organizaciones mencionadas el capital necesario y los medios materiales, es decir, cómo se gestionan los recursos colectivos?
- ¿Cómo desde los órganos de participación de las organizaciones, tales como: las asambleas generales, los consejos de administración y las juntas de vigilancia, la gestión del Factor C orienta la toma de decisiones?

- ¿Cómo se manifiesta y qué papel asume el Factor C en los procesos de trabajo y en la ejecución de las decisiones tomadas?
- ¿Cuáles son las características de la propuesta pedagógica con la que se hace una transformación de la cultura en los integrantes de la organización, en la perspectiva de gestionar la práctica del Factor C?
- ¿Qué dificultades, desde los órdenes normativo y gerencial, presenta el Factor C para asumir su papel protagónico en la organización?

1.2 Objetivos orientadores

De acuerdo con lo anterior, y contextualizados en la experiencia de las cooperativas de ahorro y crédito del departamento de Antioquia, la presente investigación se direccionó específicamente desde los siguientes objetivos:

- Describir y analizar la incidencia del Factor C en las iniciativas comunitarias emprendidas para la creación de las organizaciones cooperativas objeto del estudio.
- Identificar las formas de gestión del Factor C que hacen que las cooperativas de ahorro y crédito de la región antioqueña puedan disponer de los recursos colectivos necesarios para el desarrollo de sus dinámicas y procesos productivos.
- Reconocer en los procesos participativos de las organizaciones estudiadas la influencia del Factor C en la toma de decisiones.
- Descubrir prácticas específicas en la dinámica organizacional, en las que el Factor C contribuye a la transformación del factor trabajo en las cooperativas propuestas para la investigación.
- Determinar los mecanismos por los cuales el Factor C contribuye a la formación de acumulados patrimoniales y la manera cómo son apropiados por la comunidad.
- Observar cómo las propuestas pedagógicas y la acción educativa en las organizaciones seleccionadas contribuyen a fortalecer la gestión y la práctica del Factor C.
- Identificar dificultades, barreras y obstáculos de orden normativo y gerencial que impiden el pleno desenvolvimiento del Factor C en las organizaciones a estudiar.

1.3 Memoria metodológica de la investigación

1.3.1 El enfoque, la estrategia y las técnicas para generación y análisis de la información

Inscrita en el enfoque cualitativo, la investigación hace énfasis en una perspectiva interpretativa y de comprensión, con sustentos disciplinares en ciencias sociales y humanas como la historia, la sociología y muy específicamente la administración y la gestión.

El abordaje del objeto de estudio se realizó mediante la selección de casos, para lo cual se concibe una muestra a criterio de 10 organizaciones representadas en cooperativas con actividad de ahorro y crédito, ubicadas geográficamente en el departamento de Antioquia.

En cuanto al trabajo de campo, las técnicas de generación de información estuvieron representadas en entrevistas semiestructuradas con dirigentes, asociados y líderes de estas organizaciones, específicamente: asociados fundadores, presidentes de Juntas de Administración, coordinadores de la Junta de Vigilancia, gerentes, dirigentes y empleados líderes. A estas personas se aplicaron guías de entrevistas según su rol en la organización.

En algunas instituciones se realizaron grupos focales, conversatorios y observaciones no participantes y se tuvo acceso a información documental en términos de memorias, estructura organizativa, estatutos y reglamentos. También se aplicó a todos los gerentes un formato de cuestionario, cuyo objetivo fue acercarse al conocimiento de aspectos organizativos y socioeconómicos de las cooperativas participantes.

Finalmente, el procedimiento de organización de la información y el análisis obedeció a la identificación de categorías teóricas derivadas de las fuentes bibliográficas consultadas y de categorías emergentes provenientes de la información generada en el trabajo de campo, previos procedimientos de tematización; todo ello en la perspectiva de visualizar las relaciones más importantes entre las categorías teóricas construidas previamente con las emergentes, que surgieron de la lectura atenta de la información; estos fueron los insumos para la elaboración de textos interpretativos con los que se intenta dar cuenta de las características del objeto de estudio desde las preguntas y objetivos planteados por la investigación.

1.3.2 Selección de la muestra

Específicamente, la muestra cualitativa a criterio tuvo en cuenta seis (6) organizaciones en el Valle de Aburrá: Cooperativa Telepostal; Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka; Cooperativa de trabajadores de El Colombiano, Codelco; Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed; Cooperativa de Ahorro y crédito INEM Ltda., Coopinem y Cooperativa de Trabajadores de las Empresas Departamentales de Antioquia, Coeda. De las otras subregiones de Antioquia se seleccionaron cuatro (4), así: dos en el oriente (municipios de Cocorná y Guatapé), una en el norte (Santa Rosa de Osos) y una en el nordeste (San Roque). Estas cooperativas fueron: Cooperativa Pío XII de Cocorná, Cooperativa León XIII de Guatapé, Cooperativa Multiactiva de Santa Rosa de Osos y Cooperativa San Roque.

Con base en los conocimientos previos de los investigadores y de consultas realizadas a expertos del sector, se tuvieron en cuenta experiencias en las que pudiera observarse mejor estructuración, implementación e impacto del factor comunidad, que permitieran apprehender lecciones valiosas en términos de la problemática objeto de la investigación.

Los criterios generales para la selección de los casos fueron los siguientes:

Tipo de entidades: se definen cooperativas con actividad financiera, específicamente entre la tipología identificada en la legislación colombiana, como cooperativas especializadas de ahorro y crédito o multiactivas con sección de ahorro y crédito.

Para el caso del departamento de Antioquia, esta tipología presenta unas particularidades relacionadas con su experiencia histórica y mejor organización interna, dejando claramente establecidas sus funciones, los procesos de participación y decisión y los mecanismos administrativos. Es en ellas en donde se puede observar con mayor claridad la incidencia del Factor C o las desviaciones del mismo, si fuese el caso.

Ubicación y territorialidad: las cooperativas especializadas de ahorro y crédito y las multiactivas con sección de ahorro y crédito tienen una larga tradición en diferentes territorios de Antioquia. Luego de las crisis de los años 90, fueron las que más soportaron sus consecuencias por ser el grupo más dinámico y organizado de todo el país, constituyendo el 30% de las existentes en Colombia.

De acuerdo con la ubicación, las cooperativas con actividad financiera se han establecido en 25 municipios de Antioquia, cubriendo el 20% del territorio desde el punto de vista del domicilio y el 80% desde el punto de vista de la extensión de sus servicios. Son, pues, estas cooperativas las que tienen mayor cobertura territorial.

Estos referentes se presentan desde los que se consideraron por parte del equipo investigador -después de la revisión a profundidad de fuentes documentales y bibliográficas sobre el tema- ámbitos teóricos que aportan nociones y conceptos para la comprensión del Factor comunidad como fundamento de organizaciones inscritas en la racionalidad de la economía solidaria, tal es el caso de las cooperativas con actividad de ahorro y crédito, que se constituyen en el interés particular de esta investigación.

Estos referentes se ocupan entonces, de manera general, de aspectos relacionados con los conceptos de gestión de las empresas y gestión cooperativa; y, de manera más específica, de la gestión financiera y el cooperativismo de ahorro y crédito, la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito en Antioquia y la gestión e identificación del Factor C en dichas organizaciones.

CAPÍTULO 2

REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE GESTIÓN DEL FACTOR COMUNIDAD EN ORGANIZACIONES COOPERATIVAS

2.1 La gestión de las empresas

2.1.1 El concepto de gestión

Decía Peter Drucker (2002) que la mayoría de la gente cuando trata el término gestión tiende a confundirlo con la administración del negocio; pero, este concepto no es problema exclusivo de los emprendimientos que buscan maximización del capital; es algo que atañe a todo tipo de organizaciones que buscan dar cumplimiento a un fin concreto. De modo que la gestión es una función genérica de todas las instituciones, sea cual fuere su misión específica, proponiéndose que es el órgano genérico de la sociedad del saber, esto es, que debe asumirse como un elemento de crucial importancia en esta colectividad en donde domina el conocimiento.

Y en efecto, cuando los procesos de toda organización se hacen posibles, como consecuencia de una acción coordinada, puede hablarse de gestión. De ahí que esta es un proceso que se coloca al servicio de los aspectos operativos de la organización, independientemente de su propósito.

El término ha presentado varias acepciones a través del tiempo; tal y como lo señala Omar Aktouf (1996), puede asimilarse con conceptos como administrar, gerenciar, gestionar; términos entre los cuales se encuentran más similitudes que elementos diferenciadores; sin embargo, algunos autores (Dávila, 2002) señalan que el concepto de gestión es más amplio que el de administración o el de gerencia.

En sentido general, la administración es un sistema de coordinación y dirección unificada de la organización, pensada como un proceso que se realiza a través de mecanismos de toma de decisiones, con los cuales se responde a las condiciones cambiantes en que opera. Este sistema -la administración- "incluye un elemento de poder que se cristaliza en una estructura jerárquica (línea de mando), en un aparato administrativo" (Zabala Salazar, 2008a, p. 29) y en unos modus operandi.

Así pues, inserta en el sistema de administración:

La gestión es el poder que se manifiesta como capacidad de decidir, dirigir, ordenar y coordinar el hacer de quienes forman parte de una organización o sistema determinado. Es un factor esencialmente subjetivo, pues son las personas las que toman decisiones y las ejecutan, y entre ellas surgen relaciones sociales que pueden desarrollarse de distintas formas, lo que da lugar a variadas maneras de constitución del factor gestión (Zabala Salazar, 2008a, p. 29).

Eliseo Salas Polanco sintetiza el concepto señalando que: “en última instancia consiste en conducir una unidad de producción de bienes o servicios (empresas) hacia el cumplimiento de sus objetivos, empleando de la forma más racional posible los recursos disponibles” (Salas, 1981, p. 33).

Así, pues, todo tipo de empresa, cualquiera que sea el campo de su actividad, desarrolla diversas funciones y tareas necesarias para alcanzar sus objetivos y fines. La gestión empresarial debe asegurar el desenvolvimiento armónico de dichas funciones y actividades. Interpretando a Salas Polanco (1981, pp. 33-36), estas funciones empresariales son:

- a) Gestión técnico productiva, que engloba todas las actividades que se deben cumplir para la producción, transformación o fabricación de bienes o la prestación de un servicio.
- b) Gestión comercial o mercadotécnica, definida como el conjunto de actividades que tiene como resultado final colocar un producto o un servicio al alcance de los consumidores o usuarios. Entre las actividades más importantes que la comprenden se tienen: venta, compra, transporte, almacenamiento, estandarización, promoción, publicidad, investigación de mercados, etc.
- c) Gestión financiera, entendida como la búsqueda y utilización de medios económicos para que la empresa logre alcanzar sus objetivos; comprende los aspectos monetarios de la empresa, incluidos su adquisición, erogación, ahorro, créditos, manejo de bonos e inversiones de los fondos monetarios.
- d) Gestión de seguridad, que se relaciona con las actividades orientadas a asegurar la protección de las personas y bienes de la empresa.
- e) Gestión contable, definida como el conjunto de actividades relacionadas con la sistematización de las operaciones técnico-productivas, comerciales y financieras, que permiten conocer adecuada y oportunamente el estado de la empresa.
- f) Gestión de personal, que consiste, entre otros aspectos fundamentales, en crear un

ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de empleados.

- g) Gestión de relaciones, la cual comprende las relaciones públicas y externas, las relaciones laborales y con los propietarios.
- h) Gestión administrativa, comprendida como el conjunto de procesos relacionados con la planificación, organización, dirección, coordinación y control del funcionamiento de la empresa.

Respecto de este último aspecto, concluye este autor que:

Ninguna empresa o institución podrá tener éxito sin una administración racional y competente; la administración, coordina los esfuerzos humanos, racionaliza dichos esfuerzos, afronta las dificultades, detecta los desajustes, plantea alternativas de acción, dicta soluciones, hace posible la obtención de adecuados insumos, etc. La administración es un proceso esencialmente dinámico que adapta permanentemente a las condiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, haciendo uso de ellas para lograr en la forma más satisfactoria los objetivos empresariales (Salas, 1981, p. 37).

En el contexto de la organización, en términos generales, el concepto de gestión cobra sentido, no solo con los aportes del maestro Drucker (2002), sino también desde los puntos de vista expresados por autores que tratan de darle racionalidad a los esfuerzos realizados desde organizaciones no lucrativas.

Fernando Fantova Azcoaga ha expresado que “la esencia de la gestión es la coordinación de la organización y la interlocución desde la globalidad articulada con el entorno, de esta manera se vela por la unidad de acción de la organización” (Fantova, 2001, p. 70).

Por su parte, el investigador Ricardo Dávila define el concepto en términos de “prácticas sociales usualmente esquematizadas como el manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos” (Davila, 2002, p. 45). Y en orden a precisar las funciones que se cumplen en una determinada organización, trae a colación el concepto de Oscar Bastidas, en relación con las prácticas de las organizaciones solidarias, en el sentido de que deben considerarse, al menos tres sistemas, a saber:

- a) 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, tienen una visión de largo plazo.
- b) 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.
- c) El sistema operativo o esfera técnico-operativa, responsable de las tareas cotidianas de la empresa (Dávila, 2002, pp. 38-39).

La gestión, pues, desde su globalidad, hace intervenir todos los agentes internos de la organización, cada uno asumiendo un papel, sea en los órdenes estratégico, de corto plazo o cotidiano.

Ahora bien, algunos autores que actúan en el escenario académico colombiano, desde los años noventa introdujeron en el análisis la perspectiva de la teoría de sistemas, dando a entender que la “empresa”, en sentido genérico, es un sistema que tiene como centro fundamental la conexión entre sus partes, tarea que se asume directamente desde el trabajo de la gestión.

Nicolás Palacios indica que la empresa debe entenderse como “un espacio físico, tecnológico y humano, una unidad en la cual se procesan las entradas (factores de producción) para generar una salida (producto o servicio)” (Palacios, 1993, p. 61).

De su lado, Carlos Julio Pineda Suárez, en una versión pedagógica del análisis del problema administrativo, explica que una empresa es una unidad económica constituida por una, varias o muchas personas, para la producción de un bien o un servicio, con o sin ánimo de lucro:

Es por excelencia la unidad económica creadora de riqueza, que permite el desarrollo económico, financiero y social del ser humano y de la sociedad en su conjunto, ya que brinda a las personas acceso a educación, salud, seguridad, cultura, bienestar, desarrollo y todo lo que significa calidad de vida (Pineda, 1999, p. 15).

Para lograrlo, la empresa debe administrarse; entendiéndose como tal al “proceso que permite alcanzar los objetivos propuestos o deseados mediante la óptima combinación del talento humano y de los recursos materiales y financieros disponibles, dentro de un ambiente interno favorable y en concordancia con las circunstancias del entorno” (Pineda, 1999, p. 97).

Añade este autor que:

La palabra gestión viene del latín *gestionis* y significa acción o efecto de administrar o dirigir negocios mercantiles. Gestionar quiere decir hacer diligencias conducentes al logro de un negocio.

La gestión empresarial está relacionada con los procesos productivos, empresariales u organizacionales. Su dominio se considera fundamental para alcanzar los objetivos de una empresa de la índole que sea.

La gestión puede interpretarse como equivalente a la función gerencial; es decir, se refiere a la condición coordinada de todas las actividades que se desarrollan en la empresa para conseguir con éxito los objetivos propuestos. Desde otro enfoque, se refiere a las responsabilidades asignadas individual o colectivamente a través de la organización para ejecutar acciones parciales pero que en su conjunto conducen al éxito global de la empresa (Pineda, 1999, p. 360).

Propone Pineda (1999) una serie de fórmulas para el buen desempeño de la empresa, las cuales deben sustentarse en los siguientes criterios:

- Una filosofía de la empresa dirigida al ser humano que estimule la confianza, la participación y la motivación.
- La coordinación de todos los esfuerzos de las personas para el logro de los objetivos.
- El proceso de toma de decisiones se hace con la participación de todos. Se presentan diversas alternativas a consideración del personal, a través de la persona de mayor edad de la empresa. Las sugerencias se presentan en grupo y no de forma individual, lo que hace que todo el grupo las respalde.
- Estímulo a los valores colectivos, en particular de la responsabilidad, la cooperación en el desarrollo de actividades y el respeto mutuo.
- El individuo es responsable de su propio trabajo y, por tanto, parte de su actividad es el propio control o autocontrol.
- Ahora bien, el trabajo de la gestión está indisolublemente ligado al tema de la toma de decisiones, lo que hace necesario acercarse a una clara definición de la misma. La literatura sobre el tema señala que:

Tomar decisiones implica necesariamente elegir, o sea, descartar otras posibilidades que debieron ser consideradas y estudiadas para, al fin, desechar las que no resultaron factibles, aunque algunos de los miembros las apoyen. Tomar decisiones es un ejercicio que se hace constantemente, algunas veces después de realizar un proceso de reflexión y análisis, pero otras veces de manera instintiva (López González, 2007, p. 207).

Y agrega López González que la toma de decisiones es:

Un acto deliberado que se realiza teniendo en consideración diversos aspectos que cada quien define prioritarios pero donde, con frecuencia, las experiencias vividas juegan un rol importante. Tal como lo sostiene Chiavenato, cuando se refiere a la teoría de la decisión de Herbert A. Simon, el proceso de toma de decisiones también es influenciado por las percepciones, la personalidad, la motivación y las actitudes que los individuos tienen puesto que se decide haciendo una evaluación consciente y más o menos racional de las alternativas existentes (López González, 2007, p. 207).

Todo lo anterior, lleva a plantear las articulaciones existentes entre los conceptos de organización y gestión:

La gestión está referida a los diferentes procesos relacionados con las condiciones que propician la construcción permanente de la organización, así como la disposición de los recursos económicos, humanos, físicos y tecnológicos para la producción de bienes y la prestación eficiente y eficaz de los servicios, en la perspectiva del cumplimiento del objeto social de la organización (Zabala Salazar, Arboleda y Bedoya, 2010a, p. 6).

Así pues, toda gestión estará orientada a conservar la unidad organizacional. Por esta razón, será confiada a personas investidas de la responsabilidad de asegurar una buena marcha en la organización y de tomar las decisiones adecuadas y oportunas, apoyados fundamentalmente en una filosofía y unos principios éticos.

2.1.2 Las funciones administrativas

El significado más simple de administrar es el de dirigir la economía de una persona o una entidad. También esta voz se encuentra relacionada con el gobernar y regir o con el proporcionar y dar. Se utiliza para designar hasta el acto de aplicación de medicamentos o conferir los sacramentos religiosos. Sin embargo, en el sentido latino de la palabra, administrar es servir a. Esto es, el concepto original está relacionado con el servicio, con su otorgamiento, lo que podría conducir a pensar que administrar es el arte de servir, de preparar los recursos para entregar un servicio en óptimas condiciones.

En la organización moderna, administrar significa organizar unos recursos existentes para producir bienes o para prestar servicios. Obviamente el principal recurso de la administración es el ser humano, porque el servicio debe ser otorgado y regido por este, además de ser el único recurso “que está en capacidad de organizar a todos los otros. Como resultado de la acción del ser humano que organiza los recursos, surge el concepto de empresa” (Zabala Salazar, 2008a, p. 61). De ahí que se entienda a esta como un conjunto de recursos, debidamente organizados, con el objeto de producir un bien o prestar un servicio.

Para que la organización empresarial cumpla su papel en óptimas condiciones, es necesario administrarla eficientemente, haciendo que el proceso se cumpla en las mejores condiciones.

Siguiendo la teoría administrativa según el enfoque clásico más universal, este proceso está integrado por las siguientes acciones: planeación, organización, dirección, ejecución y control. La concatenación de ellas es lo que permite poder hacer. Es lo que hace posible la gestión (Zabala Salazar, 2008a, p. 62).

Planeación: es la acción por la cual la dirección de la empresa programa lo que tiene que hacer, cómo lo va a hacer y con qué lo va a hacer, de acuerdo con los objetivos que debe cumplir en determinados períodos de tiempo.

Organización: es la acción de convertir los planes, programas y proyectos en operaciones y tareas concretas. Significa el acto de organizar, estructurar e integrar recursos y organismos, estableciendo relaciones entre ellos y sus respectivas atribuciones. Con esta función es posible determinar: a) Cuáles son las acciones y tareas a cumplir, para realizar los planes propuestos; b) Quiénes son responsables de realizar tales acciones y tareas; c) Qué recursos técnicos y financieros se asignan para realizar las acciones y tareas ordenadas.

Dirección: es la función que se cumple para orientar la realización material de todo lo planeado y organizado, de acuerdo con cada tipo de trabajo y herramienta.

Ejecución: es el proceso por el cual se realiza o efectúa materialmente lo planeado y organizado.

Control: es la acción por la cual se evalúan y califican las condiciones en que se realiza la planeación, la organización y la dirección de los proyectos y planes empresariales, así como los resultados que se obtienen en relación con los objetivos que se plantea la empresa.

2.1.3 El papel de la gerencia

Zabala Salazar ha señalado que (2008b, p. 53):

La gerencia se puede definir, en términos generales, como el arte y la ciencia de organizar y canalizar los recursos de una institución (el potencial humano, capital, instalaciones, etc.), hacia el logro de su objetivo.

El Consejo de Administración o Junta Directiva es el responsable de la Gerencia en toda organización de economía solidaria, porque está en sus manos representar a sus miembros y actuar en su nombre. Sin embargo, no es práctico que el Consejo de Administración adelante detalladamente las operaciones y por ello emplea a un Gerente, en quien delega la necesaria autoridad y responsabilidad de la marcha de los asuntos.

El término gerencia se refiere a las actividades de la persona nombrada por el Consejo de Administración o Junta Directiva para organizar y manejar la empresa, en su funcionamiento diario, distinta y separadamente de las funciones del órgano plural de administración mismo. En este sentido, la función más general de la Gerencia es la ejecución y puesta en marcha de los planes y programas señalados por el Consejo de Administración o Junta Directiva.

Por eso, la designación de un Gerente es una de las decisiones más importantes que pueda tomar el Consejo de Administración o Junta Directiva.

Para cumplir la delegación dada, la Gerencia asume funciones generales similares a las del Consejo de Administración o Junta Directiva, simplemente que han de ejecutarse de manera cotidiana y permanente.

2.1.4 El liderazgo y la toma de decisiones

Los sujetos, individuales y colectivos, que detentan el poder de hacer, requieren unas cualidades y competencias para asumir posiciones de liderazgo, en cualquiera de las circunstancias que se presentan en los procesos decisorios de las organizaciones empresariales. Estas cualidades y competencias son las siguientes (Zabala Salazar, 2008a, pp. 30-32):

El buen criterio y la capacidad profesional para planificar, identificar objetivos realistas y medios idóneos, resolver problemas y tomar decisiones pertinentes. Ello significa tener una específica competencia para gestionar, en la que confluyen varios elementos: el conocimiento de las personas y procesos, la información sobre las circunstancias y condiciones intervinientes, la capacidad de intuir o prever las consecuencias que se derivan de las alternativas entre las que se opta, el realismo respecto a las capacidades reales existentes en las organizaciones para alcanzar metas y ejecutar determinadas acciones.

La capacidad de lograr la adhesión a sus decisiones tanto por los subordinados como por los organizadores y propietarios de la empresa; esto es, un cierto carisma de liderazgo, que tiene que ver con rasgos de personalidad, temperamento y carácter de la persona, pero también con cualidades morales de simpatía, lealtad, confiabilidad, credibilidad, prudencia y voluntad de logro.

El dominio del propio ambiente y de las relaciones con el entorno. Es decir, la posesión de seguridad y dominio de sí mismo, autoestima, capacidad de relacionamiento social, cultura amplia y al mismo tiempo dominio de los códigos de comportamiento propios de los diferentes grupos y sectores sociales con los que debe interactuar y, en especial, con los subordinados que debe coordinar y dirigir.

La capacidad de comunicación fluida, que implica tanto la aptitud para transmitir mensajes de manera clara y simple pero completa, logrando que sean comprendidos por los demás, como la disposición a escuchar y recibir los mensajes de otros, comprendiendo su verdadero significado y haciéndose cargo de sus condicionamientos y códigos implícitos u ocultos.

El dominio y utilización de las normas que rigen a la organización tanto en su funcionamiento interno (estatutos y reglamentos) como en su operación externa (ordenamiento jurídico, tributario, financiero, etc.); lo anterior implica no solo conocer y respetar la normatividad existente, sino servirse de ellas para lograr los objetivos y ejercer las funciones de dirección y administración que le competen. Pero también significa que el dirigente debe intervenir en el diseño de las normas.

Capacidad de mando sobre los subordinados. Esto significa saber dar las órdenes de manera oportuna y decidida, con un convencimiento suficiente de que las directivas e indicaciones que se dan son aquellas que corresponden en las circunstancias dadas, y siendo capaz de proporcionar seguridad y de mover la voluntad de los que han de ejecutarlas.

Responsabilidad en cuanto a las decisiones tomadas, en el sentido de hacerse cargo de sus consecuencias, aunque resulten negativas o diferentes a las previstas o esperadas. Esto implica también una disposición a corregir las instrucciones y cambiar decisiones cuando así lo aconsejen la experiencia o el conocimiento de nuevas circunstancias y alternativas no consideradas inicialmente.

Unidad de gestión y consulta. Es un requisito sustancial de la gestión, pues esta implica ordenamiento, coordinación y direccionalidad consecuentes; sin ella las decisiones se tornan confusas, vacilantes y dan lugar a conflictos, y la organización corre riesgos de desarticulación, división y desorientación. Por su parte, la consulta y consejo de diferentes personas es también importante, pues solo así las decisiones tendrán en cuenta las diversas facetas y elementos involucrados.

2.1.5 El marketing

Se entiende por marketing o mercadotecnia: “el conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto (bien o servicio) con destino al consumidor final” (Morillo, 2008, p. 1).

Debe comprenderse que toda organización empresarial busca diseñar y producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los seres humanos. Para descubrir estas necesidades se utilizan los conocimientos del marketing. Este tiene muchas más funciones que la tradicional de buscar canales de venta del producto, entre las cuales se destacan la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto.

El marketing se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto (Morillo, 2008, p. 1).

La actividad del marketing toma en cuenta fases como planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios posventa. Además, es responsable de la distribución física de los productos, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes hasta la venta final.

Las organizaciones productoras deben estar atentas al continuo y rápido cambio de necesidades, gustos e intereses, debido a que los consumidores son cada vez más exigentes. En este sentido, cada vez aparecen más segmentados, y cada segmento del mercado exige que las características del producto se adapten a sus condiciones.

