

# **INNOVACIÓN Y ÉXITO EN LA GERENCIA COOPERATIVA**

**Casos exitosos  
de cooperativas rurales de ahorro y crédito**

**RICARDO DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA**



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá

**Facultad de Estudios Ambientales y Rurales  
Instituto de Estudios Rurales  
Unidad de Estudios Solidarios - UNES**

# Capítulo I

## **EL SISTEMA DE ECONOMÍA SOLIDARIA Y LA ECONOMÍA CAMPESINA EN LA REGIÓN ESTUDIADA**

En este capítulo se hará una exposición en términos del sistema de economía solidaria que existe en el país, dentro del cual se desarrollan las cooperativas de ahorro y crédito que se presentan en este texto. De igual manera, se hará una presentación de la economía campesina existente en las provincias del sur de Santander.

### **LAS COOPERATIVAS EN COLOMBIA HOY**

Las cooperativas aparecen en Colombia en 1931 cuando se dicta la primera ley cooperativa, gracias a los esfuerzos de unos pioneros que logran interesar al gobierno para impulsar este tipo de organizaciones con el fin de dar respuesta a los retos que estaba planteando la gran depresión de los años treinta entre los obreros de la incipiente industria colombiana. Estos impulsores, se apoyaban en las experiencias cooperativas que se estaban produciendo en los países europeos (Alemania, Francia, Países Bajos, Noruega, Suecia, Dinamarca) y en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá). Las primeras experiencias colombianas fueron de carácter urbano y ya para mediados de los años treinta había cuatro cooperativas fundadas en el país.

Las cooperativas rurales y agropecuarias se comienzan a desarrollar en forma a partir de la mitad del siglo XX y en especial en la década de los sesenta, cuando el programa Alianza para el Progreso, impulsado por los Estados Unidos y apoyado por todos los gobiernos del área latinoamericana, decide apoyar el cooperativismo agropecuario y rural. Con excepción de los países del sur del continente, en especial en Argentina y en el sur del Brasil donde los emigrantes europeos importaron la idea cooperativa y la vincularon a las actividades del campo al culminar el siglo XIX y comienzos del siglo XX, en el resto de América Latina el cooperativismo

agropecuario y rural había tenido muy poca acogida entre campesinos, productores y empresarios agropecuarios.

A partir de esta década y en especial en los años sesenta, la iglesia católica comienza a jugar un papel muy importante para el caso del cooperativismo de ahorro y crédito, cuando decide apoyar en toda la región el impulso a cooperativas de este tipo en el campo, recogiendo la experiencia de sindicatos agrarios que había desarrollado durante las dos décadas anteriores. En Colombia, la actitud de la iglesia católica se manifestó en el apoyo a la creación de este tipo de cooperativas en los municipios rurales, con el ánimo de incentivar la cultura del ahorro y el crédito, situación que se da a finales de los años cincuenta y comienzos de los sesenta. Esta situación se ve reforzada con la venida del papa Paulo VI, en 1968, cuando como un homenaje a este hecho se propone que en cada municipio exista una CRAC. La gran mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito rural que existen hoy en día, surgieron de este esfuerzo promocional realizado por los párrocos en los diferentes municipios.

El desarrollo del cooperativismo rural y agropecuario colombiano se vio duramente afectado durante estos primeros años, por las experiencias negativas y las crisis de gestión y malos manejos que presentaron las cooperativas apoyadas por el Estado, tanto las de reforma agraria en la década de los años sesenta y setenta, como las del DRI en los años ochenta, situación que generó una muy mala imagen entre la gente, haciendo carrera la idea de identificar las cooperativas con la idea del fracaso, la quiebra, la mala administración y la corrupción.