También la competencia es un factor determinante del marketing, debido al aumento del número de empresas que fabrican un mismo producto, que intenta diferenciar el suyo del de sus competidores.

Toda empresa se encuentra inserta en un determinado mercado, dentro del cual se somete a una dura competencia. Por eso debe hallar métodos diferenciadores, que dependen de la imaginación de los responsables de marketing. Entre estos métodos cabe destacar la innovación, la mejora, la campaña publicitaria, servicios posventa, cambio en los canales de distribución o una competencia efectiva en precios.

2.2 La gestión cooperativa

2.2.1 La naturaleza y la identidad

Para comprender las particularidades de la gestión en las empresas de economía solidaria, es necesario partir de la siguiente afirmación diferenciadora: “La institución cooperativa, restituye al individuo, como miembro de la comunidad, las diferentes funciones económicas -que se hallaban en manos de individuos extraños a su propia comunidad-, reintegrando lo económico a lo social” (Zabala Salazar, 2008a, p. 98).

Esto quiere decir que en estas organizaciones empresariales son los colectivos emprendedores -que a su vez son receptores de los beneficios del proceso productivo en cuanto al servicio y resultados- quienes asumen el ejercicio de la gestión en cualquiera de los momentos del proceso administrativo. Son ellos quienes tienen en sus manos la cadena funcional del proceso microeconómico, desde la prospectiva hasta la evaluación del mismo. No pueden ser agentes extraños quienes retomen para sí los principales momentos del proceso administrativo, porque ello conllevaría una separación entre la forma asociativa que da lugar al proyecto económico y el mismo proyecto económico, configurándose el dualismo desintegrador.

En sentido estricto, la organización empresarial solidaria será auténtica, en la medida en que conserve el predominio del Factor comunidad en su proceso de gestión.

Entendiendo que esta organización es una unidad mediante la cual un grupo asociado se compromete con un emprendimiento económico para su propio beneficio, el sentido de empresa (estructura dentro de la cual se ejecuta el proyecto económico) implica unas reglas fundamentales, mediante las cuales el servicio (que debe confluir con la necesidad a proveer) debe ser:

Proporcional: cada asociado accederá equitativamente al servicio, adquiriendo el derecho de hacer uso del mismo en proporción a sus necesidades y limitaciones individuales.

Aportación del esfuerzo: cada uno adquiere una obligación con la empresa para el desarrollo del proyecto económico, a fin de que se disponga de los medios necesarios que permitan cumplir la función socio-empresarial. Este esfuerzo está representado en aportes económicos y de trabajo. Dichos aportes otorgan derechos económicos (acceso a un determinado servicio y disfrute de beneficios) y derechos societarios (participación en la toma de decisiones).

De modo que la organización empresarial solidaria requiere de personas con derechos y obligaciones, relacionados con el ejercicio de funciones en el proyecto económico y en el mismo nivel asociativo. La gestión lo que hace es organizar dichas funciones, de manera equilibrada, para lograr el pleno desenvolvimiento de la organización hacia el cumplimiento de su objeto social.

No es posible que una organización solidaria alcance la plenitud de su objeto social sin la intervención directa y permanente de sus asociados-usuarios. La gestión del proyecto económico requiere del envolvente humano, el cual necesita de una determinada estructura organizacional para que pueda entrar en escena.

Sin embargo, la estructura organizacional si se entendiera solo como estructura para brindar el servicio sería incompleta. Por eso se requiere el envolvente societario (o estructura asociativa), desde la cual los asociados buscan garantizar la eficacia del proyecto, implicando controlar el direccionamiento del mismo. De ahí nace la característica de una cooperativa: sus miembros contemplan una triple condición, ser asociados-usuarios-gestores.

Por su conformación y la forma de establecer sus relaciones internas, las organizaciones inscritas en la racionalidad de la economía solidaria tienen carácter social. Por sus objetivos, que en principio responden a una necesidad de los individuos, y los impactos que genera el pleno cumplimiento de los mismos, que implican intervenciones externas, las organizaciones inscritas en la racionalidad de la economía solidaria tienen una función social.

Están conformadas por una comunidad de personas que se asocian en forma libre, voluntaria y consciente, con el fin de producir bienes, prestar servicios y promover la autorrealización de sí mismos; esta intención se ejecuta mediante el desarrollo de características muy distintas a las que poseen las organizaciones de la economía capitalista.

Estas características obedecen a:

La propiedad social de los factores productivos, acciones de cooperación en el trabajo, autogestión de los procesos administrativos y económicos, preservación del medio ambiente, distribución equitativa de los excedentes en proporción al uso de los servicios o participación en el trabajo de la organización y la participación democrática (Zabala, 2010a, p. 10).

Estas características de las organizaciones empresariales de economía solidaria son diferentes a las capitalistas y estatales:

Porque sus resultados económicos están representados en excedentes que se destinan al beneficio social (de los grupos de interés internos y externos), al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrarle a sus asociados una parte de esos excedentes en forma proporcional al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la organización (Zabala, 2010, p. 11).

Como consecuencia de las anteriores afirmaciones, las organizaciones de economía solidaria asumen una metodología de gestión que si bien comprende la necesidad de utilizar eficientemente los diferentes factores productivos, solo otorga al Factor comunidad el poder de dominancia y direccionamiento en el proyecto económico y social.

2.2.2 Funciones administrativas

En la empresa de economía solidaria, las personas se agrupan para dar respuesta a una determinada necesidad y como organización empresarial se ocupa de la producción de medios para satisfacer dicha necesidad.

Toda organización empresarial para cumplir su objeto económico, presenta tres momentos: el primero, relacionado con los mecanismos que utiliza para adquirir los factores productivos (sea en el orden interno o en el externo); el segundo, los métodos que emplea para elaborar o desarrollar el producto o servicio y por último, la forma cómo los distribuye. Siempre debe preguntarse por los factores requeridos, la manera de transformarlos y los medios de distribuirlos y consumirlos.

Obviamente, esas preguntas deben resolverlas los gestores. Y para las organizaciones de economía solidaria dicha situación es bastante compleja, habida cuenta de que se parte de una necesidad que es común a los gestores y no solo de un proceso de inversión de capital. Los gestores tienen limitantes para aportar los factores de producción. Y esa limitación se extiende a la organización. Esto es, una organización de economía solidaria presenta de entrada dificultades para dar cumplimiento a su objeto social y al desarrollo del proyecto productivo, como consecuencia de la dificultad de adquirir los factores económicos suficientes y por efecto del medio ambiente competitivo.

El responder a tales limitantes exige de estas organizaciones la formación de estrategias efectivas: de un lado, para adquirir los factores económicos; del otro, para utilizarlos racionalmente en el proceso de producción y en su distribución.

Entendida la estrategia como el conjunto de decisiones racionales y coherentes sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, se puede señalar entonces:

- a) Estrategia 1: potenciamiento del Factor comunidad para la adquisición de factores económicos.

Las organizaciones de economía solidaria recurren, primariamente, al potenciamiento del Factor comunidad, como estrategia fundamental para adquirir otros factores: medios materiales, medios financieros, trabajo y tecnología.

Estas organizaciones recurren al esquema de cooperación no solo en el sentido de trabajar juntos (desarrollar una ejecución productiva simultánea) sino, fundamentalmente, para responder a la escasez de medios productivos. La manera cómo se produce este ejercicio inicial está definida por el tipo de actividad productiva, así:

- Si se trata de establecer mecanismos de acceso a medios productivos individuales (en el caso de agrupamiento de pequeños productores) o distribuir la producción individual, la cooperación se presenta como una economía de escala, en la cual se disminuyen los costos unitarios o medios de la producción, al aumentar todos los factores o escala de unidades producidas en la misma proporción; esto se da en el contexto específico de la economía solidaria porque los asociados ponen a disposición sus propios productos al servicio de la organización unificada y para beneficio común.
- Si se trata de facilitar el acceso a ciertos satisfactores para la vida, mediante la utilización de medios financieros (vivienda, educación, alimentación, protección, etc.), los asociados realizan una economía de escala para generar un capital social suficiente a la satisfacción paulatina de dichos satisfactores.
- Si se trata de potenciar las capacidades productivas individuales (que han evolucionado hacia la estructuración empresarial independiente como en el primer caso), se recurre a la cooperación para el trabajo colocando sus energías, sus conocimientos y sus potenciales al servicio del colectivo, generando igualmente, una economía de escala en el nivel del trabajo humano.

Ocurre a menudo que el emprendimiento solidario comprende simultáneamente la utilización del Factor comunidad para acceder a los demás factores. Los asociados, en tales casos, aportan recursos económicos, enajenan sus medios materiales individuales y disponen su capacidad productiva y conocimientos, para que la organización salga adelante. Generalmente esta simultaneidad se produce durante los primeros tiempos del emprendimiento.

b) Estrategia 2: potenciamiento del Factor comunidad para la gestión productiva.

Como el factor gestión se puede potenciar únicamente si existe la organización, este se hace presente (de manera individualizada) fundamentalmente durante el proceso productivo. Ello no quiere decir que dicho factor no sea importante en el proceso consuetudinario: se da y siempre se recurrirá al dominio del factor comunitario.

Durante el proceso productivo se presenta la tendencia a relegar el Factor comunidad en la gestión, otorgándose poder a unos pocos miembros de la misma o a agentes extraños. Pero, si entendemos que el Factor comunidad es el potenciador, para poder eliminar el riesgo de dominio de otros, es necesario cuidar que se encuentre presente en la gestión de los sistemas: sea productiva o administrativa, en el nivel operativo, gerencial o estratégico.

Es por esta razón que los métodos de organización de las empresas de economía solidaria han sido prolijos en definir la participación como esencia del ejercicio asociativo empresarial. En este sentido, se ha presentado una especie de división del trabajo respecto de las funciones administrativas a desarrollar, así:

- La función de planificación, en cuanto a la definición de metas estratégicas, se encuentra asignada exclusivamente a la Asamblea General y sus representantes directos (Consejo de Administración o Junta Directiva).
- La función de organización, en el sentido de determinar las grandes variables de uso racional de los factores inmersos en el proceso productivo, es asignada exclusivamente a los representantes directos del grupo asociado (Consejo de Administración o Junta Directiva).
- La función de dirección permanente, en cuanto a toma de decisiones de largo, mediano o corto plazo (no cotidianas) se asigna exclusivamente a la Asamblea General y sus representantes directos (Consejo de Administración o Junta Directiva). La gestión es fundamentalmente un proceso de decisión; para facilitararlo es necesario usar sistemas formales de planificación y un ejercicio racional y coherente de la organización.
- El control social, fundamental en organizaciones que tienen una función social que cumplir, se otorga directamente a un grupo de representantes de los asociados que se especializarán en la misma (órganos de control social).
- La cotidianidad del ejercicio productivo, en cuanto a disposición de factores, toma de decisiones y control del proceso, se entrega a un representante del órgano administrativo superior, con la condición de realizar un ejercicio mediante el cual se pueda hacer control sobre dichas delegaciones. Así mismo, el proceso de gestión productiva requerirá de instrumentos de participación para quienes intervienen directamente en el mismo (asociados o empleados) y la Gerencia -para mantener la diferencia- habrá de cuidar dicha orientación.

Una organización solidaria auténtica se reconocerá porque el proceso de gestión productiva y administrativa sigue las anteriores reglas fundamentales.

- c) Estrategia 3: potenciamiento del Factor comunidad en el proceso de distribución y consumo.

Una organización económica solidaria desarrolla los procesos de distribución y consumo fundamentalmente por medio de canales específicos (dispuestos por sí misma, por los asociados o por el conjunto del sector) y para sus asociados, en cuanto los últimos

son receptores finales del producto. Solo en los casos de cooperativas de producción que no se encuentren integradas en un circuito económico solidario¹ se da la posibilidad de que el consumidor sea extraño a la organización productora.

Las organizaciones de economía solidaria, como se ha descrito inicialmente, existen para responder a una necesidad de sus miembros como individuos o colectivos. Esto es, se constituyen para resolver dicha necesidad, mediante la producción de un determinado satisfactor. Por tanto, la satisfacción del producido se logra cuando el asociado accede al producto generado. El círculo de la economía comienza con la necesidad (individual y colectiva) y termina con la satisfacción de esa necesidad (individual o colectiva). Cuando este círculo se da, se realiza el sentido de la cooperación.

Una gestión eficiente de la distribución implica un ejercicio de comunidad. Esto es, la existencia de canales ofrecidos por los propios asociados o los entornos sociales en los cuales se desenvuelven; o la existencia de circuitos económicos que hagan la intervención de un Factor comunidad superior (la intercooperación).

d) Estrategia 3: potenciamiento del Factor comunidad para la apropiación de resultados económicos.

Ahora bien, como las organizaciones de economía solidaria son unidades económicas que se rigen por ciertos principios de racionalidad, deben ser lo suficientemente productivas para generar resultados con valores agregados que han de ser aplicados a la mejor disposición de los factores productivos o a la creación de factores productivos propios. En todos los casos, sea para decidir sobre la disposición final de los resultados (excedentes económicos) o el disfrute de los mismos, el Factor comunidad será relevante.

Como proceso decisorio, la disposición de los resultados económicos solo compete a la Asamblea General (es decir, a la reunión formal del Factor comunidad).

Como disfrute, individual o colectivo, la realización del resultado comprenderá la satisfacción del individuo y el colectivo, en cuanto a mejoramiento de sus condiciones de vida. Este proceso se hará respetando las normas de convivencia (proporcionalidad y acceso universal).

¹ El circuito económico solidario se entiende como un conjunto coherente y predeterminado de decisiones y acciones orientadas a crear formas asociativas en un espacio comunitario específico, el cual es concebido como un proceso organizado de todas las actividades y vocaciones económicas de la comunidad y los estamentos que la constituyen, en función de la generación y distribución de la riqueza y bienestar sociales (Zabala, 1998, p. 120).

Como disfrute institucional, la realización del resultado económico redundará en una mejor posición patrimonial de la organización empresarial, significando la formación de un capital social comunitario, del cual solo puede disponer el Factor comunidad.

2.2.3 Liderazgo y toma de decisiones

A quienes asumen unas determinadas funciones en nombre del Factor comunidad (órganos de representación administrativa y social) se les inviste de una autoridad funcional, facultándoles para indicar a otros lo que deben hacer.

En particular, el Consejo de Administración (o Junta Directiva) ostenta toda la autoridad, en tanto no esté reunido de manera formal el Factor comunidad (la Asamblea General), pudiendo delegar parte en otros órganos (comités o Gerencia) para hacer cumplir los fines que motivaron la creación de la organización. Esto significa que este órgano asume una alta posición jerárquica, que se la concede el Factor comunidad.

Por tal razón, la gestión, en sentido estricto, es atribución y responsabilidad del Consejo de Administración, que ejerce los poderes empresariales con los limitantes que le impone la ley y los estatutos de la entidad. Como órgano de gobierno tiene las siguientes misiones principales:

- Controlar permanente la gestión productiva, con competencias para conocer todas las operaciones económicas y sociales.
- Dirigir las actividades productivas, con la sola interferencia del Factor comunidad cuando las decisiones vayan en su contra. En tal sentido, sus decisiones están pensadas en beneficio de la organización empresarial y del Factor comunidad, que es el organizador del proceso. Solo encontrará limitaciones definidas en la ley o en el estatuto.

Pero, al igual que todo aquel que está investido de autoridad en una organización humana, al órgano de administración general de una organización de economía solidaria le corresponde un contrapeso: la responsabilidad. Ello implica, en primera instancia, usar su poder en el mejor interés de los asociados (el Factor comunidad), estando sujeto a determinadas obligaciones de orden coercitivo.

Debido al alcance limitado del ejercicio de la autoridad de manera cotidiana, puede delegar la misma en otras personas, como se ha dicho. Pero esa delegación no les exime de la responsabilidad del cumplimiento de sus misiones, ya que concentra también la responsabilidad de la gestión.

La autoridad tiene un sentido descendente, es decir, que es delegable (del estrato superior al inferior) y en cambio la responsabilidad tiene un sentido ascendente, de ahí que se considere exigible, ya que el inferior jerárquico tiene que responder al grado de autoridad que le han concedido, con su ejecución material, por el canal de la jerarquía piramidal. En tal sentido, el Factor comunidad exige responsabilidad del Factor gestión.

En consecuencia, quienes son receptores de los cargos de administración general y de la autoridad que ellos confieren, aceptan en el mismo acto la responsabilidad que ello lleva implícito: dirigir y administrar en nombre del Factor comunidad. El acto de aceptación les demanda responsabilidad y esta se entiende en todas las actuaciones de dirección y administración, situación que no les exime ni siquiera en los casos de falta de preparación técnica para ejercer el cargo. A pesar de ello, un dirigente responsable no elude la responsabilidad que tiene de cumplir sus misiones.

2.2.4 La identidad como criterio para el ejercicio de la gestión y la gobernanza

Las organizaciones de economía solidaria se establecen:

Sobre las bases de una firme identidad entre quienes se encuentran asociados, pero, sobre todo, en el mantenimiento del espíritu y voluntad de actuar en asociación; ese esfuerzo identificador de los individuos le da razón de ser al producto de su consciencia, le reafirma y le insta a avanzar en la escala de humanización: la integración con otras unidades (Zabala, 1998, p. 110).

Esto implica:

- Que tal organización sea una asociación basada en el propósito de suplir necesidades y no una asociación de capitales.
- Que los miembros de esa asociación sean iguales, como seres que tienen idénticas necesidades e intereses que les son comunes.
- Que el acto de asociarse sea voluntario.
- Que identifique un objetivo económico, representativo del interés común.

Tal como resulta de las anteriores afirmaciones, la identidad implica conjunción de intereses como propietario y usuario. Por tanto, al asociado le interesa participar en la gestión de su organización y vigilar que no se aleje de los objetivos trazados por el conjunto. Esa es la razón por la cual en la organización de economía solidaria el propietario-usuario asume un tercer rol: el de gestor, en el sentido de protagonista del proceso administrativo y del poder hacer.

Según Orrego Correa y Arboleda Álvarez (2006, p. 63):

El asociado de una organización de economía solidaria puede asumir diferentes roles de acuerdo con el interés manifestado en ella: como dueño, usuario y proveedor, lo que finalmente permite hablar de la existencia de un criterio de identidad.

En consecuencia, puede afirmarse “que la puesta en práctica de dicho criterio requiere de la voluntad manifiesta y decidida de asumir la responsabilidad común (responsabilidad social) por parte de los asociados de la organización” (Zabala, 2010a, p. 16), quienes:

Identificados y unidos por necesidades comunes establecen una relación de uso con la organización creada y convierten las responsabilidades individuales en sociales, las que crecen en la medida en que la organización se integra o intercoopera con otras organizaciones para generar sinergias elevando esa responsabilidad a nivel de corresponsabilidad (Dávila, 2004, pp. 38 - 39).

Ubicando el concepto de gestión en la organización cooperativa, hay que señalar primero, que la conformación de esta organización tiene por objetivo satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de los integrantes, para lo cual se asumen y desarrollan procesos de gestión democrática.

En dichas organizaciones, desde la práctica de la gestión, los asociados -quienes fungen como Factor comunidad- son los dueños, y los integrantes de los órganos de administración, elegidos por ellos, son sus representantes. En tal sentido, la mejor manera de entender su identidad es cuando los asociados se comprometen con las responsabilidades de la gestión.

De esta manera, resulta válido señalar que la gestión en organizaciones de economía solidaria, a diferencia de las organizaciones del sector tradicional, dirigen su esencia a la base social teniendo como objetivo el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, la integración social y el desarrollo local y con un estilo de gestión amplio y caracterizado por dos dimensiones:

a) La dimensión social, ética y cultural

Apunta a la asociatividad de las personas con las implicaciones que tiene su organización, cohesión, consolidación y sostenimiento en el tiempo, especialmente desde el punto de vista de la participación social y política en cuya dinámica social confluyen los elementos de interacción social, comunicación simbólica, organización comunitaria, participación democrática, distribución y uso del poder a partir de una formación práctico-social que ubique los miembros en un contexto histórico y cultural (Zabala, 2010, p. 17).

b) La dimensión económica

Los componentes que demanda la organización en términos de propiedad, utilización de los factores productivos, dignificación del trabajo humano, autogestión, desarrollo sostenible y sustentable y distribución equitativa de excedentes, con el apoyo de procesos productivos o de prestación de servicios, se fundamentan en el conocimiento, el cual es reconocido como uno de los elementos básicos de la organización (Orrego Correa y Arboleda Álvarez, 2006, pp. 64-65).

La primera de estas dimensiones contiene:

Los procesos relacionados con la gestión innovadora para áreas de la organización relacionadas con el talento humano, el conocimiento, el trabajo colaborativo y la responsabilidad social, en tanto que la segunda articula procesos administrativos de gestión básica como son la planificación, la organización, la dirección y el control y procesos de gestión de los recursos desde las finanzas, el mercadeo, la producción y la información (Zabala Salazar, Arboleda y Bedoya, 2010a, p. 17).

Con todo lo expresado sobre el proceso de gestión distintivo de estas organizaciones y de acuerdo también con lo que señalan se evidencia la:

Necesidad de fundamentar para dicha gestión, un paradigma con referentes centrados en el humanismo que coloca a la persona como centro del universo organizacional y que, por consiguiente, orienta sus objetivos al desarrollo integral del hombre y a la reconstrucción y práctica de valores como la solidaridad, la autogestión, la equidad, la ética, la responsabilidad, el respeto y la fraternidad, en la perspectiva de alcanzar el bien común o bien social (Orrego Correa y Arboleda Álvarez, 2006, p. 66).

Peter Davis (2001), sostiene que la gestión cooperativa y de organizaciones que se les asimilan se encuentra en la “diferencia”, esto es, en la “identidad”, la cual se resume en los siguientes principios: pluralismo, mutualismo, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, centralización en las personas y roles múltiples del trabajo.

De otro lado, este autor manifiesta una especial preocupación por el tema de la gobernabilidad:

Debemos reconocer que la idea de la gobernanza es la preservación de la integridad de la organización para cumplir el propósito para [el] que se la ha fundado. La gobernanza cooperativista tiene, por lo tanto, como parte central de su objetivo primario, el mantenimiento de la identidad cooperativa (propósito). Esto incluye la prestación eficiente de los servicios y productos que requieren sus miembros cooperativistas, en el contexto de construir su comunidad común (Davis, 2001, p. 7).

Davis (2001) resume sus argumentos en torno a los siguientes cinco puntos:

- (1) La buena gobernanza es en primer lugar y sobre todas las cosas la defensa de la identidad cooperativa y su objetivo.
- (2) Una buena gobernanza requiere el ejercicio de un liderazgo fundado en valores.
- (3) La buena gobernanza requiere una cultura de la organización responsable y obediente a sus principios para satisfacer las necesidades de los miembros.
- (4) La buena gobernanza todavía necesita procesos y reglas, pero no depende totalmente de ellos.
- (5) La diferencia del énfasis está en el desplazamiento de una gobernanza guiada por el proceso [en la que los miembros monitorean el management], a una gobernanza orientada por la cultura [En la que los managers cooperativistas conducen a la membresía] (p. 20).

De modo que quienes ejercen el dominio sobre el Factor gestión no deben olvidar que depende jerárquicamente del Factor comunidad, ya que:

Los líderes cooperativistas siguen siendo responsables ante sus seguidores y dependen de la aceptación de sus decisiones por aquellos seguidores, en un contexto democrático. Los grandes dirigentes cooperativistas son aquellos que saben escuchar y comprenden a aquellos que conducen, pero que al mismo tiempo son capaces de ver más allá, y viendo son capaces de comunicarse y motivar a sus miembros para transformar la visión en realidad (Davis, 2001, p. 20).

Roberto Fermín Bertossi, con referencia a la necesidad de aceptar el criterio de identidad como elemento diferenciador, propone que:

No basta que haya unos principios, muy bien elaborados y aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Se trata de que esos principios y los valores que en ellos subyacen se vivan en la cooperativa, y para lograrlo es importante contar con una declaración escrita de la misión de la empresa, que para que sea compartida y aplicada ha de ser elaborada y aprobada por todos (Bertossi, 2014, p. 8).

Esa fórmula está plenamente de acuerdo con el punto de vista expresado por Thomas a mediados del siglo XX:

Para abordar de lleno la gestión de las cooperativas deben considerarse, a la vez, los deberes económicos y la obra social. La plena eficacia de la gestión de las cooperativas implica que el espíritu de cooperación anima a los cooperadores y guía a los dirigentes, convencidos de que tienen una misión que cumplir (Thomas, 1962, p. 20).

2.3 La gestión financiera y el cooperativismo de ahorro y crédito

Las investigaciones recientes sobre la economía solidaria (y del cooperativismo en particular) se han venido caracterizando por su preocupación en torno a las manifestaciones del proceso administrativo en estas empresas, buscando las diferenciaciones respecto de las prácticas en las empresas de capital. Este es el caso de los grupos UNIRCOOP (Red Universitaria de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo) y RILESS (Red de investigadores latinoamericanos en economía social y solidaria) en los que algunas de las preguntas de investigación que se han venido formulado desde su creación están relacionadas con la lógica de la administración de las cooperativas, sobre todo en cuanto a su gestión económica. Algunos autores que hacen parte de estas redes universitarias han tratado de dar respuesta partiendo de considerar que:

Desde varios frentes, gubernamentales y no gubernamentales, se le otorga a la economía solidaria una función económica y social prodigiosa. Para algunos, la economía solidaria es considerada un sector económico llamado a mitigar la pobreza, generar empleo y bienestar para la sociedad. Para otros, más optimistas, la economía solidaria es un sistema estructurado alternativo llamado a superar... agudas contradicciones... En todo caso, la gran mayoría de actores sociales, ven en la economía solidaria un aliado indispensable para lograr el desarrollo social, económico y cultural (Álvarez, Gordo Granados y Sacristán, 2006, p. 2).

Pero -advierten:

[En] la economía solidaria subyacen contradicciones internas que hacen de su promoción e impulso una acción asociada a las discrecionalidades de los agentes de turno, sin horizontes plenamente claros y sin instrumentos técnicos previamente definidos. La investigación de las especificidades operativas de la economía solidaria se constituye en una tarea central para dimensionar esta realidad, la cual no ha alcanzado visibilidad en las cifras oficiales en cada una de sus expresiones (Álvarez, Gordo Granados y Sacristán, 2006, p. 2).

De ahí que hallar la diferenciación parte de identificar de manera nítida el propósito de la organización empresarial solidaria, en cuanto asociación de personas que quiere cubrir unas determinadas necesidades sobre la base de la ayuda mutua, la cooperación y la solidaridad.

2.3.1 Comportamiento de la gestión en las cooperativas de ahorro y crédito

El Factor gestión asume algunas particularidades entre las organizaciones de economía solidaria de acuerdo con la actividad económica en la cual se desenvuelven.

La gestión, en relación con las organizaciones que desarrollan actividad de ahorro y crédito, ha sido abordada desde su génesis, en primer término en la obra de los fundadores del cooperativismo alemán, y entre muy diferentes autores de origen europeo y americano.

Para Álvaro Sánchez Cabrera, la gestión de estas organizaciones es entendida como:

El conjunto de enfoques, procedimientos y técnicas vinculadas, en primera instancia, con los niveles de dirección de estas organizaciones. Esto conlleva procesos decisorios en el manejo de políticas; factor humano; y recursos e instrumentos, para lograr los objetivos y fines organizacionales. En segunda instancia, con el funcionamiento y desempeño de estas organizaciones cooperativas referidas a los aspectos económico-sociales como a los aspectos de administración y financieros. La gestión organizacional en este sentido implica gestión económica, gestión de la administración y gestión financiera. Resumiendo podemos asumirla como la disposición y organización de los recursos y factor humano para obtener unos resultados esperados. O como una forma de las instancias organizativas de conducción de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar los fines y objetivos táctico estratégicos (Sánchez, 2005, p. 3).

En estas organizaciones intervienen gestiones específicas: económica, administrativa y financiera. Aunque el proceso organizacional está determinado por la identidad, las decisiones estarán sometidas “a las presiones del entorno financiero y, por ende, a los criterios de efectividad, eficiencia y eficacia, como ocurre con sus contrapartes en las organizaciones con ánimo de lucro” (Sánchez, 2005, p. 1).

Estas organizaciones se constituyen:

No con el objetivo de obtener utilidades al capital, sino con el fin único de prestar el servicio de ahorro y crédito, principalmente, a la comunidad o asociados que la financian. El asociado en sí, se convierte en el objetivo de la organización cooperativa. Él es el punto de partida y de llegada de la actividad financiera cooperativa (Sánchez, 2005, p. 2).

Esto es, el Factor comunidad interviene en la formación del Factor financiero, pero es, finalmente, el receptor del ejercicio productivo.

Pero la participación medianamente protagónica del Factor financiero riñe con la necesidad de dominancia del Factor comunidad. Por tal razón la gestión en estas organizaciones tiende a dificultarse, al ponerse (por condicionamientos legales o exigencias operativos) el mayor acento en el Factor financiero. De ahí que haya una especial necesidad de cuidar la relación entre autoridad y responsabilidad; esto es, poner especial cuidado en su gobernanza.

El Consejo de Administración en estas cooperativas asume un papel protagónico: define las políticas generales, aprueba los planes de trabajo y presupuestos, nombra al gerente y aprueba y reforma los reglamentos internos. Su poder como órgano colegiado es crucial para el funcionamiento de la cooperativa; sin embargo, se encuentra limitado por varios factores objetivos, tal como lo señalan Fischer y Desrochers, entre otros:

Los dirigentes son en general voluntarios y están ocupados en sus propias actividades económicas. Su intervención en las actividades de la cooperativa es puntual y se circunscribe, en situaciones normales, a las sesiones del Consejo y sesiones de trabajo adicionales que el mismo puede definir.

Los miembros del Consejo son asociados nombrados en la Asamblea General en razón de sus méritos, popularidad o disposición al trabajo. Raramente son especialistas en la materia y, por ende, sus conocimientos y comprensión del negocio financiero pueden ser limitados. De allí que no siempre estén debidamente informados de todas las implicaciones de las decisiones adoptadas.

La información necesaria para la toma de decisiones es generada por los administradores. Se establece así una cierta dependencia del órgano de administración general frente a aquellos que debe supervisar, exponiéndose a la posibilidad de manipulación en cuanto a forma y contenido de la información.

Dado su carácter de órgano colegiado, el Consejo de Administración adopta sus decisiones por la vía del voto mayoritario, lo que genera de por sí una dinámica política interna. Es común que esta política sea intensa y desgaste los dirigentes.

Finalmente, el Consejo de Administración puede sesgar su funcionamiento a un exceso o un defecto de celo en la dirección de la Cooperativa. El exceso conducirá a un conflicto con los administradores a los cuales no se permite el espacio necesario para una gerencia adecuada. El defecto conducirá a una pérdida de control a manos de los administradores que pueden o no ser fieles a los intereses de los asociados (Fischer y Desrochers, 1999, p. 79).

Pero el principal conflicto y dificultad para el buen ejercicio del Factor gestión, orientado por el Factor comunidad, se encuentra en el hecho de la presencia de divergencias entre grupos de interés financiero o el predominio de uno de ellos o su combinación, en el seno mismo de los órganos de administración general; situaciones que, en el orden teórico, se denominan costos de agencia: entendidas como circunstancias de alejamiento de la responsabilidad de los administradores con sus representados en provecho de sí mismos.

Ante esta tendencia de poner por encima los intereses del Factor financiero sobre el Factor comunidad, con especial relevancia en el caso colombiano durante la crisis de finales del siglo XX, se produjo una situación de pérdida de autonomía al asumir el Estado el control de cooperativas o establecer normas que, en vez de hacerlo más visible, colocaron en un segundo plano al Factor comunidad, relegándolo a funciones formales.

La única forma de que el Factor comunidad reasuma su papel de dominancia respecto de la gestión productiva en las cooperativas con actividad financiera de Colombia, es que se retome la autonomía y se apreste el movimiento (y no las cooperativas como individualidades) a establecer sistemas de control de la gestión productiva con base en proyectos de intercooperación. Esto, según Fischer y Desrochers, es avanzar hacia la formación de una estructura federada en la que se cumplan dos propósitos:

- a) Que la estructura de función estatal con función de intervención en la gestión de las cooperativas individuales tienda a una delegación en una estructura de autocontrol del movimiento.
- b) Que se constituya una estructura de autocontrol del cooperativismo con actividad financiera, que tenga funciones de auditoría y supervisión, delegada por la autoridad estatal y que sea responsable de la información, de hacer respetar las disposiciones legales en estas materias y salvaguardar el interés de los colectivos de asociado, evitando la formación de intereses fragmentarios (Fischer y Desrochers, 1999, p. 21).

2.3.2 Aspectos generales de la gestión financiera de las empresas de economía solidaria

Como resultado de las argumentaciones previas sobre las particularidades de la gestión en una cooperativa con actividad de ahorro y crédito, se puede llegar a concluir que el Factor financiero (centro de la actividad misma de la cooperativa) y el mando que se asume sobre el mismo, se constituyen en elemento esencial para el análisis de la gestión organizacional.

Una cooperativa de ahorro y crédito se puede definir como una institución que intermedia recursos financieros, de manera activa y pasiva, en beneficio de sus propios asociados; esto es, brinda un servicio financiero en el que intervienen principalmente dos grupos

de interés: los ahorradores (aportantes de los recursos económicos) y los deudores (receptores de dichos recursos). De su lado, los administradores (tercer grupo de interés) son representantes de los anteriores que, si no tienen una especial formación ideológica, pueden constituir combinaciones que afectan los principios y valores de la Cooperación.

Así las cosas, la materialidad financiera, el interés por un producto dado y no por la finalidad social del esfuerzo cooperativo, se constituye en centro de la gestión, dejando de lado la responsabilidad que le compete al administrador: velar por los intereses de la comunidad representada. Esta variable requiere de un especial análisis que no ha sido extensamente tratado en la literatura y los debates latinoamericanos y europeos.

Lo primero que hay que señalar, es que existe una motivación básica para la constitución y mantenimiento de estas cooperativas: la tremenda exclusión social que impide a la gran masa el acceso a recursos financieros. En cualquier parte del mundo en donde se haya conformado un fuerte movimiento cooperativo de ahorro y crédito, este ha nacido de la necesidad urgente de formar capitales colectivos que puedan distribuirse entre los propios aportantes a través de variados mecanismos de crédito. Y esto se ha dado porque el sistema financiero nacido de las entrañas del capitalismo no propuso nunca alternativas o productos financieros a la medida de los sectores más pobres de la población o cuando lo hacía pretendía recoger los pequeños ahorros para distribuirlos entre los grandes usuarios del crédito. Fue la exclusión financiera, o la inexistencia de productos financieros que dieran respuestas a las necesidades crediticias de los grupos más desfavorecidos de la población, la palanca que dio origen al poderoso movimiento cooperativo de ahorro y crédito contemporáneo.

Al crearse una cooperativa de este tipo, se trata de resolver una necesidad del grupo asociado y, como en toda cooperativa, esta se satisface a través de la cooperación y la fuerte presencia del Factor comunidad.

El peruano Walter Choquehuanca Soto contribuye a entender este proceso creador cooperativo de carácter particular, cuando sostiene que la formación de cooperativas de ahorro y crédito se fundamenta en la marginalidad propia del sistema financiero capitalista:

A pesar de las múltiples y costosas campañas de marketing y publicidad, los bancos no logran incorporar a nuevos sectores sociales, después de haber apertura de la banca de consumo. Aquellos ciudadanos peruanos que no reúnen los requisitos del perfil crediticio bancario dentro de una economía liberal, son un sector muy amplio de la población (maestros, policías, pensionistas, microempresarios trabajadores del sector público y privado, ambulantes, campesinos, mujeres y jóvenes emprendedores, etc.), que quedan confinados a la "Marginalidad Financiera" con el agravante de los altos sobre costos que esta situación impone (Choquehuanca, 2006, p. 1).

De esta manera se forma una especie de demanda insatisfecha de servicios financieros, la cual aparece como alternativa del cooperativismo que pone al servicio:

De estos marginados una oferta de créditos a costos sociales (no subsidiados) sin dejar de perder su "identidad", evitando de este modo que aparezca un sistema financiero paralelo (informal - usurero y confiscador del ahorro familiar) (Choquehuanca, 2006, p. 1).

Transcurrida la segunda mitad del siglo XX, el Factor financiero se consolidó como elemento preponderante de la economía capitalista, imponiendo condiciones a los demás factores de la economía. Sin embargo, mantuvo su posición inicial de marginar las economías populares. Solo a comienzos del siglo XXI, con la fuerte presencia de los sistemas de información y comunicación, empieza a crear productos (ya consolidados en el sector cooperativo) para terciar en la captación de nuevos nichos sociales, produciendo estrategias como la llamada bancarización. En ese proceso de marginación se forjaron cientos de emprendimientos sociales que innovaban en torno a la formación de acumulados económicos colectivos, reactivándose no solamente las cooperativas sino también las mutualidades y alternativas variadas para lograr el acceso a los sistemas de crédito. Estos nuevos emprendimientos, unidos a los surgidos desde la segunda mitad del siglo XIX (en Alemania, India, Italia, Norteamérica o América Latina), claramente son la respuesta a los efectos nefastos de la expansión capitalista que llevó a la extensión de la línea de la pobreza y a formar inmensos conglomerados excluidos de los beneficios del desarrollo.

La exclusión social que no solo se manifiesta en la falta de oportunidades para el acceso a los servicios financieros, encontró en la milenaria asociación humana la única alternativa económica para los sectores marginados. Y así, inmensos conglomerados de seres humanos se auto-insertaron a la economía a través de empresas autodependientes y de autoayuda, de las cuales ellos son sus gestores. A pesar de las tremendas fuerzas que se atraviesan en su camino, estas expresiones asociativas de inserción, juegan en todas las latitudes un papel relevante en la vida de miles de personas, contribuyendo, como lo ha reconocido las Naciones Unidas, a satisfacer elementales medios para la vida y permitiendo el acceso a múltiples oportunidades para el logro del bienestar general.

Pero, más allá de las motivaciones para la formación de estas organizaciones empresariales y las dinámicas de inclusión financiera, la pregunta fundamental es acerca de la lógica financiera de ellas y las diferencias en la gestión de dicho factor respecto de la banca capitalista.

Para esta pregunta hay actualmente pocas respuestas. Sin embargo, un estudio reciente, realizado en la Universidad Nacional de Misiones (Provincia de Argentina), puede otorgar algunas rutas para el análisis. Juan Omar Agüero (2006) realiza un primer comentario sobre este particular:

En el campo de las empresas capitalistas existe un gran desarrollo de las finanzas. Sin embargo, las categorías analíticas y modelos construidos por la teoría financiera corporativa no son aplicables en gran medida al campo de las organizaciones cooperativas, ya que éstas no buscan crear valor en términos de tasa de retorno de la inversión realizada por los propietarios o inversores externos. Tampoco es posible para las organizaciones cooperativas acrecentar el valor de cotización de las acciones en los mercados financieros por una eficiente combinación del riesgo y el retorno basada en la teoría del portafolio o del mercado de capitales o del arbitraje.

El concepto de tasa de retorno requerida, que constituye el parámetro básico para la evaluación de las decisiones financieras tomadas por las empresas, los propietarios de éstas o los inversores externos, tampoco es aplicable a las organizaciones cooperativas, por no tener éstas una finalidad de lucro.

Los debates en torno a la tasa de costo de capital, su relevancia para el valor de la firma y los efectos de la política de dividendos tampoco son extensibles a las organizaciones cooperativas, porque no se dan en ellas los supuestos requeridos por estas teorías. Finalmente, el control democrático que ejercen los propietarios-asociados de las cooperativas, resta aplicabilidad a la teoría de la agencia (p. 2 - 3).

Las argumentaciones de este autor y los análisis que se han producido en el contexto latinoamericano sobre el desarrollo de las cooperativas con actividad financiera, sirven para exponer la siguiente síntesis respecto de la problemática de la gestión del Factor financiero en estas organizaciones:

Primero: las finanzas se definen en función de tres componentes: a) la utilización del dinero, su costo y su rendimiento, b) las formas de generación y captación de excedentes líquidos, su protección, transferencia y control, y c) la instalación de servicios de apoyo a los que tienen excedentes monetarios y a los que los solicitan bajo la forma de crédito. El primer componente se refiere a la gestión financiera de las organizaciones, mientras que los otros dos al funcionamiento del sistema financiero en una economía.

Segundo: en el escenario económico mundial se ha formado lo que puede denominarse como finanzas sociales. Este es un nuevo campo disciplinar en construcción que busca: a) la democratización del sistema financiero y b) su orientación a necesidades fundamentales de toda la población, priorizando a los excluidos de dicho sistema financiero. El enfoque de finanzas sociales se orienta a la economía social, expresión polisémica que en el siglo XIX designa un enfoque disciplinario de la economía que toma en cuenta la historia, las instituciones y las normas sociales, como ciencia de la justicia social. Concepto este que recobra vigencia con la crisis del Estado de Bienestar y del socialismo real, relacionando lo económico con lo social en una sociedad

u organización, además por efecto de los lazos entre el asociacionismo del siglo XIX y las nuevas experiencias económicas y sociales, y por la necesidad de los grupos sociales de obtener financiamiento y representación ante el Estado.

Tercero: en las empresas, la actividad financiera ha tenido históricamente diversos sentidos, que se fueron modificando por la necesidad de adaptación a los cambios del contexto económico. Desde su surgimiento a comienzos del siglo XX, hasta la crisis financiera de 1929, las finanzas se dedican a obtener el máximo volumen posible de fondos, para financiar las emisiones de bonos y acciones que requieren los procesos de expansión, fusión y absorción de las grandes corporaciones nacionales. Durante el período de depresión económica posterior, se ocupan de recuperar los créditos de los acreedores. Finalizada la Segunda Guerra mundial y hasta mediados de la década de 1970, en un contexto de sostenido crecimiento económico mundial, se dedican a la mejor combinación de fuentes de financiamiento y de asignación interna de fondos en las empresas. A partir de la década de 1970, el contexto de incertidumbre mundial obliga a las finanzas a buscar la mejor manera posible de combinar el riesgo y el retorno, mientras que, actualmente, se dedican a maximizar la creación de valor para los propietarios de las empresas.

Cuarto: en orden a construir teóricamente este concepto, un primer aspecto a tomar en cuenta es el de quiénes toman decisiones financieras en las cooperativas. Lo que lleva a pensar en los grupos de interés analizados por Fischer, Desrochers y Blanco (1999). Esto es, debe precisarse el papel de los stakeholders en las organizaciones cooperativas. Lo que significa otorgar mayor relevancia al Factor comunidad.

Quinto: otro aspecto central es la cuestión relacionada con el riesgo y la tasa de retorno de las organizaciones cooperativas. Para algunos autores las empresas cooperativas son menos riesgosas y poseen un mayor potencial de rentabilidad, en tanto cuentan con mecanismos de control por parte de sus grupos de interés. Sin embargo, toda empresa tiene riesgo económico y, si tiene deudas, riesgo financiero. A su vez, está atravesada por el riesgo del sector de actividad económica donde opera y, también, por el denominado riesgo país y, de alguna manera, por el riesgo global originado en las condiciones de interdependencia económica mundial. Si esto es así -se pregunta Agüero (2006)- ¿por qué una cooperativa estaría atravesada por estos riesgos en menor medida que una empresa? Principalmente porque el papel desempeñado por los grupos de interés aporta recursos adicionales que no son contabilizados con facilidad en términos financieros.

Sexto: el concepto de integración cooperativa es crucial en el modelo de gestión financiera. La integración se da mediante procesos de federación y holding participativos, que mejoran el desempeño, en tanto que se genera capital social construyendo confianza recíproca mediante la cohesión social o la vinculación entre los actores,

tanto estructural como cognitiva. Unido todo ello al valor de la solidaridad, conduce a la disminución del riesgo de las organizaciones cooperativas, en comparación con las empresas capitalistas.

Séptimo: según los postulados de la teoría económica, las empresas buscan maximizar el beneficio económico obtenido con una determinada estructura de inversión. Para la teoría financiera, buscan maximizar el retorno obtenido con la inmovilización de capital, es decir, buscan crear valor para los propietarios de la empresa, siendo fundamentales, por tanto, los conceptos de stock de capital, flujo de fondos, valor tiempo del dinero, tasa de retorno y riesgo asociado. Se pregunta Agüero (2006): ¿Podemos sostener estos mismos conceptos en relación con las organizaciones cooperativas? Responde que ello implica el análisis de varios aspectos que resultan clave para la comprensión de la naturaleza de las finanzas en este tipo de organizaciones.

En el origen latino de la palabra, lucro significa provecho o ganancia que se saca de una cosa. En la teoría económica se identifica con el beneficio que se obtiene de una inversión. La maximización del lucro, la propiedad privada y la libertad de mercado, son los principios fundamentales del capitalismo y de las empresas capitalistas, que aseguran la reproducción y acumulación del capital. Para los economistas del siglo XIX, las organizaciones cooperativas solucionaban dos problemas básicos derivados de la revolución industrial: a) la alienación de la fuerza de trabajo provocada por la separación entre el trabajo y la propiedad de los medios de producción y b) la separación entre la propiedad del capital y el control de las empresas. Para estos economistas el sistema cooperativo implica la superación del régimen de asalariado, constituyendo esto un fuerte estímulo que mejora la productividad de la economía. Además, al no perseguir fines de lucro, igualan el precio con el costo medio de producción, tendiendo a un nivel de producción en equilibrio más alto que las empresas capitalistas. Pierden esta ventaja cuando se asimilan a las empresas capitalistas.

Las organizaciones cooperativas no tienen fines de lucro ni constituyen oportunidades de inversión para la reproducción y acumulación de capital. Por tanto, no buscan maximizar una tasa de retorno sobre un stock de capital inmovilizado. Su finalidad es brindar servicios a sus asociados y construir colectivamente el sujeto cooperativo mediante la participación igualitaria, el control democrático y la responsabilidad solidaria. El stock de capital invertido en las organizaciones cooperativas constituye una capacidad instalada de servicios a sus asociados, una capacidad productiva y no una inmovilización de capital con fines de lucro. El concepto de flujo de fondos generado por una inversión en una empresa capitalista es reemplazado por el concepto de flujo de servicios en una organización cooperativa. De igual manera, el valor tiempo del dinero es reemplazado por el concepto de valor de uso del dinero, más vinculado a la necesidad de fondos de la organización cooperativa que a la tasa de retorno requerida por un inversor capitalista en el sentido de costo de oportunidad del capital. Si bien el riesgo es un componente

implícito en toda actividad económica, con o sin fines de lucro, en las organizaciones cooperativas no tiene el sentido de asociación a una determinada tasa de retorno exigida como compensación del mismo, sino a la posibilidad de variación de las condiciones del contexto donde se inscribe la acción cooperativa.

Octavo: el tema de la formación, aplicación y utilización de los excedentes resulta un aspecto interesante en la lógica financiera de las cooperativas, en su financiamiento y en su capitalización. El concepto de excedente en las organizaciones cooperativas se diferencia totalmente del concepto de lucro. Puede definirse como el remanente de ingresos que resulta luego de cubrir todos los costos y gastos necesarios para obtenerlos. ¿Cuál es el sentido de este remanente de ingresos para las organizaciones cooperativas? Puede justificarse en cuatro necesidades: a) el crecimiento de la organización; b) el incremento del stock de capital invertido; c) la constitución de reservas que sirvan como garantía y cobertura de riesgo y d) el incremento, diversificación y mejoramiento de los servicios a los asociados. Por no tener carácter de lucro, el excedente cooperativo no tiene como finalidad la distribución ni el pago de retornos sobre el capital invertido. Sin embargo, en una economía donde los precios son fijados por el mercado, los ingresos de las organizaciones cooperativas no serían distintos a los de las empresas capitalistas. Como los precios de mercado incluyen el lucro o beneficio económico perseguido por estas empresas, en el caso de las organizaciones cooperativas que operen con dichos precios se generarían remanentes de ingresos para atender aquellas necesidades e incluso para distribuirlos a los asociados, salvo que sus costos y gastos sean superiores a las empresas capitalistas y no se produzcan remanentes.

La decisión sobre el excedente cooperativo forma parte del problema de financiamiento en las organizaciones cooperativas y este, a su vez, no es independiente del problema del crecimiento, de la inversión y del objetivo de servicio que constituye la razón de ser de estas organizaciones. En este mismo orden se inscribe también la transformación del excedente en capital, conocido comúnmente como problema de capitalización de las organizaciones cooperativas.

2.4 La gestión de las cooperativas de ahorro y crédito de Antioquia

2.4.1 Proceso histórico reciente

Durante el año 2002, luego de haber superado la crisis que vivió el cooperativismo con actividad financiera de Colombia (que llevó a la desaparición de una gran cantidad de organizaciones de tradición y a la liquidación de los tres bancos existentes en 1998), con el auspicio de la Asociación Antioqueña de Cooperativas, se verificó una extensa investigación acerca del comportamiento y perspectivas de este subsector (Zabala Salazar, 2002). Como preámbulo a esta investigación, se efectuó un acercamiento al

desenvolvimiento histórico del cooperativismo con actividad financiera en el departamento de Antioquia: sus principales argumentaciones son el sustento de esta parte del análisis sobre su gestión histórica.

El subsistema de ahorro y crédito hasta comienzos de la década de los noventa fue el más extendido en la experiencia cooperativa colombiana, debido a que durante los años sesenta el esfuerzo de promoción del cooperativismo se afianzó en este subsector, configurándolo como el más importante. A pesar de que se originó como un cooperativismo cerrado (circunscrito a unidades empresariales o poblaciones delimitadas), evolucionó hasta formar dos claras variantes: la que se afianzó entre los trabajadores y empleados de unidades productoras o de servicios, y la otra, que se extendió a varias unidades empresariales, municipios o público en general.

Durante las últimas décadas, el cooperativismo de ahorro y crédito ha constituido un conjunto heterogéneo, dentro del cual:

Es posible encontrar desde organizaciones informales, que permanecen inactivas la mayor parte del tiempo, hasta instituciones que por su tamaño, profesionalismo en la gestión financiera y agresividad en el mercado, son comparables a los bancos. En particular, un número relativamente reducido, pero importante, de cooperativas de ahorro y crédito ha obtenido elevadas tasas de crecimiento en sus operaciones, ha desarrollado un conjunto de productos financieros atractivos y modernos, y desempeña ya un papel destacado dentro del panorama de los intermediarios financieros del país (Fedesarrollo, 1992, p. 1).

Aunque el subsistema adquirió una gran importancia, su crecimiento se basó en la insularidad, en la negación de los esfuerzos integradores con el conjunto del movimiento, imprimiéndole unas características que le impidieron un desarrollo sostenido y le definieron barreras que hacían difícil una respuesta efectiva a la competencia externa. Luego de más de treinta años de permanente empuje, la crisis hizo presencia hacia finales del siglo XX, con múltiples manifestaciones, arrastrando a todo el sistema.

La fuerza arrolladora del subsistema se afianzó en su base social durante los primeros veinte años y, en el lustro siguiente se introdujo profundamente en el mercado de la captación. Estos factores lo colocaron en un alto nivel de competencia abierta con el sistema financiero tradicional.

La década de los noventa se inició con un número de 1574 entidades (especializadas o multiactivas con sección principal de ahorro y crédito), representando el 70% del total de asociados del sistema y el 39.5% de las unidades. En diciembre de 1990 se informaba de 1.5 millones de ahorradores, activos por 522 mil millones, patrimonio por 211 mil millones y 20.000 empleos directos generados. La participación dentro del total del capital social del sector pasó del 46% en 1986 al 67% en 1990; a su vez, este capital representaba el 45% del capital pagado de los bancos colombianos (excluyendo a la Caja Agraria). Durante estos años, el subsistema tuvo un crecimiento muy superior frente

al de otros sectores de la economía nacional, mejorando su participación dentro del concierto financiero nacional. Sin embargo, el incremento en los resultados económicos y su baja representación frente a las utilidades del sistema financiero tradicional (de solo el 3.9%), manifestaban una tendencia que se agudizó durante el año 1997.

Los diferentes factores y acumulados críticos que presentaron su mayor explosión durante el período 1997, representaron la formación de un nuevo paisaje en el subsector cooperativo con actividad financiera en Colombia: la desaparición de una gran cantidad de experiencias cooperativas en los más disímiles lugares del país, así como de los bancos cooperativos formados a comienzos de la década, la consolidación del subsistema en Antioquia y la aparición de un nuevo concepto de control (Zabala Salazar, 2002, p. 15).

Sin lugar a dudas el cooperativismo antioqueño manifestó un conjunto de particularidades en su devenir histórico que “le diferenciaron en aspectos importantes de la generalidad del subsistema en el país y le permitieron regularse durante la crisis. Sin embargo, ello no quiere decir que estuvo exento de la problemática estructural y coyuntural” (Zabala Salazar, 2004, p. 13) comentada, en el centro de la cual se encontraba las dificultades en la gestión.