A pesar de este problema, el cooperativismo se fue desarrollando dando lugar a casos interesantes como han sido las cooperativas lecheras (especialmente COLANTA) las de cafeteros, que superando los problemas de asistencialismo, dependencia y paternalismo que las han afectado, han sido un apoyo importante en el proceso de comercialización del café, y las cooperativas de ahorro y crédito que gracias a la Ley 79 de 1988 tuvieron un crecimiento desbordado a finales de la década de los ochenta y comienzos de los años noventa, situación que condujo a la crisis de los años 1997 y 1998. Recordemos que durante este período, se quebraron 49 grandes cooperativas financieras y los tres bancos cooperativos ya que no existió un adecuado sistema de control y supervisión.

Esta crisis sirvió para develar una diferencia significativa que se daba en el sector financiero cooperativo, al permitir diferenciar entre el cooperativismo de ahorro y crédito y el cooperativismo financiero de carácter netamente urbano, ya que el cooperativismo que fracasó y se quebró fue éste, en tanto que el cooperativismo de ahorro y crédito logró salir adelante. Pero, como en situaciones anteriores, la crisis volvió a marcar negativamente al cooperativismo en el país, pues se

volvió a recordar la mala imagen que fracasos anteriores habían generado. Además, conviene recordar, que la quiebra del cooperativismo financiero y de los bancos cooperativos afectó a casi un millón de asociados, habiendo quedado extensas zonas del país “vacunadas” contra esta idea.

## 1. El sistema de economía solidaria en el país

Hoy en día, las cooperativas hacen parte del sistema de economía solidaria que se instauró en el país mediante la Ley 454 de 1998, como una respuesta a la crisis mencionada atrás. Aunque la ley deseaba conformar un sistema de economía solidaria que recogiera a muchas organizaciones, asociaciones y grupos que realizaban actividades sociales y sin ánimo de lucro, hasta la fecha, la estadística disponible y más usada, identifica el sistema de economía solidaria con tres tipos principales de organizaciones: las cooperativas, los fondos de empleados y las mutuales que, antes de esta ley, conformaban el denominado sector cooperativo colombiano basado en la Ley 79 de 1988.

Este sistema estaba conformado por 6.155 entidades a diciembre 31 de 2003, como se puede apreciar en el cuadro 1. De éstas, 4.452 entidades son cooperativas, representando el 72.3% del total. A esa fecha, las cooperativas de intermediación financiera sumaban 1.508 entidades, equivalente al 33,8% del total de cooperativas. Conviene mencionar que en la medida en que mejora la situación del país, es mayor el número de entidades del sector solidario que envían sus estados financieros a CONFECOOP<sup>3</sup>. Así por ejemplo, a diciembre 31 del año 2001 solamente 3.001 entidades del sector habían enviado su información, de las cuales 1.928 eran cooperativas.

**Cuadro 1**  
**Colombia: Total entidades y total activos, estados financieros**  
**a diciembre 31 de 2003 (cifras en miles de millones de pesos corrientes)**

	Número entidades	Total activos \$
Subsector cooperativo	4.452	9.191,3
Fondos de empleados	1.529	2.003,9
Asociaciones mutuales	174	42,3
<b>Total</b>	<b>6.155</b>	<b>11.237,5</b>

Fuente: [www.portalcooperativo.com](http://www.portalcooperativo.com) datos a diciembre 2003.

3 Confederación de Cooperativas de Colombia.

## 2. Los activos totales del sistema de economía solidaria en el país

Los activos totales son otra variable importante para caracterizar el sistema de economía solidaria. Como se puede apreciar en el cuadro 1, estas entidades han acumulado en los comienzos del siglo XXI casi tres mil novecientos millones de dólares en activos, representados en caja y bancos, inversiones temporales y permanentes, créditos a corto y largo plazo con asociados, cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos e intangibles. Estos activos están a disposición de las comunidades implicadas para que puedan enfrentar la dura realidad de hoy en día y resolver de alguna manera las necesidades más urgentes. Es una cifra importante, aunque las necesidades de los asociados y de la sociedad en general superen significativamente dicho monto. Desde esta perspectiva, se considera a las cooperativas como elementos que halan los procesos de reanimación de la actividad productiva y económica de la nación.