En efecto, como consecuencia de la puesta en escena de políticas y normas que sustentaban la aparición del fenómeno de la especialización y la competencia abierta (decretos de regulación financiera de mediados de los ochenta), se consolidaron métodos de dirección y administración no propios del cooperativismo, y se abrieron las compuertas del mercado y la competencia. La afectación inmediata de dicho proceso, pudo ser tangencial en el caso antioqueño (Zabala Salazar, 1997).

Durante el primer lustro de los noventa, el subsistema comportaba unas características adicionales, que pueden resumirse en los siguientes aspectos:

En primer lugar, tal como lo indican las cifras de 1993, aunque el cooperativismo de ahorro y crédito antioqueño mantenía su preponderancia, ofrecía una tendencia general a la pérdida de su primacía numérica. La tendencia ha sido la de la pérdida de participación en cuanto a cantidad de unidades económicas: en 1972 constituía el 65%, en 1982 el 57%, en 1989 el 49% y en 1993 el 31.6%.

En segundo término:

A partir de 1990 el fenómeno más importante en el subsistema de ahorro y crédito antioqueño fue la tendencia a desarrollar y profundizar relaciones de competencia entre sí, incluyendo entidades provenientes de otras regiones del país. Hasta 1989 solo las instituciones de segundo grado habían establecido oficinas alternas en nuestro territorio, pero desde 1990 varias cooperativas realizaron un proceso de expansión (con más de ochenta sucursales a finales de 1995) que apenas fue detenido en las postrimerías de 1997 como consecuencia de la crisis generalizada desatada en el subsistema (Zabala Salazar, 2004, p. 13).

Lamentablemente:

Las cooperativas de mayor dinámica financiera, aguijoneadas por las expectativas de supervivencia y, en algunos casos, por las malformaciones en la gestión, surgidas desde mediados de la década de los ochenta, se fortalecieron administrativa y tecnológicamente e hicieron competencia abierta a cooperativas con nichos sociales delimitados, generando un factor de desestabilización del subsistema y de las tradicionales relaciones de solidaridad. Esa acción condujo a la liquidación de antiguas cooperativas de ahorro y crédito y a la absorción de sus bases por parte de las entidades en expansión; ese proceso, afortunadamente, fue intervenido por la dirigencia agrupada en la Asociación Antioqueña de Cooperativas, aprovechando el programa de “bancos cooperativos” de la Gobernación de Antioquia (Zabala Salazar, 2004, p. 13).

Sin embargo, ante tal cúmulo de fenómenos, las antiguas cooperativas, asentadas en nichos de trabajadores o poblacionales, decidieron abrir sus vínculos y optar también por la especialización. Esta, que constituye la tercera característica del devenir cooperativo de la última década en Antioquia, se ofreció como una alternativa sin proyección, ya que contó con las nuevas barreras normativas definidas durante 1997 y los años siguientes.

En Antioquia, durante el período de 1993 a 1997, 17 cooperativas debieron ser disueltas, como consecuencia de los diferentes fenómenos comentados. Además, una buena parte de las cooperativas manifestaron extremas dificultades en su estructura financiera y en su gestión administrativa y de liderazgo.

El análisis sobre el estado del cooperativismo con actividad financiera en Antioquia, elaborado para indagar sobre el período inmediato a la crisis de 1997, indicó la presencia de un determinado grupo de riesgos que estaban poniendo en extrema precariedad la acción de estas entidades, a saber: jurídico–normativo, técnico–financiero, de mercado, tecnológico, de integración y político.

El más evidente de los riesgos era el normativo. Se caracterizaba por la incidencia que estaban teniendo las normas insertas en las leyes 454 de 1998 y 510 de 1999, las disposiciones complementarias y el ejercicio del control dispuesto en la Superintendencia Bancaria, en la Superintendencia de Economía Solidaria y en el Fogacoop. La aplicación estricta de las normas contenidas en las leyes mencionadas y las disposiciones complementarias generaron un problema de supervivencia, en tanto más de un 70% del universo de cooperativas con actividad financiera se encontrarían sujetas a eliminar esta actividad de sus operaciones, a disminuir sus saldos o a la desaparición de su existencia jurídica (Zabala Salazar, 2004, p. 13).

El segundo riesgo identificado fue el técnico-financiero. Se consideraba que durante los años de crisis, de incertidumbre y de tendencia a la declinación del subsector de ahorro y crédito, una gran enseñanza había salido a flote: entre las grandes y medianas cooperativas, se estaba adquiriendo conciencia acerca de la necesidad de estar al tanto

de los problemas de estructuración financiera. La aparición de nuevos paradigmas técnicos en esta materia, de la formación de modelos teóricos en la estructuración financiera y las exigencias normativas (sobre todo las surgidas del Fogacoop) fueron elementos positivos en la coyuntura posterior a 1997. Sin embargo, independientemente de las exigencias normativas, nuestras cooperativas manifestaban un conjunto de riesgos técnico-financieros a los que había que darles la mayor importancia, en tanto ellos se podían configurar también en un problema de supervivencia.

El tercer riesgo identificado fue el del mercado abierto. La actividad financiera cooperativa se vio golpeada intensamente por dos fenómenos macroeconómicos de gran envergadura: los problemas del mercado laboral y los problemas del mercado propiamente financiero. En el primer caso, la crisis económica y la adaptación al modelo neoliberal, generaron altas tasas de desempleo y la aparición de propuestas de flexibilidad en los sistemas de contratación laboral. En el segundo caso, la lucha por la sobrevivencia de las instituciones financieras había conllevado a un amplio panorama de violenta competencia por los exiguos mercados, emulada inclusive por un buen número de cooperativas.

Considerando que al riesgo tecnológico y de limitación de la competencia al interior del propio subsector solo podía responderse estructuralmente bajo el principio de cooperación entre cooperativas, se consideró un nuevo riesgo: el de la integración. Cada riesgo identificado podía disminuirse o eliminarse, si se contara con una poderosa conciencia y un adecuado sistema de integración. De ahí que la debilidad más protuberante durante los años siguientes a la crisis, la constituía el conjunto de riesgos de integración: debilidad en el liderazgo, visión individualizada del problema, insularidad y otros.

Finalmente, el panorama de respuesta a la crisis contaba con otro riesgo: el político. Los riesgos políticos, que devienen de la estructuración histórica del entorno en el cual se desenvuelven estas cooperativas, solo podían enfrentarse con el cambio en el propio sistema de organización cooperativa. A tales riesgos no se podía responder con éxito si no se adelantaban las acciones necesarias para debilitar los riesgos que les antecedían.

El cooperativismo antioqueño vivió:

Los dos últimos años del siglo XX bajo una situación amenazante de gran envergadura. Solo el enfrentamiento coherente e inteligente a los riesgos internos y externos podía sacar adelante el movimiento. Se consideró entonces que debilitar, restringir, disminuir o eliminar los riesgos que acompañaban el cooperativismo con actividad financiera, suponía la presencia en el sistema de cooperación de fortalezas internas suficientemente reconocidas que pudieran servir de apalancamiento en la tarea transformadora a emprender (Zabala Salazar, 2004, p. 14).

Dichas fortalezas se resumían en:

- a) El comportamiento patrimonial: la persistencia de un gran número de cooperativas en la región que se resistían a desaparecer a pesar de la crisis de credibilidad y a pesar de las normas, las dificultades administrativas y la arremetida de los competidores, se sustenta en un denominador común: patrimonios que han sobrepasado los indicadores más afortunados en otras regiones. Los capitales sociales y los acumulados patrimoniales de las cooperativas antioqueñas fueron el resultado del conservadurismo financiero, de la fidelidad de los nichos sociales y de la honestidad de la mayoría de administradores.
- b) El nicho social específico: por efecto de la constitución histórica de las cooperativas de ahorro y crédito de Antioquia, estas mantuvieron unos nichos sociales específicos a partir de los cuales sustentaron su sobrevivencia. Aquellas cooperativas que abandonaron tales segmentos de asociados se disolvieron o fueron las que se pusieron en mayor peligro de disolución.
- c) La confianza y fidelidad de asociados y ahorradores: los antioqueños, como consecuencia de los procesos que dieron forma a su cultura e idiosincrasia, forjaron un especial apego por las instituciones que fundaron o contribuyeron a formar: presentan un carácter tribalista. Ello redundó en una inestimable confianza y fidelidad en las instituciones y sus administradores. Las cooperativas en donde los administradores han traicionado esa confianza y fidelidad, se han visto forzadas a desaparecer del escenario.
- d) La honestidad: este valor se encuentra plegado a los valores de la cooperación y a los propósitos de formación de códigos de ética de dirigentes y administradores. Pero la honestidad nace principalmente de la comprensión y la conciencia de una ética superior: el proyecto no es la cooperativa, ni el dirigente ni el administrador; el proyecto es el pueblo alcanzando su emancipación económica y social a través de la cooperación. Esa ética superior, introyectada inconscientemente en el imaginario del cooperativista antioqueño, es la que produce confianza y fidelidad y es la que categoriza al dirigente (Zabala Salazar, 2002, p. 19).

Afirma Zabala que “en medio de la crisis de los últimos meses del siglo XX, los cooperativistas antioqueños reconocimos un sendero menos peligroso, el cual nos llevó por buena mar hasta puerto seguro” (Zabala Salazar, 2002, p. 24). Ese sendero se sustentó en las siguientes pilares básicos:

1. Que la coyuntura crítica, contando con unas firmes fortalezas, podía ser aprovechada positivamente para producir el reordenamiento del cooperativismo regional;
2. Que el desarrollo autónomo regional es la base de la estructuración de la unidad de los cooperativistas antioqueños;
3. Que la Asociación Antioqueña de Cooperativas debía cumplir un papel de centro orientador del desarrollo, para lo cual debía establecerse un justo medio en su estructura de dirección;
4. Que los cooperadores se comprometían con la mejor estructuración del movimiento en los diferentes rincones de la geografía antioqueña; y
5. Que los fundamentos de la Ética son el principal elemento orientador del trabajo cooperativo (Zabala Salazar, 2002, p. 25).

Cuando culminó el milenio: “el cooperativismo con actividad financiera de Antioquia todavía contenía gran número de problemáticas surgidas del fenómeno crítico de los años anteriores” (Zabala Salazar, 2002, p. 20), pero manifestaba una franca tendencia a la recuperación, la cual se consolidaría en los años siguientes.

2.4.2 El estado del cooperativismo con actividad financiera a diez años de las crisis

La crisis del cooperativismo con actividad financiera de Colombia, propiamente se consolidó al culminar el año 1997, cuando las cifras de cierre fueron claramente demostrativas del fenómeno. Sin embargo, y extraordinariamente, diez años después, al cierre del año 2007 se manifestó un crecimiento sorprendente a pesar de las dificultades y amenazas del entorno. Ello da cuenta de la evolución dinámica que se sostuvo en la primera parte del siglo XXI.

Informes consolidados de Confecoop (Zabala Salazar, 2008b, pp. 33-35) señalan que:

Fueron 7.349 las cooperativas con registros de información al culminar el año 2007, con una participación del 78% frente a todas las entidades del sector de economía solidaria. Estas entidades acumularon 16,8 billones de pesos en activos, que representan un 21,37% más que en el 2006. Las cooperativas contaban con 4.030.637 asociados (muy cerca del 10% de la población total del país).

El sub-sector con actividad financiera representó, al cierre del 2007, el 40,5% de los activos de todo el sector y su crecimiento fue superior al 20%. La cartera del cooperativismo con actividad financiera se cerró en más de 5,6 billones de pesos, conteniendo el mayor volumen de la cartera del sector.

La dinámica de crecimiento del cooperativismo con actividad financiera de Antioquia se mantuvo durante el año 2007, aunque con importantes variaciones, como consecuencia de dos situaciones especiales: la escisión presentada de la sección de ahorro y crédito de Colanta, mediante la formación de una cooperativa especializada, y la eliminación de dicha sección en Coimpresores; situaciones que hicieron disminuir ostensiblemente el volumen de activos y de ingresos del subsector, ocasionando variaciones grandes (de orden positivo y negativo) en los indicadores.

Al cierre del año 2007 este cooperativismo estuvo representado por 61 entidades, el 30% del conjunto nacional, de las cuales el 65,6% se encontraban en el Valle del Aburrá; su clasificación se da así: cinco cooperativas financieras, 34 cooperativas especializadas de ahorro y crédito y 22 cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito.

Las cooperativas con actividad financiera del Departamento de Antioquia alcanzaron 594.424 asociados, al cierre del año 2007, con un crecimiento del 10% respecto del año 2006, distribuidos en una gran cantidad de municipios de la región. Sin embargo la mayoría de ellos se domicilian en el Valle del Aburrá y el 43,4% en cooperativas financieras. En materia de empleo se generan 2.418 puestos de trabajo, concentrados en un 48,9% en las cooperativas financieras; el 82,7% de estos empleos se ubican en el Valle del Aburrá.

Desde el punto de vista financiero, casi la totalidad de las cuentas presentaron un decrecimiento, por efecto de la eliminación de Colanta y Coimpresores. Los activos totales sumaron 1,7 billones de pesos, los pasivos fueron el 72,6% y el patrimonio el 27,4%. Durante el 2007, el subsector -por las razones comentadas- decreció en un 8,6%. Sin embargo, se mantuvieron importantes índices de participación frente al activo: la cartera fue el 81,6%, el activo fijo el 2% y los depósitos el 61,1%.

El activo en las cooperativas financieras en el período 2007 sumó \$827.720.508.120. Su pasivo representó el 80,4% y el patrimonio el 19,6%. El crecimiento anual del activo fue del 20%, el del pasivo el 21,9% y el patrimonio el 13%. La cartera creció en un 20,9% y se ubicó con el 82,3% del total del activo. Pero, el patrimonio disminuyó su participación en más de un punto, presentándose una baja en la posición del capital social; el excedente decreció en un 5%. Así mismo, se destaca el mayor aumento de costos y gastos y la desproporción frente al crecimiento del ingreso.

En las cooperativas especializadas de ahorro y crédito el activo llegó a \$704.945.957.354, con un incremento anual del 31,7%. La participación del pasivo fue del 65,8% y del patrimonio del 34,2%. La cartera aumentó su proporción al 80,3%, con un crecimiento del 34,7%. A diferencia de las financieras, estas cooperativas crecieron en capital social en un 31,6%, pero sus excedentes bajaron su participación frente al activo, creciendo apenas el 7,7%. La tendencia de crecimiento de los costos y gastos por encima del crecimiento de los ingresos, también es preocupante en este grupo de cooperativas.

En el caso de las multiactivas, los indicadores manifiestan variaciones extremas por el efecto comentado (retiro de importantes cooperativas del grupo). Su activo total ascendió a \$170.642.829.066, con un decrecimiento del 73,3%. Los indicadores de crecimiento y estructura presentaron las siguientes situaciones:

En las cooperativas financieras, sus principales cuentas crecieron en un promedio del 18% durante el año 2007, destacándose la cuenta de depósitos con el 21,9%.

Las cooperativas especializadas presentan un alto crecimiento en la cuenta cartera (34,7%), pero empiezan a tener poca dinámica en los excedentes (7,7%). En general, las cuentas crecieron en un promedio del 30%, que es bastante excelente.

Todos los porcentajes de las cooperativas multiactivas fueron negativos, debido al fenómeno comentado de retiro de dos cooperativas.

Disminución de la rentabilidad del activo y del patrimonio en todos los grupos analizados.

Aumento del índice de improductividad en las financieras y especializadas.

Mejora en los índices de participación de cartera y depósitos.

2.5 Gestión e identificación del Factor comunidad

Tal como se ha descrito en el presente texto, el Factor comunidad, cuya denominación obedece a las propuestas del investigador chileno Luis Razeto Migliaro, efectuadas en los años ochenta del siglo XX, es el que hace que la economía solidaria se constituya en una alternativa frente a los fracasos y limitaciones de la tradicional (capitalista o estatal), pese a que puedan existir carencias en capital, tecnología y mano de obra especializada.

Señala el investigador chileno, que así como no se puede producir sin capital o sin trabajo, tampoco se puede rendir sin solidaridad; esto quiere decir que las organizaciones de economía solidaria tienen como centro el Factor comunidad. Es por ello que todas las teorías de calidad se refieren, de algún modo, a la importancia que tiene el elemento humano, la cooperación y la integración, porque saben que mejorando el clima humano se aumenta la producción.

En las empresas solidarias, sostiene Razeto Migliaro (1997), citado por Anahí Gómez (2010), que:

Se demuestra cómo el Factor C es capaz de sustituir las insuficiencias de otros elementos que son compensados por un tipo de comunicación y creatividad, generada a través del trabajo en grupo, constituyéndose en una gran ventaja comparativa y competitiva de las empresas solidarias frente a otras empresas. (Gómez, 2010, p. 12).

Sobre la incidencia o la forma del Factor C en los otros factores del proceso de producción, el profesor e investigador Razeto Migliaro (1998, pp. 40 a 42) presenta el siguiente análisis:

- a) La forma de C en relación con los bienes materiales de producción se manifiesta como una forma o modo de apropiación de esos factores, una apropiación grupal cooperativa, social; como una forma de propiedad social repartida.
- b) La forma de C en relación con la tecnología se manifiesta como tecnología socialmente apropiada o desarrollo del conocimiento en términos asociativos, comunitarios. No es un saber ajeno, sino abierto a que la información fluya y sea conocida.
- c) La forma de C de la fuerza de trabajo, es un modelo de organización del trabajo en el cual se expresa la libre voluntad de una obra común. Un trabajo que gratifica a las personas porque trabajan unidas, generando vínculos de amistad, solidaridad y comunidad.

En cuanto a la presencia de C en el aspecto financiero, puede decirse, a la luz de los análisis del citado profesor chileno, que este es sacrificio del consumo de las personas para ponerlo en la empresa y poder realizar el proyecto en unidad, es ahorro. Es un factor humano, resultado del propio trabajo, e íntimamente asociado a las personas.

Específicamente sobre la forma que adquiere el Factor C en la gestión, Razeto Migliaro dice: “es la gestión participativa... la gestión colectiva, la autogestión o sea un sistema de toma de decisiones en el cual el grupo, los integrantes constituidos en organización, en asociación, en cooperativa, en comunidad ejercen la toma de decisiones” (Razeto, 1998, p. 40); por ende, concluye, que si la “Economía de la Solidaridad mejora su

tecnología, su dotación de capital y califica su fuerza de trabajo, se constituirá como una estructura más adecuada y mucho más eficiente que las otras formas económicas que no contemplan la valoración del Factor C." (p. 40)

En confluencia con esta proposición es necesario dejar claramente establecido que el Factor comunidad -independientemente de la tipología aceptada o el tipo de emprendimiento productivo- es el factor dominante en las organizaciones de economía solidaria. De esta manera, a la gestión, además de las tradicionales funciones que puedan otorgársele, se le entrega la de mantener incólume el principio comunitario.

El criterio de identidad de estas organizaciones exige la formación de relacionamientos internos y externos que son direccionados por el Factor comunidad:

El cual, podría decirse, es de carácter psicológico e integrador, que se manifiesta permitiendo que los factores actúen mancomunadamente y que incluso es capaz de sustituir a los demás factores: es un factor que está presente de manera central, que es articulador y organizador de una empresa y que le da su forma a los demás factores... o sea los adapta, los articula, les da su propio modo de ser (Razeto, 1998, p. 33).

CAPÍTULO 3

ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LA GESTIÓN DEL FACTOR COMUNIDAD EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

Todos los factores en estas organizaciones no solo están direccionados por el Factor comunidad, sino que cada uno de ellos contiene en sí mismo, para poder realizarse, el principio de Comunidad.

La intención de este capítulo es, en términos de los hallazgos de la investigación, destacar prácticas, concepciones, sentidos y significados que aportan a la visibilización de las características del Factor comunidad (Factor C) y a la comprensión de los procesos de gestión que le corresponden en cooperativas con actividad de ahorro y crédito en el departamento de Antioquia, para lo cual la descripción e interpretación que las cooperativas hacen de las prácticas relacionadas con la gestión del mencionado Factor se dispone mediante la sustentación de las categorías que en el proceso investigativo emergieron, precisamente desde el referente experiencial y que fueron definidas y conceptualizadas también a la luz del referente teórico

Los mencionados ámbitos de categorización están relacionados con el proceso de creación de las cooperativas, los recursos colectivos para el desarrollo de la cooperación, los procesos participativos en la toma de decisiones, la gestión del factor trabajo, los acumulados patrimoniales y apropiación comunitaria, la propuesta pedagógica y educativa para la gestión del Factor C y las dificultades y obstáculos para el desenvolvimiento del Factor C.

3.1 Caracterización general y proceso de creación de las cooperativas estudiadas

Las cooperativas con actividad de ahorro y crédito en el departamento de Antioquia se caracterizan por desarrollar una actividad de servicios financieros, la cual ha sido tradicional en muchas entidades de este tipo, siendo predominantes en un momento dado de la historia del cooperativismo regional pero pasando luego a un plano secundario.

La mayoría de estas cooperativas nacieron durante la oleada organizacional del cooperativismo de ahorro y crédito de los años sesenta aunque dos de ellas son las más antiguas de estas organizaciones en Antioquia (Cooperativa Telepostal y Cootramed).

La estructura organizacional sigue estrictamente los delineamientos de la ley cooperativa colombiana, mediante la cual se pone al frente de la gestión a la Asamblea General como órgano delegado en el Consejo de Administración que se ocupa entonces de la gestión específica (en términos de planeación, organización, dirección y control). Por su parte, la Gerencia desempeña la gestión cotidiana (en términos de ejecución de los procesos). A su vez, estas cooperativas mantienen en la práctica el principio de autocontrol, desarrollado principalmente mediante un ejercicio de control social que se atribuye a la Junta de Vigilancia.

Sin embargo, desde al año 1998, cuando se produjo la promulgación de la Ley 454 de 1998, estas entidades actúan con base en una exigente norma de supervisión, la cual es ejecutada por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Norma que, en la mayoría de los casos, determina muchas de las decisiones de la Asamblea General y demás órganos administrativos, conduciendo a una disminución del principio de autonomía.

No hay duda de que fueron las situaciones de calamidad familiar, en primer término, las que originaron la propuesta de organización cooperativa. Pero, por otro lado, está la necesidad de crédito de los trabajadores, los cuales accedían al mismo a través de los agiotistas (en el caso de la industria) o tenían nula posibilidad de acceso (en el caso de los campesinos). Así lo dejan ver los siguientes testimonios de fundadores o dirigentes antiguos de las cooperativas observadas en este estudio:

Resulta que en el año 1933 ya existían tres cooperativas en el departamento de Antioquia; en el transcurso del tiempo de 1933 a 1939 se oía mucho sobre las bondades del cooperativismo y uno de nuestros líderes -concretamente el señor Lázaro Restrepo, administrador principal de correos en ese entonces- tenía un amigo que conocía bastante de cooperativismo, entonces le insinuó a Lázaro que formara una cooperativa, aprovechando que donde estaban ubicados los correos nacionales estaban también los telégrafos nacionales y él aceptó esta propuesta para ayudar a los trabajadores en el campo de la solidaridad, suministrarles ciertos recursos para la protección del asociado y su familia; eso fue lo que motivó a don Lázaro Restrepo a hacer la primera Asamblea, si no estoy mal, en abril de 1939 con treinta participantes, y su legalización fue aprobada por la resolución 402 del Ministerio de Previsión Social (Cooperativa Telepostal, comunicación personal, julio, 2008).

Yo creo que eso de crear la cooperativa fue por necesidades económicas, entonces, fue cuando el Alcalde y un grupo de empleados se propusieron y se dieron a la idea de crear la cooperativa (Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed, comunicación personal, septiembre, 2008).

Las necesidades y razones eran dos bien importantes, primero servirle al trabajador económicamente por medio del crédito y al mismo tiempo darle la oportunidad de que tuviera donde tener unos ahorros para cuando él se retirará de la empresa (Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka, comunicación personal, septiembre, 2008).

Obviamente las motivaciones, intenciones o intereses que tuvieron los fundadores de estas cooperativas estuvieron determinadas por las condiciones de calamidad o de acceso al crédito. Se pretendía que las cooperativas contribuyeran a responder a satisfactores de previsión social, pero también a crear instrumentos para que los trabajadores mejoraran su nivel de vida, mediante la utilización del servicio de crédito o la formación de fondos de ahorro; esta situación puede leerse en la siguiente versión:

Todas las bondades de ese factor del cooperativismo más que todo con el campo de solidaridad con los auxilios, con el campo del crédito donde podían solicitar algunos recursos que necesitaban de carácter urgente para atender necesidades en iguales condiciones, se vieron precisados a formar la cooperativa (Cooperativa Telepostal, comunicación personal, julio, 2008).

En algunos casos, también aparece en las motivaciones el ejemplo dado por los empleados y trabajadores de otras empresas en la conformación de organizaciones. Al respecto se da testimonio desde las siguientes experiencias:

En esa decisión de los primeros empleados de pronto lo que les llamó la atención fue crear la cooperativa, así como otras empresas tenían su cooperativa; por ejemplo, Tejicondor tuvo su cooperativa, Fabricato tenía su cooperativa, muchas empresas, entonces, se la llevaron por ese lado (Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka, comunicación personal, septiembre, 2008).

Fue determinante en el proceso de organización la orientación ideológica del clero, en la mayoría de los casos, o de dirigentes sindicales o gremiales. Sobre la influencia de la iglesia católica en la creación de estas organizaciones se tienen los siguientes relatos:

La situación económica de la gente de San Roque que no tenían más que vivir del café en muy pequeña escala y especialmente de la caña de azúcar, con unos precios que no eran los mejores para la situación de los agricultores; entonces el señor cura párroco, el presbítero Miguel Betancourt (...) fue quien inició y dio la idea de conformar una cooperativa. Eso nació en una noche de reunión de los señores de la acción católica, a quienes el padre les expuso esta idea como uno de los medios salvadores de la economía del pueblo, de las gentes, y estos señores se encargaron de difundir la noticia y se encargaron de conseguir adeptos; yo le colaboraba al padre allá en el despacho en una actividad que se llamaba vida cristiana, eso era como el órgano oficial de la parroquia; yo le colaboraba con pequeños artículos y revisaba la hoja sacándola manualmente y por este medio se divulgó la idea; entonces ya los campesinos y las personas de la localidad empezaron a interesarse (Cooperativa San Roque, comunicación personal, julio, 2008).

El Padre Francisco era un enamorado del cooperativismo y el cooperativismo sin ventaja, el cooperativismo como servicio a la comunidad sin tener ningún interés; allí se hicieron las primeras transacciones con la cooperativa -lo recuerdo porque en esa época estaba yo en secundaria y me tocaba el servicio social, es decir, la práctica educativa- y el fue uno de los grandes gestores del norte que fundó muchas cooperativas, pedía a los hermanos que nos capacitaran para proyectar a donde fuéramos a trabajar el cooperativismo (Cooperativa Multiactiva Santa Rosa de Osos, Coopacrédito, comunicación personal, julio, 2008).

Los procesos de creación de estas cooperativas estuvieron en estrecha relación con lo espacial y lo territorial; en el caso de las cooperativas nacidas en poblaciones, el grupo humano tuvo una relación de vecindad (en el casco urbano o en algún corregimiento o vereda). Evidencia de ello se encuentra en el siguiente testimonio:

Fuera de que eran de Santa Rosa todos y vuelvo a repetir era maestro uno, era comerciante otro, era trabajador raso otro, es decir, eran amigos, líderes natos (...), eran santarrosanos y querían cambiar la estructura teniendo en cuenta que en las entidades crediticias no les prestaban por ser pobres, como ocurre en la actualidad; si usted no tiene con qué responder no le prestan (Cooperativa Multiactiva Santa Rosa de Osos, Coopacrédito, comunicación personal, julio, 2008).

En el caso de las cooperativas del Valle de Aburrá la relación se dio al interior de una determinada unidad empresarial o entre un grupo específico de trabajadores:

“Lo que se tenía en común era más que todo la parte laboral. La parte laboral porque estaban dentro del medio” (Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka, comunicación personal, septiembre, 2008).

Yo consideraría tres vínculos, vecindad porque todos estábamos en el mismo edificio, amistad porque todos éramos conocidos y la identidad generacional porque todos estábamos dentro del mismo aspecto social y prestando los mismos servicios, o sea, el de las comunicaciones (Cooperativa Telepostal, comunicación personal, julio, 2008).

“Yo creo que en este caso el vínculo fue, más que todo, algo institucional” (Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed, comunicación personal, septiembre, 2008)

En ninguna de las situaciones estudiadas se presentó alguna influencia de orden político, aunque es de destacar la presencia permanente -en las cooperativas fundadas en los sesenta- de la Unión Nacional de Crédito (Uconal), entidad que colaboró intensamente en la formación de sus principales líderes. Al respecto desde la experiencia de las organizaciones se dice:

En ese tiempo existía lo que se llamaba Uconal (Unión Cooperativa Nacional de Crédito); inicialmente esa fue la fuente para irnos nutriendo, para ir sacando ideas y estar con toda la legislación y todos los requerimientos de lo que se pretendía, es decir, ya se dejaba el fondo y ya estábamos pensando era en una cooperativa (...). Hacíamos reuniones y asambleas en las estaciones y se llevaban personas que les hablaran sobre lo que era el cooperativismo, como Don Jorge Rincón que era de Uconal, nos asesoró mucho tiempo (Cooperativa de Trabajadores de las Empresas Departamentales de Antioquia, Coeda, comunicación personal, septiembre, 2008).

Pocas veces se dio una organización previa, fue más bien la coyuntura dramática o la dificultad económica que ocasionó rápidamente el esfuerzo de cooperativización. Solo en uno de los casos se hizo un ejercicio anterior de organización de los trabajadores:

De todas maneras, fuimos todos empleados del periódico, todos formamos una base. El origen de la cooperativa prácticamente se inició con una natillera y ahí se dio el salto a crear la cooperativa y en El Colombiano los directivos de esa época fueron muy generosos, ofrecieron hospitalidad al comienzo de la cooperativa, tanto que le abrieron campo para que estableciera una oficina donde está en la actualidad todavía la Cooperativa, funcionando en las instalaciones de El Colombiano en Envigado

(Cooperativa de Trabajadores de El Colombiano, Codelco, comunicación personal, agosto, 2008).

Como ocurre con todo fenómeno de organización cooperativa con clara presencia de sectores populares y con francas dificultades económicas, el esfuerzo inicial se limitó al aporte de pequeñas sumas de dinero y al trabajo desinteresado y voluntario en la administración. En las cooperativas estudiadas, solo después de uno o dos años de operación se avanzó hacia una estructura funcional profesional; en estos períodos las tareas eran asumidas con criterio de mutualidad, asignándose responsabilidades entre los miembros del Consejo de Administración.

En general, las dificultades a que se vieron abocadas estas entidades se limitaron a los problemas económicos: una capitalización que se construía moneda a moneda, mientras que la exigencia de crédito y las necesidades de previsión a resolver eran muchas. Sin embargo, el tesón de los líderes y los asociados hizo posible que rápidamente fuera creándose un patrimonio suficiente para adelantar el objeto social. Los siguientes relatos argumentan los aspectos descritos:

Las dificultades más grandes que se resolvieron fueron de tipo económico, los aportes de los asociados no alcanzaban a cubrir la demanda de crédito, entonces hubo que hacer turnos para lograr repartir los ingresos entre algunos de los aspirantes a créditos, entonces no necesariamente los que se beneficiaban un mes eran candidatos al siguiente, sino que había que estar rotando los treinta asociados iniciales cada mes para que hicieran uso del crédito, dadas las dificultades (Cooperativa Telepostal, comunicación personal, julio, 2008).

Otros obstáculos fueron de orden coyuntural y estuvieron enmarcados en los problemas del entorno macroeconómico local que conllevaba dificultades a los asociados.

3.2 Los recursos colectivos para el desarrollo de las cooperativas

Las cooperativas con actividad de ahorro y crédito requieren de grandes sumas de dinero para poder corresponder especialmente al segundo servicio. De ahí que sea necesario que construyan un patrimonio de grandes proporciones o que establezcan programas de captación de ahorros que les permita inyectar la cartera.

Ya se ha establecido que este patrimonio se fue creando poco a poco, a partir de los pequeños aportes que iban haciendo los antiguos asociados o con base en la expansión o mayor cobertura que lograba la cooperativa. Estas cooperativas, en muy pocas ocasiones, han recurrido a la figura del aporte extraordinario. Otro mecanismo de incremento patrimonial es la acumulación de fondos y reservas, a través de la generación de excedentes, dispuestas por las consecutivas asambleas generales. Fue muy importante en el tiempo la capitalización que provino de la utilización del servicio de crédito

A pesar de la importancia que reviste el fortalecimiento patrimonial y el mantenimiento de un aporte en ascenso por parte de los asociados, no se percibe un interés por formar -desde espacios educativos- en este aspecto; puede decirse que el ejercicio de fortalecimiento patrimonial es un asunto de praxis más que de conciencia. Las cooperativas realizan programas para promocionar el ahorro y para que se comprenda la dinámica de sus diversas modalidades, pero en muy pocas ocasiones se incentiva -con premios u otros mecanismos- la capitalización, situación que sí han comprendido las cooperativas financieras estableciendo programas especiales para quienes aumenten su aporte individual. A ello ha contribuido que en la legislación cooperativa colombiana, condensada en la Ley 79 de 1988, se eliminó el incentivo a través de un interés limitado (hasta del 6%); apenas en los últimos años se viene haciendo conciencia de reconocer -al menos- la corrección monetaria de los aportes a través de los fondos de revalorización.

Tradicionalmente los asociados, en la medida en que han confundido el aporte social con una especie particular de ahorro, han mantenido una cierta crítica a la administración sobre la falta de incentivo a este recurso. Ya se ha señalado que la Ley 79 de 1988 eliminó el interés sobre el mismo, pero esta misma norma estableció el concepto de revalorización del aporte mediante la destinación de una parte del excedente. Lamentablemente muchas cooperativas no respondieron a tiempo a esta posibilidad y se resistieron a disponer de un fondo para mantener el poder adquisitivo. En general los asociados no ofrecen resistencia al aporte ya que este no reviste un esfuerzo descomunal: se produce mediante una cuota periódica (mensual o anual) de poco valor; pero se sigue manteniendo el malestar por falta de incentivo.

El malestar se produce principalmente por la falta de comprensión de la diferencia entre aporte social y ahorro. El primero constituye -como su nombre lo indica- un aporte al que se obliga todo asociado para sustentar un capital social con el cual la cooperativa pueda soportar el mantenimiento de sus activos; como tal, es un recurso a riesgo, en tanto se desvaloriza o puede perderse en la medida en que la entidad genere pérdidas. Al contrario, el ahorro es un depósito voluntario que el asociado entrega a la cooperativa para que se le administre y se utilice en operaciones de crédito (la ley colombiana es estricta en señalar que dichos depósitos solo pueden destinarse al financiamiento del servicio de crédito y al mantenimiento de un fondo de liquidez y se prohíbe su uso para hacer inversiones improductivas); en tal sentido, el asociado espera un incentivo (el cual se produce a través de un interés y de programas promocionales).

Con la puesta en marcha de sistemas de supervisión más exigentes, a las cooperativas les ha correspondido hacer un ejercicio pedagógico acerca del carácter del aporte social, a fin de que los asociados comprendan su dinámica y naturaleza; también porque estas entidades requieren de una alta solvencia patrimonial y la suma de los valores de

aportes sociales constituyen la base de esa solvencia, de modo que si hubiera un retiro temporal (el cual es prohibido) o por desafiliación, la cooperativa estaría en situación de insolvencia.

La manera más expedita para incentivar el aporte social es mediante la formación de un fondo para amortización de aportes sociales. Este se entiende, según el artículo 47 de la Ley 79 de 1988, como un procedimiento para mantener el valor adquisitivo de los aportes sociales, dentro de los límites que fije la Ley; revalorización que se hace con cargo a un fondo especial de carácter patrimonial formado con los excedentes anuales.

Los excedentes de las cooperativas deberán aplicarse con base en la fórmula prevista en la legislación (artículo 54 de la Ley 79 de 1988). En primer lugar para formar fondos sociales (educación y solidaridad) y una reserva para proteger los aportes sociales. El remanente se destinará a la revalorización de aportes, a servicios comunes y de seguridad social, a un fondo para amortización de los aportes sociales o al retorno (en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo).

En las cooperativas en estudio, el excedente se dirige primero a cumplir con los porcentajes de fondos y reservas legales, también a disponer de un exceso para cumplir con la obligación tributaria de invertir en programas de educación formal; el remanente, generalmente, se utiliza para la revalorización del aporte social o para crear un fondo de amortización de aportes; en algunos casos, ese remanente sirve para formar otros fondos sociales como el de bienestar social, de carácter exequial, recreación, educación etc. Algunos testimonios que dan cuenta de la interpretación presentada, pueden leerse a continuación:

Nosotros planteamos varias alternativas, pero últimamente la que más se impone es que del total de excedentes, después de repartir los fondos sociales obligatorios, se destine a la revalorización de aportes; eso es lo que más estamos insistiendo precisamente, para que en un momento dado, nosotros tengamos solidez, que no tengamos que estar contando con los aportes de los asociados, sino que sean propios (Cooperativa de Trabajadores de las Empresas Departamentales de Antioquia, Coeda, comunicación personal, septiembre, 2008).

En la Asamblea General los asociados generalmente piden que se les capitalice con los excedentes los aportes. También tenemos un fondo de riesgos de excedentes, también un fondo pro construcción, y luego todo el resto de excedentes se aplican de acuerdo con la Ley (Cooperativa San Roque, comunicación personal, julio, 2008).

Los recursos de los fondos sociales y patrimoniales, en un alto porcentaje, provienen del excedente, aunque muchas cooperativas han establecido el mecanismo de aumentarlos con cargo al presupuesto anual. Pero, en ciertas ocasiones, dichos recursos pueden incrementarse con aportes voluntarios de los asociados o aportes obligatorios previstos

en el estatuto o los reglamentos; este procedimiento se utiliza especialmente para el caso del fondo de solidaridad o fondos especiales de previsión social. La experiencia de esta actividad en una de las cooperativas objeto del estudio está en la siguiente versión:

“Los fondos sociales aquí se aplican con los excedentes; sobre los otros rubros siempre la asamblea los maneja con parámetros legales” (Cooperativa de Ahorro y Crédito INEM Medellín, Coopinem, comunicación personal, agosto, 2008).

La ley cooperativa colombiana establece que, independientemente de la actividad especializada o multiactiva de las cooperativas, todas podrán establecer programas de promoción y protección social. En el grupo de cooperativas en estudio, se observa un uso correcto de los recursos depositados en dichos fondos: todas tienen los reglamentos correspondientes, un instrumento de decisión administrativa, un mecanismo de control interno sobre dichos usos y, sobre todo, se adhieren a las normas que sobre el particular ha dispuesto la Superintendencia de Economía Solidaria. Sobre el particular son dicientes los siguientes testimonios:

“Yo no diría que hay un correcto uso, hay un excelente uso de esos aportes por parte de la administración y también de los asociados” (Cooperativa de Ahorro y Crédito INEM Medellín, Coopinem, comunicación personal, agosto, 2008).

“Para el uso de estos fondos, se aplica toda ley, toda la normatividad y por ejemplo, el veinte por ciento va para la educación no formal en estos momentos” (Cooperativa San Roque, comunicación personal, julio, 2008).

Habida cuenta de las enormes carencias de los asociados o de la persistente formación de satisfactores a las necesidades, no es extraño que en las asambleas generales se escuchen propuestas diversas sobre la formación de nuevos fondos sociales; sobre todo relacionados con subsidios educativos, programas para la utilización del tiempo libre, actividades deportivas y culturales o establecimiento de nuevas alternativas de protección social. Lamentablemente los recursos de excedentes son limitados, la Ley apenas da cabida a un 30% de remanente para aplicarse en estas nuevas alternativas y la norma de detalle (de la Superintendencia de Economía Solidaria) pone barreras a este propósito. Al respecto se encuentran testimonios de varios entrevistados:

Sí se han escuchado propuestas, hay algunas en camino, por decir: un fondo para deportes, hay un fondo que tenemos para solidaridad, estamos pensando en crear uno adicional que sea para las personas de tercera o cuarta edad, que no los cobija seguro ni ya nada (Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka, comunicación personal, septiembre, 2008).

Se escuchan muchas propuestas por parte de los asociados sobre todo en la Asamblea General, pero a veces somos criticados por asesores, por otras organizaciones y por la misma Superintendencia porque tenemos muchos auxilios, actualmente tenemos unos doce auxilios y dicen que ya son demasiados y eso podría llegar a crearnos un colapso en la liquidez de la cooperativa, entonces a nivel del Consejo de

Administración estamos conscientes de que ya llegamos al máximo de auxilios que debemos conceder a los asociados y, por lo tanto, no podemos atender las nuevas solicitudes (Cooperativa Telepostal, comunicación personal, julio, 2008).

En otro sentido de la funcionalidad económica de estas cooperativas, es importante observar el comportamiento del ahorro. A diferencia de las demás clases de cooperativas, las de ahorro y crédito se sustentan principalmente por las operaciones de crédito; esto es, su sostenibilidad y su existencia dependen de estas operaciones y de los rendimientos de las mismas. Por tal razón, el activo debe estar constituido principalmente por la cuenta de Cartera de Asociados (se ha establecido que un límite adecuado de sostenibilidad es que esta cuenta represente el 80% del activo). Pero las cooperativas no pueden cumplir correctamente con este último propósito si no cuentan con fuentes de financiamiento permanentes, aún más cuando los asociados realizan mayores exigencias en el servicio de crédito (en cuanto a montos y diversidad). Los aportes sociales no son la fuente de financiamiento más idóneo para el servicio de crédito; contribuye a dar solución a las expectativas de crédito, pero no es suficiente. Es por esta razón que debe recurrirse al sistema de ahorro.

Aunque en un principio el servicio de ahorro se entendía más como un ejercicio educativo y de buen manejo de las economías familiares, en el entendido de que la cooperativa facilitaba la previsión para eventuales erogaciones hogareñas, poco a poco este servicio se fue transformando en un mecanismo de financiamiento de las operaciones de crédito. Aún las cooperativas mantienen el criterio de la educación para el ahorro pero la intencionalidad fundamental -al producir programas de ahorro en diversas modalidades- es la de captar dinero que pueda financiar el ejercicio crediticio exigente. Al respecto el Presidente del Consejo de Administración de una cooperativa participante en el estudio presenta el siguiente argumento:

El ahorro se hace primero para fortalecer o acrecentar en el asociado su capacidad de ahorro o el sentido del ahorro; segundo para incrementar también el dinero disponible para la cooperativa, ejercer sus diferentes actividades y, tercero, porque es mucho mejor para la cooperativa y para el mismo asociado captar dineros para poderlos prestar posteriormente, ya que sería un recurso de la cooperativa y sería mucho más económico que adquirir endeudamientos con el sector general de la banca (Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed, comunicación personal, septiembre, 2008).

Los programas de ahorro que mantienen las cooperativas son de tres tipos: ahorro a la vista, ahorro a término y ahorro contractual. La combinación de sumas de captación en los tres programas, representa el monto fundamental con el cual la cooperativa financia el activo. Todos estos programas son bien recibidos por los asociados, en la medida en que las cooperativas en estudio los administran correctamente, responden ágilmente a la devolución de los mismos y, en algunos casos, tienen un importante incentivo. Pero, quizás, uno de los programas de mayor aceptación es el contractual: en este caso no se trata del incentivo por medio del interés o eventos promocionales, sino su filosofía.

El ahorro contractual mantiene un principio original de la pedagogía del ahorro; se promueve especialmente para previsiones futuras en materia educativa, de vivienda o de recreación: esto se evidencia en la experiencia de una de las organizaciones cooperativas que facilitaron información para el estudio:

La intención de la captación de los ahorros es promover que los asociados estén con mucho dinamismo en la cooperativa, porque también de allí van a obtener grandes beneficios. Tenemos los auxilios educativos para los niños; para todas las instituciones, también hacemos brigadas de salud. Tenemos muchos beneficios, el asociado también se le devuelve todo esto con diferentes auxilios; por ejemplo, auxilio para docentes, auxilio cuando fallece el asociado (Cooperativa San Roque, comunicación personal, julio, 2008).

La mayoría de los esfuerzos publicitarios y promocionales de las cooperativas se dirigen a incentivar la captación en todas o algunas de las modalidades señaladas. Mediante estos esfuerzos se atrae al asociado con intereses o con participación en rifas o como multiplicadores para acceder al crédito. Al respecto el siguiente relato:

Aquí hay promociones de ahorro a la vista, promociones de pago de compromisos programados, le ahorramos al asociado todo el año. Todo esto a corto plazo, digamos un año, para tener precisamente ese capital en la cooperativa y pagar pensiones voluntarias o para estudios. Con tal de que se capitalicen, para que el capital se quede cuatro o cinco años, y lo podamos manejar mejor (Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka, comunicación personal, septiembre, 2008).

En la medida en que las cooperativas aumentan sus captaciones o la capitalización (vía aportes sociales) de los propios asociados, se va eliminando el uso de recursos de financiamiento externo. La mayoría recurre a préstamos bancarios o a sistemas de colaboración entre ellas mismas, cuando llegan épocas de alta iliquidez, por efecto de la colocación masiva de créditos o devolución de ahorros (especialmente contractuales). Antiguamente, cuando la captación era baja, todas las cooperativas permanecían “endeudadas” con instituciones bancarias o con las centrales de crédito cooperativas (Uconal, Financiacoop o Coopdesarrollo).

Con la desaparición de estas últimas, las cooperativas limitan bastante estas operaciones para no entrar en negociaciones con la banca privada. Las operaciones financieras con los bancos hoy por hoy no son un lugar común, aunque se mantiene como posibilidad. La mejor opción de apalancamiento financiero es con las demás cooperativas, utilizando fondos comunes o sistemas de traspaso de liquidez a través de instrumentos recientemente creados como la Central Visionamos o la Corporación Unioncoop.

El uso de créditos externos, especialmente con recursos que provengan del sistema bancario tradicional, es muy mal visto y rompe con principios doctrinarios. En general, para los asociados este no es un mecanismo idóneo de financiamiento ya que sería trasladarle recursos a un modelo económico antagónico, en la medida en que los intereses son onerosos. Los administradores (Consejo de Administración y Gerencia)

se limitan bastante en este aspecto y vienen utilizando estos recursos externos principalmente para financiar operaciones no crediticias, tales como ampliación locativa, actualización tecnológica o creación de programas multiactivos. Al respecto en la versión de las propias organizaciones:

La cooperativa debe recurrir a un recurso externo solo cuando tenga una demanda de crédito que no logre cubrir; nosotros, por ejemplo, en el banco tenemos aprobado un cupo; cupo que nunca utilizamos, pero todos los años se aprueba en caso de que sea necesario recurrir a él (Cooperativa de Ahorro y Crédito Inem, Coopinem, comunicación personal, agosto, 2008).

No ha sido lo normal recurrir a créditos de bancos, lo normal es que la misma gente de la cooperativa genere los recursos para los préstamos y que no tenga que acudir a otros, y menos ahora que están más caras las tasas de interés (Cooperativa de Trabajadores de El Colombiano, Codelco, comunicación personal, agosto, 2008).

De lo indagado en este estudio, la mayoría de los asociados se mantiene en la cooperativa porque esta le otorga recursos de crédito que dan solución rápida a problemas cotidianos de su vida (reformas de vivienda, deshipotecas, pagos educativos, financiamiento de viajes, acceso a electrodomésticos, financiamiento de micro o famiempresas, etc.). Sin embargo, una buena parte de los asociados todavía mantiene el principio de la asociatividad en la cooperativa porque esta le otorga beneficios adicionales al crédito: buena administración de sus pequeños ahorros, servicios complementarios de previsión y protección social, subsidios educativos, pertenencia social y regional. Las siguientes respuestas de personas pertenecientes a las cooperativas estudiadas son pertinentes al respecto:

Los asociados permanecen en la cooperativa por el entusiasmo de ahorrar, de tener la oportunidad de crédito, son los servicios que presta la cooperativa en salud, en educación, en ofertas, en promociones, entonces tiene muchas otras ventajas de ahorrar y prestar lo que necesitan (Cooperativa de Trabajadores de El Colombiano, Codelco, comunicación personal, agosto, 2008).

Yo creo que lo que motiva es la eficiencia del servicio; los créditos se conceden a más tardar en un plazo de tres días hábiles, y teniendo en cuenta que la demora mayor se proporciona en el establecer la capacidad de los pagos de los asociados; pero en términos generales los créditos salen muy oportunamente y eso creo que nos lleva a tener muy buena imagen ante los asociados y, como realmente ocurre, las renunciaciones son muy pocas (Cooperativa Telepostal, comunicación personal, julio, 2008).

Yo creo que son varias las motivaciones; en primer lugar, aquella que le dio origen: el tema de unidad geográfica, de identidad municipal, creo que es uno de los pilares fundamentales de la entidad y todos nos sentimos representados en la Cooperativa. Yo utilizo una analogía: la Cooperativa Pío XII de Cocorná es a nuestro municipio Cocorná, lo que Empresas Públicas de Medellín es a Medellín y a Antioquia; la Cooperativa es una entidad que lo es todo para el municipio, es la que sustenta la mayor parte del municipio, es la que apalanca financieramente al gran grueso de la población, es la que representa el apoyo solidario para nuestros asociados, yo creo que es bastante importante (Cooperativa Pío XII de Cocorná, comunicación personal, noviembre, 2008).

3.3 Los procesos participativos en la toma de decisiones

Desde el punto de vista de la formalidad institucional, los espacios de participación asociativa en las cooperativas están limitados a la Asamblea General, la integración de órganos sociales (Consejo de Administración y Junta de Vigilancia) y la integración de órganos consultores (comités de educación, crédito, solidaridad, riesgos, etc.).

En cuanto a las prácticas sociales, los escenarios de participación se amplían en los eventos educativos, reuniones informativas, reuniones de delegados, eventos culturales y eventos conmemorativos.

Sin embargo, el principal escenario de participación para la toma de decisiones, en el cual tienen oportunidad los asociados de expresar sus puntos de vista y proponer orientaciones, es la Asamblea General.

Casi todas las cooperativas estudiadas mantienen el principio de que la Asamblea General debe ser por delegados. Esta situación surge del numeroso grupo de asociados que hace difícil su convocatoria, así como la interrelación en un espacio y tiempo reducidos. Se ha optado, en la generalidad de los casos, por la Asamblea General de delegados, haciendo uso de la discrecionalidad estatutaria y la autorización legal.

La convocatoria, organización y realización de una Asamblea General de delegados es dispendiosa y requiere de un largo período de tiempo que va de dos a cuatro meses previos a la reunión misma. Relato de cómo se invita a la participación en la Asamblea General puede leerse a continuación:

En primer lugar, de manera estatutaria se señalan unos tiempos y unos medios de convocatoria que son medios escritos y carteleros, pero hay muchos otros, se llama telefónicamente, se convoca incluso por correo electrónico, se reafirma en las carteleros, se envía comunicación unipersonal a la gente, se pregona, hay bastantes medios, claro y también los medios de comunicación que hay en el Municipio, sobre todo radiales y televisivos (Cooperativa Pío XII de Cocorná, comunicación personal, noviembre, 2008).

Con base en la definición de qué asociados se encuentran habilitados para participar en el proceso de elección de los delegados, el Consejo de Administración establece el procedimiento y las fechas para el proceso eleccionario y la realización de la Asamblea General. En ninguno de los casos estudiados, otro órgano social autorizado por la ley o el estatuto ha procedido a convocar la asamblea, sinónimo de que se está ante la presencia de cooperativas con alto nivel de organización asociativa y de clara percepción de los roles de cada uno de los órganos que la constituyen. Un testimonio al respecto es el siguiente:

Para la participación digamos que lo primero es lo que se maneja por delegados, o sea la elección de delegado; después de la elección se avisa con tiempo y los delegados deben ir a una pre- asamblea; antes de la asamblea los llamamos a todos, a uno por uno, donde hay una asamblea más abierta, donde hay un conversatorio, donde no se vota nada para que ellos tengan más información y vamos después a la asamblea, más o menos, a los quince días (Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka, comunicación personal, septiembre, 2008).

Los procesos eleccionarios, como tales, no han presentado grandes dificultades en el cumplimiento de las fechas previstas, pero, generalmente, se encuentran con la limitada participación de los asociados convocados. En la mayoría de los casos, entre un 10% y un 20% de los asociados contribuyen con sus votos a elegir los delegados; hay casos extraordinarios en que se supera el 50%. Uno de los grandes esfuerzos que deben hacer las entidades en materia de participación es incentivar la presencia en las mesas de votación de un número creciente de asociados, a fin de darle validez a la delegatura. Con una de las cooperativas entrevistadas se obtiene el siguiente testimonio:

“El electorado es más o menos un 60%. Y también creo que los aspirantes son suficientes para hacer una buena elección; más o menos 20 ó 30” (Cooperativa de ahorro y Crédito INEM de Medellín, Coopinem, comunicación personal, agosto, 2008).