## 3. Distribución geográfica de las entidades solidarias

La tercera variable que caracteriza al sistema tiene que ver con la ubicación geográfica de las entidades a lo largo y ancho del territorio nacional. Bajo esta variable lo que se puede apreciar con la información disponible, es el grado de ubicación que tiene el sistema de economía solidaria. Como se observa en el cuadro 2, en la sexta parte de los departamentos del país se ubica el 62% de las entidades que componen el sistema. El 38% corresponde a los 25 restantes departamentos. Esta situación tiene relación con el hecho de que en estos departamentos se ubica, a la vez, el mayor porcentaje de la población del país.

**Cuadro 2**  
**Colombia: Total de entidades por departamento, diciembre 2003**

Departamento	No. entidad	%
Bogotá, D.C.	1.795	29
Antioquia	664	11
Valle	601	10
Santander	416	7
Cundinamarca	318	5
Resto del país	2.361	38
<b>Total</b>	<b>6.155</b>	<b>100,0</b>

Fuente: [www.portalcooperativo.com/](http://www.portalcooperativo.com/) datos consolidados sector cooperativo vigilada datos a diciembre de 2003.

## 4. Las cooperativas de ahorro y crédito

En la actualidad y debido a las normas impuestas por el gobierno, las cooperativas de ahorro y crédito se han venido reduciendo significativamente ya que muchas de ellas se están convirtiendo en cooperativas de aportes o en fondos de empleados, con el ánimo de seguir prestando su concurso en el ámbito de la ley. Lo anterior en razón a que las cooperativas de aporte y crédito no se consideran como entidades que presten servicios financieros y por lo tanto no están sujetas a la supervisión y el control que sí se exige para una entidad de este tipo. A enero de 2003 había en el país 216 cooperativas de ahorro y crédito, especializadas o multiactivas con sección de ahorro y crédito, tal como aparece en el cuadro 3 (total de cooperativas de ahorro y crédito en el país, enero de 2003).

**Cuadro 3**  
**Colombia: Total de cooperativas de ahorro y crédito, enero 2003**

Departamento	No. entidades	%
Antioquia	58	26.9
Bogotá	44	20.4
Santander	27	12.5
Valle	18	8.3
Cundinamarca	8	3.7
Tolima	8	3.7
Norte de Santander	6	2.8
Caldas	6	2.8
Boyacá	5	2.3
Risaralda	5	2.3
Atlántico	5	2.3
Huila	4	1.8
Casanare	2	1.0
Cauca	2	1.0
Guaviare	2	1.0
La Guajira	2	1.0
Bolívar	2	1.0
Meta	2	1.0
Nariño	2	1.0
Quindío	2	1.0
Sucre	1	0.5
Caquetá	1	.5
Cesar	1	.5
Córdoba	1	.5
Guainía	1	.5
Magdalena	1	.5
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>100.0</b>

Fuente: CONFECOOP, 2003.

En lo que hace referencia a la distribución geográfica del cooperativismo de ahorro y crédito, la situación sufre cambios significativos ya que la crisis se presentó con especial importancia en Bogotá y el departamento del Valle. Esto se puede apreciar en el cuadro 3, donde Antioquia supera a Bogotá y Santander al Valle.

Esta impresión podría revisarse si se contara con la información precisa en cuanto a la ubicación municipal de las entidades, labor que no se ha podido realizar hasta ahora puesto que no se dispone de los datos necesarios para la realización de dicha tarea.

## 5. El cooperativismo en el sector agropecuario

Teniendo en cuenta la denominación tradicional de cooperativas agropecuarias y utilizando las cifras reportadas a la Superintendencia de Economía Solidaria (SES), se puede apreciar en el cuadro 4, la evolución que estas cooperativas han tenido, desde finales del siglo pasado.

**Cuadro 4**  
**Colombia: Evolución del sector cooperativo agropecuario 1999/2002/2003.**  
**Cifras monetarias en miles de millones**

	1999	2002	2003	Variación %	
				1999/2002	2002/2003
Entidades	245	424	429	73	11.8
Activos totales	671	938	1.087	40	15.9
N° asociados	118.809	112.745	115.675	- 5	2.6

Fuente: 1999. *Revista Colombia Cooperativa* N°. 63, octubre - diciembre 2000/2002/2003. CONFECOOP, junio 2004.

Conviene mencionar que los crecimientos que se aprecian en este cuadro obedecen principalmente al esfuerzo que se ha hecho en el país para que las cooperativas existentes envíen sus estados financieros a la Confederación de Cooperativas (CONFECOOP), para ser sujetos a supervisión y control por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria y no a la creación de nuevas organizaciones. El cálculo de tasa de crecimiento o decrecimiento entre períodos saca a la luz una de las debilidades que tiene la información que proporciona el sector consiste en que no todas las cooperativas existentes envían sus estados financieros a CONFECOOP. En las cifras que se presentan para 1999 no se incluyen las cooperativas de ahorro y crédito (especializadas, multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito) que se estima para ese año en 60 entidades. Las cifras de los años 2002 y 2003 si las integran.

Para el año 2003, la ubicación de las cooperativas agropecuarias se puede apreciar en el cuadro 5.

**Cuadro 5**  
**Colombia: Sector cooperativo agropecuario distribución de las entidades por departamento 2003**

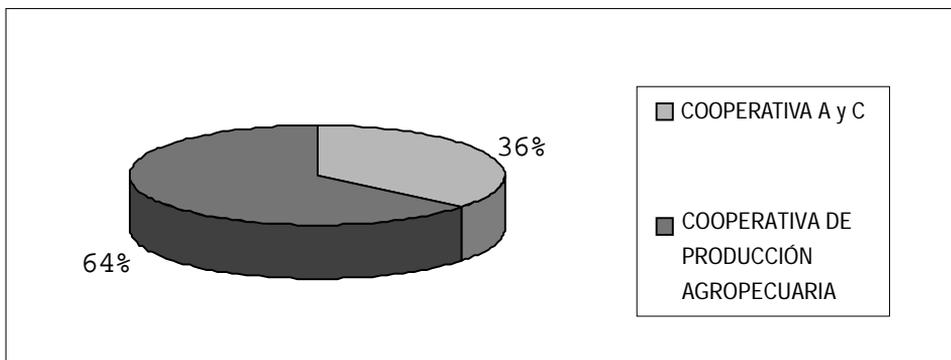
Departamento	%
Antioquia	10
Valle	10
Huila	10
Santander	10
Caldas	6
Tolima	5
Otros	49
Tctal	100

Fuente: CONFECOOP - Junio 2004.

Esta ubicación corresponde a los departamentos que en el país tienen un mayor desarrollo agropecuario.

Teniendo como base un estudio realizado por CONFECOOP sobre 208 entidades con reporte permanente en el período 2000/2003, se ha determinado que el 36% de éstas (74 entidades) estaban dedicadas al ahorro y crédito. En el gráfico 1 se puede apreciar esta situación.

**Gráfico 1**  
**Colombia: Composición cooperativas vinculadas al sector agropecuario según tipo de actividades**



Fuente: CONFECOOP, 2004.

A pesar de su precariedad, la información presentada en los gráficos y cuadros anteriores da una sucinta idea de los recursos monetarios disponibles, los asociados involucrados y el número de entidades aprovechables para cumplir con su misión de ayudar a resolver los problemas rurales y de satisfacer las necesidades de sus asociados.

## **6. El movimiento cooperativo en las provincias del sur de Santander**

Esta región adquiere una importancia especial cuando se habla de cooperativismo y en particular de cooperativismo de ahorro y crédito, pues a mediados de la década de los sesenta fue objeto de un plan de desarrollo orientado por la iglesia católica, quien a partir de los primeros años de la década, inicia un proceso de acercamiento a la población con la puesta en marcha de programas educativos y diagnósticos de la situación social.