Simultáneamente a la convocatoria de elecciones, también el Consejo de Administración establece el mecanismo de inscripción de candidatos a delegados, precisando su número y calidades. Estos generalmente proceden a la inscripción a mutuo propio o promovidos por su grupo social o la misma administración. Véase sobre el particular la experiencia de una de las organizaciones entrevistadas:

El mecanismo que utiliza la asamblea es el de la selección de personal por méritos, por conocimiento, por responsabilidad y la gente ya tiene un criterio de cuáles son las personas que quieren y pueden estar en estas actividades; se ha hecho mucho énfasis en que es muy importante ir renovando la parte de directivos, con el fin de que otras personas se vayan vinculando y se den cuenta de cómo es el manejo de esto; de todas maneras, no es conveniente perpetuarse en los cargos (Cooperativa de Trabajadores de las Empresas Departamentales de Antioquia, Coeda, comunicación personal, septiembre, 2008).

La reglamentación del proceso eleccionario establece el mecanismo de jurados de votación, generalmente constituido por un miembro de la Junta de Vigilancia, el Revisor Fiscal, el Presidente del Consejo de Administración y algún asociado líder. Terminada la fecha de votaciones, el jurado levanta un acta por la cual informa el conteo de votos y establece el listado de delegados principales y suplentes (si los hubiere). A renglón seguido, la administración informa oficialmente a los elegidos y les convoca a la reunión de la Asamblea General.

El proceso de organización de esta Asamblea General tiene dos momentos: la preparación y la instalación. En la preparación se elaboran y debaten los informes a presentar por parte de cada uno de los órganos sociales, así como los estados financieros y la

propuesta de aplicación de excedentes. Estos informes y propuestas se dan a conocer por los delegados mediante medios escritos o magnéticos, pero es de uso corriente que previo a la Asamblea General se realice un encuentro -generalmente combinado con una capacitación en lectura de estados financieros o en sistemas parlamentarios- en el cual se hace una presentación con detalle.

La asamblea como tal requiere de una organización cuidadosa. Esta inicia con la definición del quórum deliberatorio, para el cual cada delegado deberá firmar el control de asistencia. Una vez presente la mitad de los delegados convocados se da inicio a la Asamblea General, mediante la autorización de la Junta de Vigilancia y la instalación a cargo del Consejo de Administración. En cada uno de estos pasos hay un cuidadoso proceso de organización documental y del protocolo. Luego se desarrolla el evento en los términos previstos por el reglamento que la misma Asamblea General adopta. Principalmente la responsabilidad de la buena organización del evento recae en la Gerencia, pero hay aspectos específicos de participación que requiere la presencia de la Junta de Vigilancia y del Consejo de Administración, así como también de asociados escogidos para que hagan parte de comisiones tales como nominaciones, escrutinios y proposiciones.

Los procedimientos de debate y decisión siempre están claramente definidos en el reglamento interno de la Asamblea General. De acuerdo con este y el propio estatuto, algunas decisiones deberán tomarse por mayoría simple, por mayoría absoluta o por simple consenso. En todo caso, se busca respetar el procedimiento parlamentario de uso corriente.

Pero la decisión de mayor envergadura y que requiere de especial cuidado en su desarrollo, por las consecuencias jurídicas que conlleva, es la de la elección de miembros a los órganos sociales (Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Revisoría Fiscal). La norma puede establecer diversos sistemas de elección (por nominaciones, por listas o por planchas), los cuales definen la dinámica inmediata.

En algunos casos ha habido presentación previa de candidatos (en lista o plancha) y en la mayoría de las situaciones estos se van definiendo en el transcurso de la reunión, inscribiéndose ante la comisión de nominaciones que previamente se ha nombrado.

Por lo general, en estas cooperativas, no hay muchas dificultades para obtener el número de integrantes necesarios y como en todas las situaciones de este tipo se producen los acuerdos y los conciliábulo por tal o cual candidato. Finalmente, con la presentación de los candidatos o las planchas se procede a la elección. En este aspecto no se perciben muchos conflictos. Al respecto un testimonio dice:

“Todas las decisiones y acuerdos deben ser sometidos a votación en la misma asamblea. Ya la asamblea decide si los aprueba o no” (Cooperativa San Roque, comunicación personal, julio, 2008).

Desde que se ha hecho mayor conciencia de la importancia de la Asamblea General, del perfil de los candidatos a los órganos sociales y de las consecuencias de las decisiones que se toman, las asambleas generales no manifiestan mayores problemáticas en su desarrollo y los conflictos se refieren principalmente a debates acerca de decisiones que ha tomado el Consejo de Administración en relación con los servicios o el manejo general de la cooperativa.

Los temas tratados en la Asamblea General -cuando es de carácter ordinario- se refieren a la gestión administrativa, financiera y de control. Para ello se dispone de los informes y de espacios de debate. El Presidente de la Asamblea General pone en consideración los primeros y los delegados esperan ampliaciones o proponen discusiones o utilizan el momento para exponer alternativas a tal o cual situación. Las decisiones finales, en este aspecto, se toman mediante la votación de los presentes. Generalmente, cuando surgen situaciones complicadas, se cuenta con los administradores para precisar la información o ver el alcance de las propuestas; en algunas oportunidades se cuenta con la presencia de asesores especializados en temas financieros o jurídicos que dan mayores luces sobre las decisiones a tomar. Un testimonio que da cuenta sobre la toma de decisiones en las cooperativas estudiadas puede leerse a continuación:

El tema de más discusión, de pronto el de más análisis ha sido el ejercicio de la actividad durante todo el periodo de la vigencia del año anterior, la forma en que se procedió a las colocaciones, la generación de los ingresos, cómo se presentaron los gastos, y es la parte que más se insiste en la Cooperativa, en la explicación de eso y la forma como hemos presentado en los últimos años ese trabajo. Esto ha hecho que los asociados tengan mucha claridad respecto a eso y no le den tanta polémica.

Lo que genera de pronto más polémica, más comentarios o más proposiciones para la toma de decisiones es la forma en que se deben distribuir los excedentes en la proporción que está distribuyendo la asamblea, que muchos de ellos proponen nuevos fondos que muchas veces no puede hacer por las disposiciones legales existentes (Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed, comunicación personal, septiembre, 2008).

Un segundo escenario importante de participación es el Consejo de Administración. Este órgano es el responsable por la administración general de la cooperativa, ante la ley y ante los asociados que lo nombran, en el ínterin de las asambleas generales ordinarias.

En todos los casos, el Consejo de Administración cuenta con el reglamento interno que define su modo de proceder. Este reglamento establece la forma cómo se convoca a sus reuniones y la forma cómo se desarrollan estas.

En casi todas las oportunidades, el Consejo de Administración -al instalarse- establece el cronograma de reuniones para el período de sus sesiones. Sus reuniones, de ordinario, son mensuales, aunque podrán citarse de manera extraordinaria en otros momentos. Se convoca la reunión mediante citación que hace su presidente o el propio gerente. Una versión sobre esta práctica en las organizaciones cooperativas es la siguiente:

“Las reuniones para el Consejo de Administración se convocan mensualmente; ya si hay algo urgente, en el intermedio del mes se cita a una reunión extraordinaria y esa reunión la cita el Presidente del Consejo” (Cooperativa San Roque, comunicación personal, julio, 2008).

En la medida en que se ha hecho un cronograma previo de reuniones y que se ha extendido una cultura de organización adecuada de las mismas por parte de la administración, las sesiones se realizan sin mayores traumas y sin aplazamientos. Solo situaciones externas podrían llevar a cancelarlas. Aunque no faltan los casos de inasistencia, estos no son generalizados. Se puede decir que los miembros del Consejo de Administración son cumplidos con este compromiso y asumen con responsabilidad las tareas que se les encomienda. El ausentismo en estas reuniones no es regla general. Al respecto en una de las cooperativas observadas en la investigación se señala que:

“El ausentismo está casi en cero. A mí me ha llamado la atención de este Consejo, desde que estoy, que el cumplimiento que tenemos es excelente. Prácticamente no hemos dejado de hacer una reunión, porque no haya quórum” (Cooperativa Multiactiva Santa Rosa de Osos, comunicación personal, julio, 2008).

Ahora bien, por efecto de la cantidad de funciones que se asigna al Consejo de Administración, en los órdenes de planeación, organización, dirección o control interno, sus miembros tienen que estar dispuestos a asumir aspectos parciales de las mismas, sobre todo mediante su presencia en comités permanentes o comisiones coyunturales. Algunos miembros son designados como coordinadores de los comités de educación, solidaridad y crédito; otros van a hacer parte -de acuerdo con sus conocimientos- de los comités de riesgo de cartera o liquidez o comités financieros y presupuestales. Obviamente también están los cargos de presidente, vicepresidente y secretario. En resumen, no habrá ninguno de los integrantes del Consejo de Administración sin cierta responsabilidad específica que deba cumplir ante su colectivo. Las reuniones ordinarias se desarrollan con base en los informes de tareas y responsabilidades asumidas, así como los informes propios de la Gerencia.

En la definición de responsabilidades se mantiene el criterio de la especialización; esto es, se busca que las responsabilidades asignadas correspondan a las capacidades, aptitudes y gustos de los integrantes del Consejo de Administración. Así por ejemplo, para el comité de educación, el responsable será alguien con conocimientos en

esta materia o con experiencia docente; para el de crédito, quien conozca este tipo de operaciones o tenga estudios relacionados con las mismas. A continuación un testimonio sobre el tema:

“Nosotros funcionamos por comités: comité de crédito, comité de empleados, comités vacacionales. Siempre trabajamos por comités o comisiones cuando sean trabajos específicos” (Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka, comunicación personal, septiembre, 2008).

Situación especial se presenta con el nombramiento de Presidente del Consejo de Administración. Este es un cargo de suma importancia en las cooperativas, ya que quien lo asuma adquiere responsabilidades de representación social, en el sentido de que es la cabeza visible ante la masa de asociados. Aunque no asume responsabilidades de representación legal -que se entregan al Gerente- estas le competen en cuanto a observar las consecuencias de ciertos actos mientras que no esté reunido el Consejo de Administración. También el Presidente adquiere la calidad de superior inmediato del Representante Legal. Por eso, al momento de nombrarlo se busca que el cargo recaiga en una persona de alta experiencia en la vida de la cooperativa, con conocimientos profundos sobre el modelo cooperativo de ahorro y crédito y que sea de la complacencia de todos. Estas situaciones son las que hacen que haya poca movilidad en este cargo y que el Presidente se mantenga por largos períodos de tiempo. Testimonios significativos sobre los criterios de elección del Presidente del Comité de Administración pueden leerse a continuación:

“El criterio es a partir de las ejecutorias, la trayectoria que tiene el funcionario, es decir, cómo ha sido el desenvolvimiento en las partes donde él ha participado cuando le ha tocado como asociado o como directivo” (Cooperativa de Trabajadores de las Empresas Departamentales de Antioquia, Coeda, comunicación personal, septiembre, 2008).

Hasta donde me he dado cuenta en los últimos periodos se ha utilizado el criterio de la capacidad que tengan los dignatarios, el estudio y la preparación que tengan, también el sentido de pertenencia y el sentido de responsabilidad para con la cooperativa. Estos son los criterios que han operado en los últimos años (Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed, comunicación personal, septiembre, 2008).

Los comités consultores (educación y demás) están constituidos por una combinación de consejeros y asociados destacados (no consejeros). Ha sido de tradición que estos órganos sean conformados por personas con conocimientos en los temas especializados o que tengan sensibilidad por dichos temas. Los comités institucionalizados, por lo general están compuestos por un número no superior a cinco personas. Ahora bien, hay un tipo de comités exigidos por las normas legales en los últimos años que requieren especialización: tal es el caso de los comités de riesgos, de control interno o de análisis financiero. Se busca consejeros que tengan conocimientos en estos campos y cuando

no los hay se opta por capacitarlos o por incluir también en los comités a empleados con esas especializaciones o asesores (asociados o no) que los orienten. Sobre este aspecto una de las cooperativas desde su experiencia comenta:

Se nombra la mesa directiva a través de votación, luego el criterio es si la persona está vinculada con la cooperativa y si tiene buen sentido de pertenencia. Otro criterio importante es que la persona tenga conocimientos cooperativos y que también puedan disponer de tiempo para poder capacitarse, porque la capacitación es muy importante para un buen desarrollo del Consejo de Administración (Cooperativa San Roque, comunicación personal, julio, 2008).

Como se ha dicho, el Consejo de Administración es el responsable de la administración general de la cooperativa y, por tanto, a su cargo se encuentran las funciones de planeación, organización, dirección y control interno. La Gerencia asume la función ejecutiva, en la cual se involucrarán elementos de planeación, organización, decisión y control, que estarán supeditadas a las definiciones del órgano superior.

Las reuniones de los consejos de administración se adelantan con base en un orden del día que el Presidente pone a su consideración. El mantenimiento del orden acordado y la moderación siempre está a cargo del Presidente. Los debates y exposición de puntos de vista siguen un lineamiento normal, de acuerdo con el procedimiento parlamentario. Se busca tomar las decisiones por consenso, pero, por efecto de las consecuencias de responsabilidad legal, se producen votaciones, precisando número de votos a favor, en contra o en blanco. Sobre este tema una de las versiones en las cooperativas objeto de estudio señala:

Casi siempre logramos la unanimidad en las decisiones, luego de una discusión entre los miembros y luego de preguntar y contra preguntar, de socializarnos; en la mayoría de las veces tomamos las decisiones por mayoría o por unanimidad, cuando no verificamos las minorías (Cooperativa Pío XII de Cocorná, comunicación personal, noviembre, 2008).

El tema común en estas reuniones, cuando hay un ejercicio de planeación adecuado, es el del seguimiento a metas y actividades incluidas en cronogramas. Pero, la mayoría de las cooperativas, aunque tengan planes de desarrollo, no han entrado en la cultura de su seguimiento y generalmente se limitan a resolver problemas de coyuntura o del período. Son persistentes los temas relacionados con los estados financieros, seguimiento al servicio de crédito, seguimientos a operaciones de ahorro y, últimamente, respuesta a requerimientos de entes estatales (Superintendencia). Véase la siguiente versión al respecto:

“Los temas más tratados son la presentación de nuevas alternativas de crédito para los asociados o formas de captar más recursos, sea captando ahorros o colocando créditos. Entonces básicamente los temas, son los de fortalecimiento de la Cooperativa” (Cooperativa León XIII de Guatapé, comunicación personal, septiembre, 2008).

Tal como se ha definido en este documento, hay comités institucionales y hay comités coyunturales. Los primeros generalmente están definidos en el estatuto o en normas que lo detallan: son el comité de Educación, el de Solidaridad y el de Crédito. Hay otros comités, dirigidos a resolver asuntos técnicos (Riesgos o de Control) o asuntos sociales (Comité de Bienestar y otros).

“Los comités permanentes son el de Educación, Solidaridad, Socio Recreativo y el de Ingresos y Retiros” (Cooperativa de Ahorro y crédito INEM de Medellín, Coopinem, comunicación personal, agosto, 2008).

La forma como se procede en los comités es una réplica de la cultura de los consejos de administración. Sus reuniones se convocan por el Coordinador o la Gerencia, según lo disponga el reglamento correspondiente. Desde el punto de vista de la asistencia, puede observarse menor responsabilidad que en el caso del Consejo de Administración, pero en general sus integrantes cumplen con sus funciones y responsabilidades, las cuales se limitan -en la mayoría de los casos- a las tareas que se producen durante las sesiones. En el caso de los comités de Educación o de Bienestar Social, las responsabilidades van más allá de las sesiones y sus miembros asumen tareas específicas de ejecución que comparten con la Gerencia. Sobre este aspecto de operatividad de los comités una de las cooperativas estudiadas expresa su experiencia:

A las reuniones de los comités se convoca a través de llamadas telefónicas o a través de una nota, de citación y la convocatoria la hace el Presidente de cada comité; se hace la citación, luego cuando se va a iniciar la reunión se verifica el quórum, para ver si hay mayoría de los asistentes y ya luego se somete también a un orden del día para poder llegar a efectuar la reunión. No existe ausentismo porque cuando nos comprometemos a pertenecer a estos comités estamos conscientes de que vamos a asistir a las reuniones o a los llamados que nos hacen para poder tomar decisiones. También se asignan comisiones para que tomen las decisiones, porque tienen que ser nombrando los comités para que haya mejor responsabilidad.

En el Comité de Educación, los temas más relacionados son todos los programas de capacitación a los asociados, velar porque todos los asociados tengan buenos conocimientos y capacitaciones en las diferentes ramas o aspectos cooperativos. También el comité de solidaridad, es un comité que le da apoyo a la comunidad porque allí miramos las diferentes carencias económicas o de salud, se hace un análisis minucioso en este comité para ver si las personas que están solicitando un auxilio, realmente lo necesitan. Estas decisiones se someten a votación, porque la mayoría deben estar de acuerdo para poder ser aprobadas (Cooperativa San Roque, comunicación personal, julio, 2008).

El órgano de control social de la cooperativa es la Junta de Vigilancia. Como ocurre con el Consejo de Administración, sus miembros son designados por la Asamblea General y sus procedimientos están descritos en el reglamento interno correspondiente. No son más de tres miembros integrantes de la Junta de Vigilancia. También poseen un cronograma de trabajo y reuniones que adelantarán durante su período de vigencia. Las decisiones se toman principalmente por consenso ya que se trata principalmente de situaciones que se refieren al cumplimiento de la función social de la entidad. En todos

los demás aspectos (convocatoria, asistencia y debates) se sigue la norma general para el Consejo de Administración. Un miembro de una de las Juntas de Vigilancia en una de las cooperativas estudiadas comenta:

Nos invita la Secretaria del Consejo y de los comités por medio de una llamada telefónica, y siempre nos citan tanto a los principales como a los suplentes y ese día que asistimos a la primera reunión, organizamos para las próximas reuniones semestrales; cada quince días tenemos una reunión, el programa está en la agenda; ese cronograma se hace por seis meses.

En las reuniones hay mucha puntualidad y existe mucho compañerismo; siempre cumplimos con el llamado y somos los tres principales y los tres suplentes. Cada uno presenta propuestas e ideas y entre todos las proyectamos, las estudiamos, discutimos y luego pasamos las recomendaciones al Consejo o a la Gerencia.

Los temas que más tratamos o discutimos y que nos preocupan son la cartera morosa, el incumplimiento de nuestros asociados con sus obligaciones y la indiferencia de muchos asociados con la Cooperativa; también se discuten los reclamos que hacen por escrito los asociados y se les da respuesta, esto es todo lo que nos corresponde a nosotros.

Nos ajustamos a los reglamentos estatutarios. Las decisiones se toman anotando en el acta quiénes están de acuerdo y se respeta el voto del compañero principal; el que no esté de acuerdo deja la constancia en el acta, pero esta votación solamente la tienen los tres principales, los suplentes no (Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed, comunicación personal, septiembre, 2008).

La Gerencia, como ha quedado establecido, es el órgano ejecutivo de estas cooperativas, aunque participa -como orientador- de procesos de planeación y organización propios del Consejo de Administración. En su carácter de orientador técnico de las decisiones que puedan tomarse en la Asamblea General y el Consejo de Administración, la Gerencia asume tareas logísticas importantes, preparando informes minuciosos, definiendo estudios, estableciendo previsiones o formulando proyectos; esta es la manera como facilita la decisión. Durante el transcurso de los debates, la Gerencia (el Gerente o empleados con funciones especializadas) participan del mismo para aclarar o proponer, pero nunca para decidir, ya que esta función solo le corresponde a los integrantes propios del órgano en cuestión (delegados o consejeros). Obviamente, en este proceso de toma de decisiones se presentan diferencias de criterio o de propuestas entre los ejecutivos y los directores, pero la decisión final corresponde a estos últimos. Al respecto, se presentan los siguientes testimonios:

El Gerente acá llega a las reuniones del Consejo de Administración con propuestas, son propuestas que se lanzan desde la gerencia, se estudian; (...) él no es de los que interviene mucho en las decisiones, él las estudia, se hace la explicación de su proyecto, entonces ya el Consejo de Administración toma la decisión (Cooperativa León XIII de Guatapé, comunicación personal, septiembre, 2008).

La gerencia es parte fundamental para nosotros y en la toma de decisiones, y lo mismo hemos insistido que en todos los comités es invitada de honor porque nosotros consideramos que es fundamental la persona que está administrando la actividad, que exige parámetros, pautas; así ella no apruebe, pero que tenga una incidencia y hay ocasiones en que no puede sacar de momentos difíciles y hasta

de errores que podemos cometer, pero nosotros siempre consideramos fundamental la presencia de la Gerente y es invitada a todos los consejos y se insiste en que a todos los comités (Cooperativa de Trabajadores de las Empresas Departamentales de Antioquia, Coeda, comunicación personal, septiembre, 2008).

Como se deduce de los anteriores comentarios, y a manera de cierre de este apartado, puede decirse que estas cooperativas tienen una clara regulación de sus procesos participativos y decisorios. Todas ellas poseen reglamentos internos para sus órganos plurales (Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y comités) y claras reglas para la decisión (reglamentos de crédito, de ahorros, de educación y de solidaridad o bienestar social). En consecuencia, al dar pleno cumplimiento a estas disposiciones, los conflictos se disminuyen y las decisiones son más acertadas.

Cuando los responsables de las decisiones administrativas se alejan de las reglas escritas o de la ética que corresponde a sus dignidades, se pueden encontrar situaciones de inestabilidad. Es por esto que, adicionalmente, a estas normas se ha venido produciendo en los últimos años un acuerdo de comportamiento que se tiene en el Manual de Ética y Buen Gobierno, el cual ha sido asumido por algunas de las cooperativas.

Pero más allá de la existencia de acuerdos escritos, pueden existir situaciones que desmejoran o debilitan la participación. Entre ellos hay factores internos y factores externos. Los primeros se refieren a la falta de conciencia participativa de los asociados, que requiere de un mejor ejercicio educativo por parte de la administración. El factor externo más debilitador es la alta presencia co-administradora del Estado, representada en normas que coartan la decisión y que se encuentran expresadas en normativas específicas de la Superintendencia de la Economía Solidaria. De ahí que cualquier propuesta de mejorar la gestión estará vinculada al cumplimiento de los principios cooperativos de educación y autonomía.

La autonomía ha venido siendo violentada por el propio Estado que limita decisiones de la Asamblea General relacionadas con la disposición de los recursos financieros o con los excedentes, también limita decisiones del Consejo de Administración en materia de utilización de recursos de fondos sociales u operaciones de crédito. Sin embargo, se ha descubierto que, por lo menos para este grupo de cooperativas, la autonomía no se ve violentada por agentes externos diferentes al Estado, tales como la directiva empresarial, acreedores o liderazgos políticos.

3.4 El Factor comunidad y su influencia en los procesos de trabajo de las cooperativas objeto de estudio

A las cooperativas con actividad de ahorro y crédito cada vez se les exige un proceso operacional bastante complejo y técnico, con uso de modernas tecnologías de información. El voluntariado inicial ya no es posible mantener, por lo que se recurre a profesionales especializados en los ramos que le corresponden al servicio que presta la entidad. Aunque las cooperativas objeto del estudio no son empresas de gran tamaño en cuanto a número de empleados, sí poseen una planta de cargos que oscila entre diez y veinte personas.

El número pequeño de empleados, altamente especializados en sus funciones, se establece sobre la base de una férrea estructura de dependencia de la Gerencia o la Dirección Administrativa, desde el punto de vista de la jerarquía de mando, pero exige una alta horizontalidad en cuanto a la complementariedad de funciones.

Para asegurar esta situación, se han establecido mecanismos de coordinación en la estructura operativa, a través de grupos primarios de gerencia o comités operativos. En ellos se debaten problemas de la cotidianidad del servicio o de la mejor estructuración administrativa para otorgarlos en forma ágil y eficiente. Las decisiones que toman estos espacios de participación operacional son los estrictamente correspondientes a la ejecución de las tareas administrativas.

Adicionalmente, en algunos casos, se ha procedido a realizar reuniones generales informativas de empleados para socializar decisiones de la Asamblea General, el Consejo de Administración o la gerencia, buscando un lenguaje común en el desarrollo de las operaciones cotidianas.

Ahora bien, aunque no es una parte importante de la cultura de la gestión, los consejos de administración -durante el debate de ciertos temas- pueden convocar a los comités especializados de gerencia o a empleados con un cargo específico para que informen sobre procedimientos o situaciones que convengan al debate y contribuyan a la decisión.

El clima laboral en estas cooperativas no manifiesta mayores inconvenientes, aunque indudablemente se presentan roces entre las personas y entre las secciones. Las dificultades del clima laboral no están dadas por la presencia de una estructura jerárquica sino por inconvenientes de orden técnico o incumplimiento de funciones por parte de algunos cargos.

Estas cooperativas -con pocas excepciones- mantienen una estricta estructura organizacional y funcional que define exactamente el orden en la jerarquía y las correspondientes funciones y responsabilidades. Solo cuando, por decisiones de orden

superior o situaciones de coyuntura, esta definición estructural se transforma, puede llegar a darse dificultades en el clima laboral. En consecuencia, ante el seguimiento preciso de lo establecido en los manuales, el clima puede tener mejores oportunidades.

Testimonios acerca de la operatividad de este factor son los siguientes:

La cooperativa ha girado en torno a las modas y las necesidades o que se van presentando. Si bien es cierto, hubo un momento en que existía una jerarquía, esa jerarquía siempre permanecerá pero ya no es vertical, sino que se ha ido tornando horizontal, es una mezcla en estos momentos de las dos tendiendo a que sea una horizontalidad (Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed, comunicación personal, septiembre, 2008).

La estructura organizacional es jerárquica, pero a las personas que están dentro de la Cooperativa se les permite ascender; de acuerdo con las necesidades o el crecimiento de la Cooperativa, tenemos que abrir otras sedes o ampliar nuestros servicios, entonces necesitamos crear otros espacios y con otras jerarquías, entonces, a las personas que vienen desde abajo se les permite ir escalando. En la Cooperativa siempre hemos estado muy prestos al diálogo y cada uno de los integrantes son los que interactúan a diario con los asociados, con la comunidad, entonces tratamos de que ellos sean muy proactivos, sobre todo en el sentido de que si ellos ven posibilidades, puedan hacer propuestas en beneficio de la Cooperativa; tratamos de fomentar en los funcionarios que sean muy proactivos (Cooperativa León XIII de Guatapé, comunicación personal, septiembre, 2008).