Papel muy importante cumplió un grupo de sacerdotes secundados por el padre RAMÓN GONZÁLEZ, quien como director del Secretariado de Pastoral Social de la diócesis de San Gil y Socorro (SEPAS), lideró el establecimiento de una propuesta de cambio para el sector rural, que era una tercera vía a las propuestas desarrollistas o de revolución armada, que se estaban dando al interior del seno de la iglesia católica. Era la propuesta de crear, con la participación de todos, una “nueva sociedad” con estructuras nuevas y fundamentadas en la economía solidaria y en el compartir fraterno (GRAVEL, 2002; 199).

Lo importante de esta situación, fue la escogencia que se hizo de la forma cooperativa como el operador económico del plan a desarrollar. Así se decidió la creación de una cooperativa llamada, COOPCENTRAL, en la provincia Guantánamo (Santander) en 1964, que pudiera ofrecer los servicios que demandaran las cooperativas de base.

En 1967, esta cooperativa se convirtió en una central de segundo grado y, aunque esta creación parecía un poco prematura para la zona pues eran muy pocas las cooperativas que se habían creado a esta fecha, fue un hecho fundamental para el ulterior desarrollo cooperativo en la región. A partir de este momento se consolida la labor creadora de cooperativas en cada municipio por parte de los párrocos, dando lugar a una época que se denominó como “los años de la mística creadora” (DÁVILA y SILVA, 1996:), donde los esfuerzos y los compromisos personales de los párrocos y el grupo de líderes involucrados fueron la clave del desarrollo de un movimiento que más tarde se denominó como SEPAS-COOPCENTRAL.

Desde estos años se fortaleció en la región, no solamente un plan de desarrollo, sino una nueva perspectiva para las cooperativas. COOPCENTRAL se fue consolidando,

ya que no sólo comenzó a agrupar cooperativas y otras entidades de carácter asociativo y colectivo, sino que captó recursos de programas de cooperación internacional para impulsar el desarrollo de la región. A lo largo de la década de los ochenta siguió el crecimiento del movimiento cooperativo regional llegando a alcanzar más de 100 entidades asociadas a COOPCENTRAL, la mayor parte de las cuales correspondían a cooperativas.