3.5 Los acumulados patrimoniales y la apropiación comunitaria

Las cooperativas con actividad financiera han logrado mantener una estructura financiera estable, en la medida en que han asumido una cultura de fortalecimiento patrimonial. Gran parte de los excedentes se han acumulado por años en cuentas de reserva como la de protección de aportes sociales, la revalorización de estos o la amortización. Por efecto de la norma legal, un 20% de los excedentes debe fortalecer el fondo de protección a los aportes sociales y del remanente -ya no tan ocasionalmente- se están llevando sumas a los otros fondos (revalorización o amortización).

En la medida en que se ha hecho conciencia de la necesidad de tener un alto índice de solvencia, en estas cooperativas ha sido más fácil hacer comprender a los asistentes a las asambleas generales que destinen recursos a los fondos patrimoniales, máxime cuando una parte servirá para incentivar el aporte social individual. Testimonio de cómo se da esta práctica en las cooperativas estudiadas puede leerse a continuación:

En la cooperativa no se presentan dificultades para aplicar los excedentes al aumento del patrimonio, porque los delegados han tenido en cuenta que es necesario tener un buen patrimonio, para poder tener una buena solidez y poder hacer los créditos solicitados (Cooperativa de Trabajadores de El Colombiano, Codelco, comunicación personal, agosto, 2008).

Sin embargo, se puede apreciar que falta mayor información y explicación de las bondades de crear un patrimonio colectivo para mantener la entidad en el tiempo, lo que exige de un mayor ejercicio educativo en este campo y de mayor pedagogía en el transcurso de las asambleas generales.

Ahora bien, desde el punto de vista de la política financiera, estos acumulados patrimoniales son los que han soportado la adquisición de activos no rentables de la cooperativa, tales como sus instalaciones, muebles y equipos e inversiones en proyectos de intercooperación. Esa es la destinación que debe hacerse, ya que la mayoría de estas cooperativas no utilizan estos recursos para el desarrollo de proyectos especiales.

Sobre la utilización que se da a estos acumulados algunas cooperativas estudiadas argumentan:

“En algunas oportunidades sacamos partidas para unos proyectos o de pronto crédito de vivienda a más bajo costo” (Cooperativa Multiactiva Santa Rosa de Osos, comunicación personal, julio, 2008).

En este momento tenemos, por ejemplo, un proyecto de desarrollo ecológico en la región del suroeste, todo esto se realiza con los acumulados y las destinaciones propias que se han autorizado por la ley y por la asamblea para el desarrollo de esos proyectos (Cooperativa de Trabajadores de Medellín, Cootramed, comunicación personal, septiembre, 2008).

3.6 La propuesta pedagógica y educativa para la gestión del Factor comunidad

Cuando se dice que una cooperativa es una escuela de democracia, no se quiere decir exclusivamente en cuanto a que sus prácticas decisorias recogen este principio. En la práctica son una escuela, en el sentido de que se crean espacios educativos y sus propios órganos sociales son de aprendizaje y de formación individual o colectiva, especialmente para la práctica de la democracia. Esto es, la educación es imprescindible al cooperativismo para comprender su misión histórica, para entender la democracia participativa y para producir decisiones que contribuyan efectivamente a cumplir el rol asignado a las cooperativas.

Considerando la necesidad prioritaria de la conciencia del nosotros en el proceso educativo, se ha definido a través del tiempo las siguientes políticas básicas (Zabala Salazar, 2010b, p. 9):

Primera: la cooperación debe producir cambios en la mentalidad y actitudes de la gente, así como en las estructuras económicas y sociales, y todo cambio necesita de una intensa acción educativa.

Segunda: la cooperación necesita de cooperados convencidos de su papel histórico, conscientes del nosotros, del poder del Factor comunidad. Los Cooperados deben aprender a ver, juzgar, pensar y actuar en cooperación.

Tercera: la educación es un instrumento para la constitución de una cultura de cooperación hacia la formación integral de las personas, creadora de hábitos de comportamiento, respaldada en una adecuada pedagogía.

Cuarta: la gestión en las cooperativas debe estar ajustada a las exigencias de su doctrina y métodos. Debe responder a su particular naturaleza socioeconómica. A la Educación se le asigna la función de impedir que esquemas teóricos contrarios afecten la auténtica cooperación.

Quinta: la educación en cooperación es más formativa que capacitadora. Tiende a la formación de una ética humanizadora, opuesta a la utilitarista.

Por eso, recordando al Maestro Antonio Fabra Ribas, hay que ratificarse en que: "la Educación Cooperativa no se propone fabricar sabios, sino hacer hombres. Hombres en toda la acepción de la palabra: capacitados física y moralmente para saber a cada momento lo que deben hacer y cómo tienen que hacerlo" (Fabra, 1944, p. 20).

En efecto, tal como lo señala Zabala (2010), aunque todo fenómeno socioeconómico que sea objeto de análisis científico, necesita desarrollos teóricos, experimentaciones, análisis profundos, etc., hay una razón clave para educar en cooperación: capacitar, técnica y moralmente a muchos hombres y mujeres, para que posean los saberes suficientes al esfuerzo de desarrollar comunidades, producir crecimientos económicos, generar bienestar social, establecer espacios de participación y democracia económica, permitiendo avanzar en la batalla contra las pobreza.

En la perspectiva de formar hombres y mujeres, enfrentados a retos tan inmensos, se establece la educación como necesidad. Esa necesidad se puede resumir en dos aspectos principales. En primer lugar, si el sistema es exitoso, demostrado históricamente, pero, a su vez, es alternativa para los pueblos, entonces se hace indispensable reproducirlo. La reproducción de los modelos es, en toda sociedad, función esencial de la escuela. En segundo término, los retos a los que se enfrenta el modelo de Cooperación implican cambios gigantescos en muchos niveles; la preparación para encarar dichos cambios es también función de toda escuela que se digne ser formadora (Zabala, 2010b, p. 10).

En consecuencia (Zabala Salazar, 2010b, pp. 10-11) afirma:

El modelo de Cooperación pretende cumplir un papel trascendental en la vida de los pueblos: contribuir a la transformación de sus condiciones materiales de vida. Esto es lo que efectivamente ha logrado en lugares con una historia económica y social demostrativa de sus aciertos bastante distantes unos de otros: la Renania Alemana, los países valenciano y Vasco de España, las provincias montañosas de Francia, el Quebec francés de Canadá, las sagradas tierras de Nazareth, las atiborradas aldeas porteñas de Japón, el sureste brasileño, el territorio minero de México y las agrestes montañas de Santander en Colombia, entre otros. Con razón, el escritor cooperativista belga, Paul Lambert, propuso el principio de "la aspiración a conquistar el mundo". Las utopías del Renacimiento y las propuestas reformadoras del siglo XIX, encuentran en los cooperadores sus más preciados herederos. Cada mañana damos gracias a los dioses por permitirnos intentar transformar el mundo en las siguientes horas de nuestra existencia.

Ese espíritu utópico y transformador debe ser reproducido en las nuevas generaciones. La estructura social del sistema no es suficiente para cumplir con esta tarea: ella es función, también, de la escuela.

Se sabe que el sistema económico de Cooperación tiene comprometida su existencia al poder reproducirse de generación en generación; sobrevivirá a múltiples factores producidos por la naturaleza o los mismos hombres, siempre y cuando se reproduzca el espíritu utópico transformador que le caracteriza.

El punto de vista es que la base económica que sustenta la propuesta solidaria, requiere de una superestructura que le dé sustento teórico, que promueva su doctrina y sus métodos, que mantenga el espíritu soñador y pragmático. El principal mecanismo de esa superestructura, es la Escuela y su producto: la Educación.

Ahora bien, mantenerse como alternativa económica y social, como alternativa de vida, como propuesta dinámica de superación de las pobrezas y de generación de crecimiento y desarrollo, supone cambios en muy diversos niveles de la existencia de quienes participamos del mundo del cooperativismo o de quienes son afectados, directa o indirectamente, por dicho modelo de organización socioeconómica.

El cambio que se propone requiere: 1) formación de quienes intervienen en su proceso, haciendo conciencia del papel transformador asignado; 2) creación de un medio y un clima social propicio, en el cual pueda desenvolverse la propuesta alternativa y transformadora.

No solo se trata de formar los cooperadores, las personas de carne y hueso que intervienen en el devenir cotidiano del proceso cooperador; también de que la sociedad, o mejor, el medio ambiente que envuelve al cooperador, se halle dispuesta a aceptarle y también a hacer parte del sistema.

La educación, al decir de los maestros del cooperativismo, puede propiciar tierra abonada o puede hacerla repleta de espinas y abrojos. Si no hay educación, no habrá tierra abonada; por lo contrario, los esquemas ideológicos y mentales dominantes antagonizarán con la cooperación y llenarán sus caminos de espinas y abrojos.

Un medio ambiente propicio es esencial para toda cooperativa. Se formula esta como alternativa y como solución a múltiples problemáticas de la vida social y económica de los colombianos, pero el entorno socioeconómico es adverso. El individualismo y la competencia, enemigos connaturales de la Cooperación, campean. En un mundo insolidario, la existencia de la Cooperación se mira como a un bicho extraño y su supervivencia es efímera; tiene dificultades grandes para reproducirse y sostenerse en el tiempo. La educación contribuye de una manera muy especial a romper los esquemas del individualismo y la insolidaridad.

La educación es el instrumento para mantener vivo el espíritu de la comunidad. Más allá de la preocupación de la reproducción y la lealtad del asociado de las cooperativas, el tema de la educación y una pedagogía comprensiva del fenómeno cooperativo entre los diferentes stakeholders que le envuelven, se encuentra absolutamente relacionado con el problema del marketing.

Algunos autores son del punto de vista de que en las cooperativas el marketing es uno de los componentes educativos, el cual, a su vez, representa una oportunidad para reforzar la educación y extender su alcance. Se parte del principio de que lo que las

cooperativas hagan, es su publicidad más eficaz. Se concluye de ello que las personas -especialmente sus miembros- aprenden más sobre ellas y sus identidades, entrando por la puerta o probando el producto, que leyendo folletos o participando de acciones pedagógicas presenciales.

Este hecho hace necesario que el marketing esté directamente relacionado con la identidad y los valores y menos dirigido a incentivar el consumo del producto. La educación, pues, debe fortalecer un conjunto de elementos que hacen posible la permanencia de la organización, entre los cuales se destacan: la confianza, el apoyo comunitario, la democracia, la justicia, la equidad y la responsabilidad.

Dice Webb (2003) que “las cooperativas han sido bendecidas por dos únicos puntos de venta, su estructura de propiedad y los valores que celebran. Estos únicos puntos de la venta serían difíciles de emparejar para la competencia, sin convertirse en cooperativas” (p. 2). Esto es lo que se denomina una ventaja cooperativa. Aconseja este autor que la sabiduría de las cooperativas está en hacer del proceso de comercialización y del marketing un programa educativo más.

Puede decirse que la conciencia respecto de una buena gestión cooperativa depende del ejercicio del principio de la educación, para que los asociados y sus representantes comprendan sus obligaciones, deberes y responsabilidades.

Se ha dicho, igualmente, que la superación de los inconvenientes en materia de participación en los espacios definidos institucionalmente para la toma de decisiones, requiere de un refuerzo educativo y de concienciación.

Las actividades educativas que adelantan las cooperativas tienen dos orígenes: el primero, doctrinario; el segundo, legal. El principio cooperativo de la educación ha sido conocido como la “regla de oro”, en tanto se ha comprendido históricamente que la reproducción del modo de vida cooperativa requiere de este método fundamental. Más allá, la legislación colombiana obliga a las cooperativas a hacer ejercicios educativos para sus asociados y administradores, dotándoles de instrumentos como el fondo de educación y el comité.

Son muchos los actos educativos de estas cooperativas, especialmente para hacer comprender a los asociados, desde un punto de vista doctrinario, el sentido de la buena gestión. También existen los programas dirigidos a especializar las funciones de los miembros de los órganos sociales, en el propósito de que sus actuaciones y decisiones sean lo más coherentes y acertadas posibles. En estricto sentido -a excepción de los

programas dirigidos a los delegados- no hay eventos educativos que específicamente promuevan prácticas democráticas y participativas entre los asociados, pero gran cantidad de esfuerzos se hacen para que los órganos sociales actúen acertadamente.

Las actividades educativas, en el sentido anterior, se clasifican de acuerdo con los públicos: para asociados y para administradores (directivos o empleados). En las primeras se exigen esfuerzos grandes de convocatoria que a veces no dan los resultados esperados en materia de asistencia. Las segundas dependen del grado de compromiso de los dirigentes, aunque, por lo regular, presentan una asistencia correspondiente a la responsabilidad que ellos asumen. Estas actividades educativas se programan de acuerdo con el cronograma anual que elabora el comité de educación o se realizan de acuerdo con situaciones de coyuntura que las exige, sobre todo en el orden normativo.

Las cooperativas cuentan con otros medios para los ejercicios educativos, siendo los principales: los boletines periódicos, las páginas Web y las carteleras.

En el orden educativo, además de las capacitaciones e informaciones relacionadas con la doctrina, la normatividad y los procesos propiamente de gestión, también son comunes los ejercicios pedagógicos de formación personal. En algunos de estos últimos, aunque muy esporádicamente, se ofrecen cursos de economía familiar, incentivando mecanismos de ahorro. Pero, las actividades educativas específicamente dirigidas a promover la capitalización y el ahorro no son comunes en el cooperativismo de la región.

Generalmente la promoción del ahorro -en específico- se verifica a través de volantes o por medio de medios escritos como el boletín. Esta promoción muchas veces va acompañada de incentivos como participación en rifas.

Algunas cooperativas presentan al respecto las siguientes experiencias:

Se hacen actividades educativas; en eventos como en el Día del Ahorro se hacen capacitaciones; se invita a todos los asociados a un evento para que ellos se den cuenta de la importancia que tiene el ahorro e incluso, se invitan a los niños para que se integren (Cooperativa San Roque, comunicación personal, julio, 2008).

Siempre hacemos la Jornada del Ahorro en octubre. Donde se les cuenta a los asociados qué nuevos aires hay, los que están al día por lo menos participan en sorteos, como un estímulo también para ellos. Eso es lo que más hacemos para el Día del Ahorro. Y otros planes de ahorro se les comunican a través de la Intranet o en las carteleras o en el periódico que tiene El Colombiano que se llama "El de aquí" (Cooperativa de Trabajadores de El Colombiano, Codelco, comunicación personal, agosto, 2008).

Ya se ha señalado que las asambleas de estas cooperativas tienen una preparación previa, mediante la realización de encuentros con los delegados. En estos encuentros, efectuados en las semanas anteriores a la realización de la Asamblea General, se

ofrecen capacitaciones en materia financiera y de procedimientos parlamentarios o normativa, que permite un mejor ejercicio de la democracia y la participación. Ahora bien, desde el punto de vista doctrinario, la Asamblea General misma es un ejercicio pedagógico que permite aprendizajes a todos los asistentes.

En la cooperativa se hacen actividades educativas para mejorar la democracia de los asociados e integrantes de órganos sociales. A los integrantes les damos, una vez comienza nuestra actividad, como delegados, una capacitación en lo que tiene que ver con la contabilidad, con el manejo financiero y contable y en el transcurso se les da más capacitaciones. También a los asociados los citamos cada mes a una reunión abierta donde ellos, al mismo tiempo, nos aportan, nos dan elementos para mejorar y fuera de eso a nuestros asociados les damos capacitación en las áreas que ellos quieran; si por casualidad resulta un grupo que quiera una capacitación en cualquier área: en sexualidad, convivencia, manejo de la familia, peluquería, estética, nosotros estamos listos para darles esa capacitación, eso sí con mínimo 30 integrantes (Cooperativa Pío XII de Cocorná, comunicación personal, noviembre, 2008).

3.7 Dificultades, barreras y obstáculos para el desenvolvimiento del Factor comunidad

El ejercicio permanente de la democracia en la toma de decisiones y la participación amplia de los asociados y los dirigentes en dicha toma de decisiones, son de la esencia de la cooperación. En la medida en que se amplíen estas prácticas habrá una más auténtica cooperación y una mejor cooperativa. La promoción del Factor comunidad, de la colectividad, es el mejor instrumento para alcanzar el desarrollo. Sin embargo, existen dificultades, barreras y obstáculos que impiden su normal desenvolvimiento.

Hay normas de origen legal que contribuyen a este desmejoramiento. Sobre todo en los últimos años, con la presencia de un Estado claramente intervencionista que promulga disposiciones de co-administración, se ha verificado una pérdida de autonomía en la gestión. Las asambleas generales solo pueden realizarse mediante autorización expresa de la Superintendencia, una vez esta avala los estados financieros. La posesión de los integrantes del Consejo de Administración se aplaza a veces hasta cuatro meses por efecto de la lentitud en dar aprobación a las hojas de vida. Decisiones que se toman en la Asamblea General o en el Consejo de Administración, relacionadas con el uso de los fondos sociales o el manejo de los activos, son permanentemente glosadas por el ente Estatal. Un testimonio ilustrativo sobre este particular se expone a continuación:

El gobierno en estos momentos le pone cada vez más trabas a la cooperativa y las cooperativas, ellos cada vez reglamentan más sus fondos sociales que son de la misma entidad y muchas veces uno no sabe si los puede aplicar o no. Y por qué no aplicarlos sabiendo que son la misma plata de la entidad y se va a aplicar en los mismos asociados que fueron los que la produjeron (Cooperativa Multiactiva Santa Rosa de Osos, comunicación personal, julio, 2008).

En el orden interno, las dificultades, barreras y obstáculos se definen en dos sentidos: la poca participación de los asociados en el proceso de elección de los delegados y la falta de preparación académica de los dignatarios. En el primer caso, dicha situación lleva a una cierta ilegitimidad de los dirigentes; en el segundo, a toma de decisiones desacertadas.

Sin embargo, en general la participación y los roles en la toma de decisiones están claramente definidos en las normas internas (estatutos y reglamentos), lo que permite la identificación de unas precisas responsabilidades en los diferentes órganos administrativos y de control, evitando el “pisarse las mangueras”. En este sentido, no se observa que haya decisiones que asuma el Consejo de Administración que correspondan a la Asamblea General o viceversa; así mismo, no hay indicios de que la gerencia cuente con atribuciones que le corresponden al Consejo de Administración o que este asuma funciones ejecutivas que son inherentes a la primera. Situación similar ocurre con los comités institucionalizados, aunque en algunos casos se otorgan atribuciones ejecutivas a estos que deberían entregarse a la Gerencia.

Sin embargo, sobre el tema hay testimonios un poco diferentes, por ejemplo sobre decisiones que toma el Consejo de Administración y que debería asumir la Asamblea General o la Gerencia, algunas cooperativas señalan:

Muchas veces toca esperar a una asamblea que es cada año, para poder crear determinadas situaciones, sabiendo que las decisiones que se tomen en la asamblea o en el consejo, son las mismas que son aprobadas en una Asamblea General. Igualmente pasa en esas situaciones en donde hay límites que se colocan a veces en algunas cooperativas, algunas restricciones que perjudican a los asociados que necesitan una ayuda inmediata y no pueden esperar de ocho a quince días o un mes para la decisión de un Consejo de Administración (Cooperativa Multiactiva Santa Rosa de Osos, comunicación personal, julio, 2008).

De modo que no hay normas internas ni políticas que impidan la participación; lo que persiste en estas cooperativas son faltantes para hacer un mejor ejercicio de conciencia frente a ella y de asunción de responsabilidades técnicas por parte de los dirigentes. Por otro lado, en cuanto las normas legales y las disposiciones éticas van haciendo parte de la cultura de la gestión, en gran medida no se toman decisiones que beneficien a terceros o que beneficien a los propios directivos y a sus grupos familiares; en general, no existe clientelismo ni nepotismo.

Los liderazgos que asumen algunas personas de gran experiencia en los temas llevan -en ciertos casos- a disminuir la rotación en cargos especiales como el de Presidente, pero no se observan situaciones conflictivas por este hecho ni que se utilicen dichas

posiciones para beneficios personales o de grupo. Generalmente estos liderazgos están garantizando la participación en los escenarios previstos. Un argumento que corrobora esta afirmación se presenta a continuación:

Yo creo que en la Cooperativa hay un liderazgo que quiere la participación de la gente, del asociado. No que quiera apoderarse de la información y de todo el manejo (...). No hay liderazgo que entorpezca la participación. Al contrario, el Consejo actual y la misma gerencia y la administración estamos empeñados con indicadores que los asociados vengan acá (Cooperativa de Trabajadores de Enka, Cooperenka, comunicación personal, septiembre, 2008).

CAPÍTULO 4

CONSIDERACIONES FINALES: EL MANDO DEL FACTOR COMUNIDAD EN LA EXPERIENCIA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

El presente apartado, a manera de conclusión pretende realizar una síntesis sobre la gestión del Factor comunidad y la capacidad de influencia que este ejerce sobre los distintos procesos y factores que están presentes en el hacer productivo de las organizaciones estudiadas. Igualmente se hace énfasis en los obstáculos que impiden el cabal desenvolvimiento del Factor comunidad, a partir de las experiencias de las cooperativas analizadas en la investigación.

4.1 El Factor comunidad en la creación de las cooperativas

Sin lugar a dudas, son dos situaciones las que han determinado la formación de las cooperativas en estudio: la resolución de necesidades inmediatas de sus gestores y la solidaridad en respuesta a una determinada calamidad individual o familiar.

El imperio de la necesidad es el elemento constitutivo esencial de toda cooperativa. Estas son organizaciones que se establecen para dar respuesta a una determinada necesidad reconocida por un grupo social específico (territorial o laboralmente identificado). No es la maximización de una determinada inversión lo que incentiva la creación de las cooperativas, sino la necesidad. Entre las cooperativas de ahorro y crédito, las necesidades pretenden resolverse mediante dos mecanismos: de un lado, el acceso a medios financieros; del otro, el acceso a fondos comunes creados mediante la destinación de los valores agregados originados en la utilización del servicio de crédito. El acceso al crédito -por lo menos para la época en la cual se conformaron las cooperativas en estudio- resultaba absolutamente restringido a los sectores más desfavorecidos de la población (campesinos y trabajadores de la industria y los servicios); la cooperativa se convertía en la alternativa inmediata para acceder a recursos de financiamiento productivo (en el caso de los campesinos) o de financiamiento de satisfactores de protección (como la vivienda, su adquisición o mejoramiento).

Ahora bien, no todas las cooperativas descubrieron de inmediato las posibilidades de la asociación para el acceso a fuentes de financiamiento. Primero se trazaron un atajo, que estuvo determinado por la respuesta a una determinada calamidad individual o familiar. Tal como ocurrió en muchos de los casos de formación de las mutuales en

Antioquia, algunas de las cooperativas de ahorro y crédito se forjaron ante la presencia de una situación difícil en la familia de uno de sus vecinos o de sus compañeros de trabajo. Se asociaron inicialmente para resolver una situación particular y constituir fondos para evitar que la calamidad no golpeará financieramente a los demás. En el proceso descubrieron las bondades del ahorro y la alternativa del crédito, ya no para dar respuesta a una coyuntura, sino para satisfacer otros elementos de la vida.

4.2 El Factor comunidad y el acceso a medios materiales y financieros o la gestión de los recursos colectivos

El responder a necesidades de carácter estructural o situaciones de orden coyuntural, requiere unos esfuerzos individuales y unos esfuerzos colectivos.

Siempre se ha dicho que el cooperativismo parte del método del ayudarse a sí mismo (el principio del self help anglosajón). Sea mediante esfuerzos económicos, materiales, intelectuales de trabajo, toda cooperativa se establece con este principio: de ahí la consigna “uno para todos, todos para uno”. El esfuerzo individual crea un fondo colectivo (una economía de masa) que puede ser utilizado para responder a una necesidad individual (más no para compensar el esfuerzo individual).

En las cooperativas de ahorro y crédito, ese esfuerzo individual se concreta en un pequeño aporte económico que forma un fondo patrimonial que se acumula con el tiempo y la mayor masa de asociados. En efecto, este esfuerzo se concibe como permanente, no solo como inicial; quien se compromete con este esfuerzo lo hará durante todo el tiempo de permanencia en la organización, generalmente mediante una cuota periódica (semanal, quincenal o mensual). Algunas cooperativas han establecido que todo asociado debe mantener un mínimo de recursos en dicho fondo patrimonial, ajustándolo anualmente. Pero, en la medida en que las necesidades de crédito se acrecientan, este fondo no es suficiente si se mantiene solo un pequeño número de afiliados; es por esta razón que las cooperativas de ahorro y crédito buscan aumentar su número de asociados, ya que los nuevos recursos aumentan el fondo.

El fondo patrimonial creado, aunque se constituye en la base del capital social de la empresa asociativa, no se concibe como una inversión productiva ni como un ahorro. Es por esto que en la terminología del cooperativismo se le ha denominado aporte social. La palabra aporte se refiere a la obligación que se adquiere de contribuir y participar económicamente del proyecto emprendido; es contribuir con una parte de su pecunio individual para formar el pecunio societal.

Las cooperativas han formado grandes fondos patrimoniales que no corresponden al esfuerzo individual, sino al resultado económico de la gestión empresarial. Son los llamados acumulados sociales, representados en diversas reservas y fondos patrimoniales. Dichas reservas y fondos se van formando con el tiempo. En la medida en que la cooperativa genera excedentes, los asociados, reunidos en Asamblea General, destinan estos a la formación de fondos patrimoniales y fondos sociales que para el caso colombiano están definidos por ley.

En estricto sentido, aunque las cooperativas los convierten en fondos de financiamiento para apalancar sus operaciones de crédito o adquirir activos que permitan una eficiente prestación de servicios, estos acumulados patrimoniales son la expresión tangible del capital social. Algunos doctrinarios del cooperativismo le denominan propiedad social; la razón de esta denominación está dada porque estos fondos y reservas no se expresan como el aporte periódico de un individuo sino como la decisión de todos los individuos por realizar un fondo a perpetuidad que garantice solvencia y solidez.

Las cooperativas de ahorro y crédito del presente estudio son empresas con gran solidez patrimonial, no solo por los acumulados de los fondos de aporte social individual, sino también por los acumulados históricos de los fondos colectivos. En la ley colombiana se mantiene el principio de que por lo menos el 20% de los excedentes anuales deben aplicarse a la formación de una reserva para la protección de los aportes sociales pero con el tiempo se han con figurado otros fondos patrimoniales, directamente relacionados con el aporte social, tales como el fondo de revalorización de aportes y el fondo de amortización de aportes. Aún más, como algunas cooperativas generan excedentes que no se producen en la operación financiera (por lo que técnicamente se conciben como no operacionales), estos se utilizan para crear otros fondos especiales de carácter patrimonial que contribuyen a la mayor solidez.

4.3 El Factor comunidad y el papel de los organismos de participación

El modelo de organización empresarial cooperativo se precia de ser profundamente participativo, hecho que le atribuye un carácter especial que le distancia del modelo capitalista. Ha hecho parte de la doctrina el principio de que toda cooperativa bien estructurada es una escuela de democracia.

En todas partes del mundo, la tradición es que las cooperativas comprendan diferentes órganos que conjuntamente definen la estructura de la organización. En principio estos órganos tienen un carácter funcional; esto es, se establecen con el fin de distribuir diferentes funciones inherentes a la gestión empresarial, especializándose cada uno de ellos en un cierto asunto, tarea, actividad o propósito. Pero esta estructura, que muestra claramente los niveles de jerarquía, de autoridad y responsabilidad, es el medio

por el cual los asociados participan de la gestión. Por eso es más que una división del trabajo, convirtiéndose en el espacio de participación por excelencia, mediante el cual el asociado-usuario se expresa ante el colectivo y decide sobre el porvenir o la coyuntura.

Esta tradición universal ha sido mantenida por todas las tipologías de cooperativas y en Antioquia ha sido sustentada especialmente por las de ahorro y crédito. La estructura tradicional está constituida por la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los Comités. Más allá se encuentra la Gerencia, que es el órgano encargado del proceso ejecutivo, asignándole la función de concretar las decisiones de los colectivos.

La Asamblea General es el máximo órgano de administración de una cooperativa. En ella se expresan los asociados, de manera directa o a través de sus delegados (los cuales son elegidos mediante votación directa y no por representación individual como en otras sociedades y asociaciones). Regularmente se reúne cada año para cumplir con funciones específicas determinadas por la ley (evaluación de la gestión, aprobación del estado económico financiero, elección de sus órganos colegiados, determinación de la aplicación de excedentes, debate de nuevos proyectos y reforma estatutaria, entre otros), pero a veces puede reunirse extraordinariamente para dar respuesta a situaciones de coyuntura que no pueden esperar hasta la próxima asamblea ordinaria.

El Factor comunidad tiene su máxima expresión en la Asamblea General, sea por medio del proceso eleccionario de delegados o a través de la participación directa en sus reuniones. Pero no solo se expresa físicamente el Factor comunidad, también se percibe en el tipo de decisiones. A la asamblea le corresponde orientar el desarrollo de la cooperativa, definir su orientación estratégica, la cual siempre deberá estar en relación directa con los intereses de los asociados y con el objeto social para el cual se creó la organización. El Factor comunidad, no solo en su expresión física, determina el modo de operar y las decisiones que se toman en una Asamblea General.

Para desarrollar el proceso cooperativo en el período comprendido entre las asambleas generales ordinarias, estas designan a algunos de los asociados para que, en su nombre, cumplan actividades de decisión administrativa o de control social. Estas son actividades de primer orden en el desenvolvimiento de una cooperativa: la gestión administrativa, de un lado; el control sobre dicha gestión -en el campo social-, del otro. En el primer caso, actúa el Consejo de Administración; en el segundo, la Junta de Vigilancia.

De acuerdo con la norma colombiana, el Consejo de Administración funge como administrador general de la cooperativa y responde ante los asociados y ante la ley por el cumplimiento del objeto social. En las cooperativas de ahorro y crédito de Antioquia, este órgano colegiado se compone, generalmente, por cinco o siete miembros principales, con suplentes personales o numéricos, según lo defina cada estatuto particular.

Los miembros del Consejo de Administración son los representantes y delegados del Factor comunidad para administrar la cooperativa en su nombre; es el Factor comunidad (expresado en la Asamblea General) el que le otorga esta dignidad. Es el Factor comunidad el que le exige cumplimiento de su misión y evalúa su gestión, en la próxima Asamblea General. Pero aún más, la ética de la Cooperación exige que los miembros del Consejo de Administración tomen decisiones en nombre de todo el colectivo y no de una fracción del mismo: los consejeros no son representantes de una u otra fuerza o grupo asociados; son representantes de todos los asociados. En muchos de los estatutos, siguiendo la tradición pero también especiales normativas, se precisa que un dirigente tomará la decisión procurando el mayor bienestar para todos. Esto es, el espíritu del Factor C debe dirigir el juicio del dirigente. Si así se hace, habrá mayores posibilidades de que una decisión cualquiera sea acertada.

Para orientar estas decisiones y mantener el espíritu del Factor comunidad en las mismas, se ha optado por constituir órganos participativos asesores: los llamados Comités de Trabajo. En la tradición antioqueña, las cooperativas de ahorro y crédito reconocen al menos tres órganos plurales de este tipo: el Comité de Educación, el Comité de Solidaridad y el Comité de Crédito. Cada uno de ellos está compuesto por tres o cinco personas, dirigidas por alguno de los miembros del Consejo de Administración. En ellos se extiende el Factor C en el sentido físico al convertirse en espacios de participación ampliada: ya no solo es el Consejo de Administración -como responsable que es de la administración general- el que participa del análisis de la decisión o de las propuestas o de las evaluaciones, sino que hay nuevos asociados -nombrados por aquel- para que contribuyan con sus aportes a la mejor decisión.

En el caso del Comité de Educación, se trata de un grupo de personas que toman en cuenta las necesidades de formación, capacitación o integración de los diferentes grupos internos (asociados, directivos y empleados) y externos (familia y comunidad). Ello quiere decir que los programas que propongan al Consejo de Administración y las ejecuciones presupuestales correspondientes deberán tener en cuenta el Factor comunidad, determinando para cada público el objetivo del ejercicio educativo. Así mismo, cuando se trata de evaluar las ejecuciones se tendrá que ver el impacto que ha logrado dicho ejercicio educativo en la formación del Factor C, en su cualificación o en el elevamiento de su calidad de vida.

El Comité de Solidaridad se centra en el establecimiento y evaluación de programas que hacen viable el valor de la solidaridad al interior de la cooperativa. Ya se ha dicho que muchas de ellas no solo nacen de la necesidad económica sino también de la respuesta a una calamidad social, que se constituye en una satisfacción a la protección social. A este Comité se le otorgan facultades para administrar estos recursos (representados en un Fondo de Solidaridad o en otros de carácter especial). Obviamente, las ejecuciones presupuestales beneficiarán a una persona en específico o a un determinado grupo familiar, pero en la generalidad todos los asociados gozarán del derecho de beneficiarse de dichos recursos. El este Comité de Solidaridad debe velar porque todos participen del beneficio en equidad y en igualdad de oportunidades. Cuando se decide sobre las normas de acceso a dichos recursos, nuevamente el Factor comunidad es el que determina la norma: en concreto, se otorgarán aquellos beneficiosos que cubran al mayor número de asociados, respondiendo a necesidades comunitarias.

Otro de los comités es el de Crédito, constituido por asociados que, en la mayoría de los casos, tienen un amplio conocimiento de su comunidad más que de las técnicas administrativas. El crédito cooperativo se basa en el principio del conocimiento del deudor, de su participación en un grupo comunitario dado, de su vínculo con la comunidad. Los miembros de este Comité, en las cooperativas que todavía mantienen un vínculo estrecho con sus nichos sociales (las de las poblaciones o cerradas a grupos de trabajadores), reconocen al deudor como parte de la Comunidad. En el riesgo de crédito cooperativo el Factor comunidad es uno de los elementos esenciales para su medición: entre mayor vínculo comunitario exista menos riesgosa será la operación. A su vez, el Consejo de Administración, al reglar el acceso al crédito tendrá en cuenta también el criterio de otorgar el crédito al mayor número de asociados y con líneas que respondan a las mayores necesidades de su grupo. Así las cosas, el Factor comunidad determina las modalidades de crédito, los montos y las garantías.

Pero al Consejo de Administración le corresponde hacer un control interno general de la ejecución de sus decisiones y de las de la Asamblea General. Por eso, recientemente en Colombia, se han establecido otros comités que colaboran con el órgano rector en procesos evaluativos, sea del riesgo crediticio, del riesgo financiero o del riesgo de mercado. Todos estos comités, que hoy son exigidos por las disposiciones legales vigentes, requieren de participación de los asociados, buscando una cierta especialización entre ellos. En la medida de que se trata de comités técnicos, el Consejo de Administración buscará que se conformen por asociados profesionales y competentes en materias financieras.

Por otro lado, está la Junta de Vigilancia. La función particular que se le asigna a este órgano colegiado es la del ejercicio del control social, entendido como la capacidad del grupo de hacer seguimiento al desarrollo del objeto social y a los logros sociales que del mismo deviene. Ya no se trata de un órgano que técnicamente realice un seguimiento a

la operación de servicios, a los procedimientos para otorgarlos o al uso de los recursos o a la estructura financiera. Estos problemas se resuelven en los comités asesores técnicos o con la intervención de la Revisoría Fiscal.

La Junta de Vigilancia, está conformada por dos o tres personas con sus suplentes personal o numéricos, según el caso. Antiguamente se pensaba que la Junta de Vigilancia debía estar constituida por los asociados más críticos y más molestos, a la manera de fiscales de una asociación. Hoy en día se concibe que este órgano debe estar conformado por personas con alta sensibilización social, muy conocedores de los procesos de la cooperativa y profundamente compenetrados con su comunidad. Su misión es clara, verificar que las decisiones administrativas y que el desenvolvimiento de la cooperativa se compagine con el objeto social, con el ideal social y con el espíritu de su fundación. A nombre del Factor comunidad son los vigilantes de que el espíritu del Factor comunidad esté al mando de toda decisión administrativa.

4.4 El Factor comunidad en los procesos de trabajo y de ejecución de decisiones colectivas

Como ha quedado establecido, siguiendo la teoría administrativa mucha parte de este proceso pareciera que se fragmentara en las cooperativas. La estrategia se le asigna a la Asamblea General, la administración general (en términos de planeación del logro de la estrategia, organización de los recursos dispuestos para alcanzarla, decisión respecto de los planes y las disposiciones de recursos y control interno) se le entrega al Consejo de Administración; el velar por el no extravío del rumbo es una función de la Junta de Vigilancia, y la ejecución de la estrategias y las decisiones particulares a la Gerencia. Pero no hay tal fragmentación; lo que se presenta es una delegación funcional, mediante procesos participativos. El Factor comunidad determina la gestión.

En una cooperativa debe entenderse la gestión como la organización racional, eficiente y eficaz de las actividades de la asociación, mediante procesos participativos orientados al cumplimiento de los fines económico-sociales que le dieron origen, asegurando el pleno aprovechamiento de las potencialidades humanas y de los recursos materiales, integrando estrechamente a todos los asociados en torno a las metas pre-establecidas.

Son los asociados (el Factor comunidad), quienes asumen la gestión en su totalidad. Pero, en las cooperativas de ahorro y crédito, por tratarse de un servicio especializado, se requiere de una estructura operativa que, en principio, aparece como separada de la estructura asociativa. Sin embargo, la primera depende en todo de la segunda. La ejecución especializada del servicio exige un grupo humano especializado, pero dicha ejecución es delegada y controlada por el Factor comunidad a través de sus órganos sociales (Asamblea General, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia).

Sin embargo, en esa estructura que aparece virtualmente separada de la asociativa, también el principio de la participación juega su rol. Con el objetivo de coordinar las tareas y establecer espacios que permitan la consulta para la toma de decisiones, algunas cooperativas utilizan mecanismos como los grupos primarios y los encuentros de socialización. También los trabajadores pueden participar de los comités técnicos de que dispone el Consejo de Administración, de acuerdo con su especialización. Lamentablemente en otras cooperativas se mantiene la verticalidad que, en casi todas las circunstancias, elimina la participación y hace del gerente el principal protagonista de la ejecución de los procesos.

Ahora bien, el estudio ha permitido descubrir que en los primeros períodos de desarrollo de la cooperativa, la división entre estructura asociativa y estructura operativa era prácticamente inexistente, ya que los miembros del Consejo de Administración u otros asociados asumían las funciones operativas de una manera voluntaria, siguiendo principios de mutualidad. Más, en la medida del crecimiento de las operaciones, el voluntariado desaparece y da lugar a la estructura especializada.

Ahora bien, el trabajo como actividad humana que procura el cumplimiento de un determinado objetivo, no está limitado al órgano ejecutivo (los trabajadores de la Cooperativa). También este se expresa en la actividad realizada por los miembros de los órganos sociales. En efecto, en las cooperativas no solo se percibe el trabajo remunerado de los empleados sino que también está presente el trabajo voluntario de los dirigentes, los cuales bajo el mandato de la Asamblea General, asumen tareas propias de sus cargos, en el espacio de sus reuniones o por fuera de ellas. El trabajo que realizan estos dirigentes está orientado -como se ha dicho- por un mandato de la Asamblea General; esto es, su trabajo obedece al espíritu orientador del Factor comunidad.

El Factor comunidad determina la orientación de las decisiones de los órganos sociales, desde los órdenes doctrinario, ético y legal.

Si mantenemos el criterio de que la democracia es el gobierno del pueblo, para el pueblo y por el pueblo, en las cooperativas esta práctica no sería más que la expresión de los deseos del Factor comunidad. La democracia es un principio cooperativo especialmente guardado por las cooperativas de ahorro y crédito pero también es un valor personal de sus dirigentes. Este principio se manifiesta no solo en que las decisiones son tomadas por las mayorías, respetando la opinión y el voto de las minorías. También se manifiesta en que el ejercicio de la democracia, que es toma de decisiones colegiadas, consensuadas o no, respetan el principio de la colectividad. Se establece la democracia en las cooperativas para mantener el mandato del Factor comunidad.

4.5 Obstáculos en el desenvolvimiento del Factor comunidad

Aunque la dinámica cooperativa comprende espacios, medios e instrumentos que buscan permanentemente la intervención del Factor comunidad, física o moralmente, en el desenvolvimiento del proyecto empresarial, existen dificultades variadas que le ponen barreras y que obstaculizan su marcha normal. Es por esto que se hacen tan tremendos esfuerzos en el campo pedagógico y educativo.

Desde la experiencia de las cooperativas estudiadas, se pueden encontrar tres caracterizadas barreras: normas legales que entorpecen la participación y la toma de decisiones en confluencia con el espíritu del Factor comunidad, la apatía de un amplio grupo de los asociados y la fuerte influencia gerencial.

Las normas legales a las que se ve sometido el cooperativismo de ahorro y crédito -en casi toda América Latina- se han establecido bajo el principio neoliberal de defensa del ahorro de los ciudadanos. Estas normas han hecho que las cooperativas de ahorro y crédito introduzcan en sus prácticas decisorias y participativas instrumentos que le son extraños y que identifican una gran tendencia intervencionista de los gobiernos. De modo que, a veces, para tomar una determinada decisión administrativa o de operación de servicios primero se toma en cuenta la norma y luego el interés del asociado. Es así como el Factor comunidad se ve constreñido al imperio de la norma,

Recientemente se han suscitado algunos debates sobre este particular. Los grandes debates relacionados con la operación del cooperativismo con actividad financiera en Colombia, dados en el marco de la crisis de 1997 y en los años siguientes, están referidos a la denominada actividad financiera que ellas efectúan.

La Ley 454 de 1998 (en su artículo 39) señaló que:

Para efectos de esta Ley se entenderá como actividad financiera la captación de depósitos, a la vista o a término, de asociados o de terceros para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados o de terceros. Solamente las cooperativas financieras podrán prestar servicios a terceros no asociados.

Ateniéndose a la normativa general sobre la actividad financiera en Colombia, ajustada durante la crisis del año 1982, estas operaciones están referidas al ejercicio de una captación masiva y habitual de ahorro del público. Esto resulta obvio, en correspondencia al hecho de que las instituciones financieras, autorizadas para captar ahorros de manera masiva y habitual, en general son sociedades comerciales que se sustentan en los aportes de capital de sus propietarios-inversionistas; como tal, no están creadas para prestar servicios exclusivos para sus accionistas: de ahí que la captación de ahorros del público (de terceros) es connatural a ellas.

Pero en el caso de las cooperativas (estrictamente las especializadas en ahorro y crédito y las multiactivas e integrales con dichas secciones) naturalmente los asociados, además de propietarios que comparten los riesgos empresariales, son también los ahorradores. En este caso, la captación de ahorros (de los mismos asociados) es un instrumento de recaudo de recursos financieros para cumplir la función básica de la cooperativa que es la de otorgar un servicio de crédito a sus mismos propietarios.

Una segunda barrera es la de la apatía en la participación. En todas las cooperativas de este tipo hay dos situaciones que indefectiblemente llevan a la formación de ciertos niveles de apatía (altos o bajos según experiencias concretas: el primero, su devenir histórico; el segundo, su crecimiento asociativo. Ninguno de los dos fenómenos puede ser desechado; son inherentes al principio de supervivencias de estas organizaciones empresariales.

Estas cooperativas primero se establecen como mutualidades para responder a un servicio específico (ahorro y crédito) que resuelva necesidad de protección (posteriormente de entendimiento y ocio), pero deben avanzar hacia el establecimiento de una estructura empresarial moderna que aporte eficiencia al servicio y eficacia al objeto social. Es natural esta evolución histórica, pero ella resulta en disminución de los niveles de participación, haciendo que la técnica del servicio sobrepase el sentimiento de la mutualidad. Cuando ello ocurre, muchas decisiones se toman pensando en la eficiencia administrativa, en la sobrevivencia empresarial, más que en el Factor comunidad.

Por otro lado, si las cooperativas de ahorro y crédito no crecen en su número de asociados se ocurren dos situaciones que ponen en peligro su solidez: 1) las fuentes de financiamiento del servicio (fondos patrimoniales) se harán insuficientes; 2) el servicio se concentrará en un pequeño número de personas que a la postre no tendrán la capacidad de adquisición de los mismos, por acumulación de crédito o por encarecimiento del mismo. De modo que el crecimiento asociativo también es connatural a estas organizaciones (específicamente las de ahorro y crédito) y no puede detenerse a menos que se establezcan ciertas reglas como ha ocurrido en Alemania, en Canadá y otros países. Ese ascenso en el número de asociados hace que la mayoría de ellos no se afilien con base en el espíritu fundacional sino con base en los atractivos del servicio; al proponerse así el proceso asociativo se hace muy difícil la participación, ya que la mayoría estarán vinculados a la cooperativa en la medida de la satisfacción del servicio y no en la medida del logro del objeto social. El espíritu fundacional se pierde y el Factor comunidad se debilita. El acrecentamiento asociativo lleva a la limitación en los espacios participativos y pronto llega a formarse una elite que toma las decisiones por todos, sin preocuparse por la consulta en la base.

Finalmente, el acumulado de los dos factores anteriores, necesariamente conduce a la formación de una élite empresarial y ejecutiva. De ahí que se perciba, en algunas cooperativas una fuerte influencia gerencial en la toma de decisiones. Este último aspecto, es de trascendental importancia porque la cooperativa involuciona: la estructura operativa asume el comando de la estructura asociativa; la dirigencia comunal se pliega al criterio de la dirigencia tecnócrata. Ese es el estado último de una cooperativa de ahorro y crédito: el Factor comunidad es dominado por la gerontocracia y el mandato del pueblo se ve subsumido por el mandato del técnico.

REFERENCIAS

- Agüero, J. O. (2006). *Las finanzas en las organizaciones cooperativas, contribuciones para un debate necesario*. Buenos Aires: Universidad de Misiones.
- Aktouf, O. (1996). *La administración: entre la tradición y la renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Álvarez, J. F., Gordo Granados, M. y Sacristán, C. (2006). *La lógica de la economía solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva económica*. Recuperado de [http:// www.riless.org/investigadores_desarrollo](http://www.riless.org/investigadores_desarrollo).
- Bertossi, R. F. (2004). *La empresa cooperativa*. Recuperado de [http:// www.neticoop.net.uy](http://www.neticoop.net.uy).
- Choquehuanca Soto, W. (2006) *Los marginados financieros*. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/Los-marginados-financieros>.
- Congreso de la República de Colombia (1988). Ley 79 de 1988. Bogotá: Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia (1998). Ley 454 de 1998. Bogotá: Diario Oficial.
- Dávila, R. (2002). Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. En J. M. Silva y R. Dávila (Comp.), *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia* (pp. 23-52). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Instituto de Estudios Rurales. Unidad de Estudios Solidarios.

- Dávila, R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Davis, P. (2001). *La Gobernanza de Cooperativas bajo condiciones competitivas; cuestiones, procesos y cultura*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Drucker, P. (2002). *Escritos Fundamentales* (Tomo 1). Buenos Aires: Sudamericana.
- Fabra Ribas, A. (1944). *Educación en el movimiento cooperativo*. Caracas: II Conferencia de la Unión Cooperativa Bolivariana.
- Fantova Azcoaga, F. (2001). *La Gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid: Editorial CCS.
- Fedesarrollo. (1992). *Las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Fischer, K. y Desrochers, M. (1999). Costos de agencia y la crisis de las cooperativas financieras en Colombia. En R. Dávila y M. Buchelli (Comp.), *Memorias Tercer Seminario Internacional de Desarrollo Regional y Cooperativismo* (pp. 45-74). Bogotá: Universidad Javeriana.
- Gómez, A.S. (2010). Factores que inciden en la génesis y desarrollo de emprendimientos turísticos asociativos. Recuperado de http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/3801/génesis_emprendimientos_asociativos.pdf
- López González, L. (2007, junio). Rituales en cooperativas de ahorro y crédito mexicanas. *Revista Unircoop Américas*, 5(1), 205-209.
- Morillo, A. (2008). *Marketing o mercadotecnia*. Recuperado de <http://www.alekmorillo.blogspot.com.co/2008/05>

- Orrego Correa, C. I. y Arboleda Álvarez, O. L. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: un modelo innovador de gestión. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 14(9), 60-67.
- Palacios, N. (1993). *La administración en las empresas de la economía solidaria*. Bogotá: USTA.
- Pineda Suárez, C. J. (1999). *Las empresas de la Economía Solidaria en Iberoamérica*. Bogotá: McGraw Hill.
- Razeto Migliaro, L. (1997). *Economía solidaria y desarrollo social*. Recuperado de <http://www.economiasolidaria.net/textos/articulos/Venezuela1997.php>
- Razeto, Migliaro, L. (1997). *Educación para la subsistencia y el trabajo autónomo y solidario*. Recuperado de <http://www.luisrazeto.net/content/educar-ara-la-subsistencia-y-el-trabajo-au%C3%B3nomo-y-solidario>
- Razeto Migliaro, L. (1998). *Alternatividad y racionalidad de la economía solidaria*. Medellín: Escuela Colombiana de Economía Solidaria.
- Salas Polanco, E. (1981). *Manual de Gestión Cooperativa*. Bogotá: Dancoop.
- Sanchez Cabrera, A. (2005). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas* (Tesis de grado). Freie Universität Berlin, Berlín.
- Thomas, E. H. (1962). *Gestión de las Cooperativas*. Madrid: Aguilar.
- Webb, J. T. (2003). *El marketing de la cooperación en la economía global*. Recuperado de <http://www.neticoop.org.uy>
- Zabala Salazar, H. (1997). *La cooperación en Colombia: anotaciones para identificar la patología de una crisis*. Medellín: Cinco.
- Zabala Salazar, H. (2002). *Investigación asociativa, estadística y jurídica de los organismos cooperativos con actividad financiera en el departamento de Antioquia*. Medellín: Confecoop Antioquia.
- Zabala Salazar, H. (2004). *La economía solidaria en el desarrollo de Antioquia*. Primer Congreso de Investigadores del sector solidario, Dansocial-Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá:

- Zabala Salazar, H. (2008b). *Gestión de empresas de economía solidaria. Guía didáctica y módulo*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Zabala Salazar, H. (2008a). *Estado de situación del cooperativismo con actividad financiera de Antioquia*. Medellín: Confecoop Antioquia.
- Zabala Salazar, H., Arboleda, O., y Bedoya, G. (2010a). La lógica del factor comunidad en las empresas de economía solidaria. En: *Novena Conferencia Internacional de ISTR*. Estambul: ISTR.
- Zabala Salazar, H. (2010b). *Pensamiento solidario y educación cooperativa*. Encuentro Nacional de Cooperativas 2010, Cooprudea. Medellín.

INFORMACIÓN DE LOS AUTORES

Olga Lucía Arboleda Álvarez

Historiadora de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Docencia Investigativa Universitaria de la Fundación Universitaria Luis Amigó, Magíster en Salud Pública de la Universidad CES. Docente e investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Fundación Universitaria Luis Amigó y líder del grupo de investigación en economía solidaria ECOSOL, de la misma Institución.

En el ámbito de la solidaridad y la economía solidaria ha publicado los siguientes textos, algunos en coautoría con integrantes del grupo de investigación ECOSOL de la Funlam:

- Política pública de economía solidaria en el contexto de planeación local y presupuesto participativo de Medellín 2008-2015: evaluación de su efectividad. Publicado en el año 2015.
- Proceso de consolidación de capital social en la ciudad de Medellín. Publicado en el año 2009.
- Mutualismo, exclusión y seguridad social en el Valle de Aburrá. Publicado en el año 2009.
- Francisco Luís Jiménez: sembrador de una esperanza. Tomos I y II. Publicados en el año 2006.
- Estado del arte de la economía solidaria en Antioquia. Publicado en el año 2005.
- Racionalidad de prácticas de economía solidaria en Medellín en las últimas cuatro décadas del siglo XX. Publicado en el año 2004.
- Caracterización histórica de prácticas de economía solidaria en Medellín 1930-1972. Publicado en el año 2000.
- Historia de las prácticas solidarias en Antioquia 1850-1930. Publicado en el año 1995.

Hernando Zabala Salazar

Historiador de la Universidad de Antioquia, Especialista en Derecho Cooperativo y Solidario de la Universidad Cooperativa de Colombia, Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Fundación Universitaria Luis Amigó y miembro del grupo de investigación ECOSOL. Autor de libros y capítulos como:

- Colombia: evolución y desventuras del cooperativismo de trabajo asociado. Publicado en el año 2015.
- Las afectaciones de las normas internacionales contables en el sector cooperativo. Publicado en el año 2014.
- Avances de la intercooperación en la región de Antioquia. Publicado en el año 2014.
- Políticas públicas para la internacionalización del cooperativismo. Publicado en el año 2012.
- Definiendo el problema: los obstáculos a la internacionalización cooperativa. Publicado en el año 2012.
- Cooperación y salud, una experiencia reciente en el Valle de Aburrá. Publicado en el año 2010.
- Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Publicado en el año 2005.
- Introducción a la historia y doctrina del cooperativismo. Publicado en el año 2005.



Medellín
2016