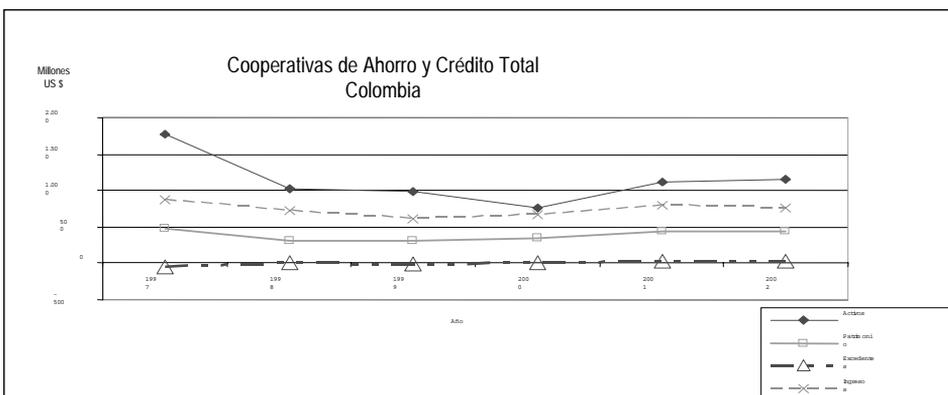
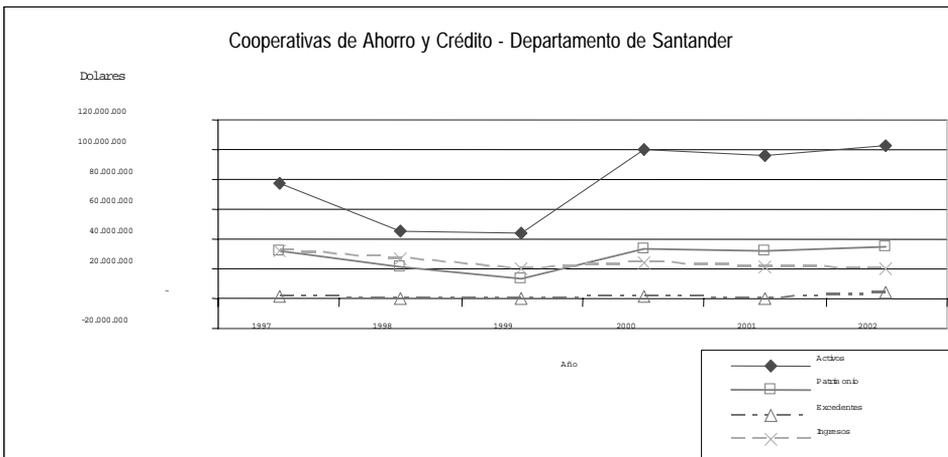
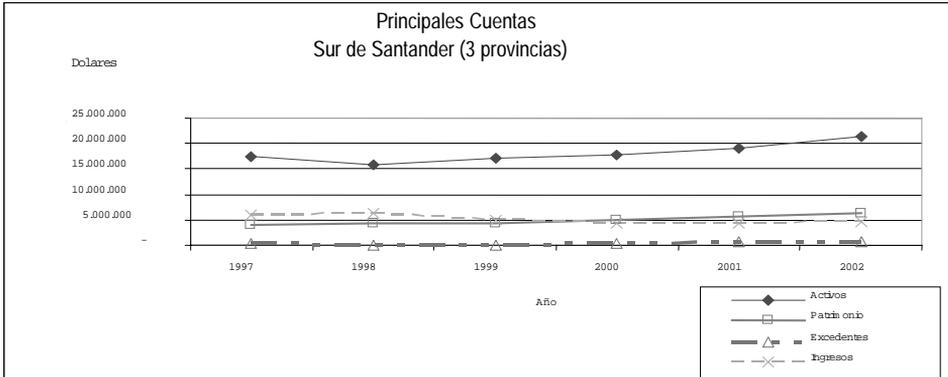
Durante estos años, COOPCENTRAL solidificó su propuesta de servicios, centrándose principalmente en la consolidación de su escuela práctica de gerentes, fundamento del futuro desarrollo gerencial en la región (DÁVILA y SILVA, 1996:). Con base en esta escuela práctica, COOPCENTRAL no sólo desarrolló la capacidad gerencial de las personas de la región sino que permitió el ofrecimiento de asesorías y consultorías a las cooperativas asociadas, la realización de los procesos de auditoría y de control y seguimiento de los créditos que otorgaba a sus asociados jurídicos.

Desafortunadamente una inadecuada orientación hacia la modernización de la entidad y el cambio de los responsables de su dirección y control, produjo un cambio en la central, que aunque se anticipaba como necesario, posteriormente demostró lo errado de esta decisión. La central cooperativa dejó de estar al servicio de sus asociados y se dedicó a competir con éstos, a la vez que procedió a abrir oficinas en Bucaramanga y Bogotá, desvirtuando su preocupación por el sector rural. Este cambio de orientación dio unos primeros frutos positivos al comenzar la década de los noventa, pero luego cayó en manos de personas inescrupulosas que condujeron a la organización por caminos “*non sanctus*” (otorgación indebida de créditos irre recuperables y exceso de gastos inoficiosos) por parte de la gerencia y, en general, una administración amañada y alejada de las orientaciones que el modelo cooperativo predica.

El efecto de la crisis de los años 1996 a 1998 no se hizo esperar y así, en 1999, la central es intervenida por el gobierno, que cambia todo su aparato administrativo y la conduce a un proceso de recuperación, el cual hoy en día, afortunadamente, comienza a dar resultados positivos generando de nuevo la confianza de sus asociadas y de la comunidad en general.

Sin embargo, el sur de Santander se caracteriza hoy en día por la fuerza y el impulso que mantiene su movimiento cooperativo. En el caso de las cooperativas dedicadas a los servicios financieros, ya sean cooperativas de ahorro y crédito o cooperativas financieras, se caracteriza por un comportamiento excepcional. Así, se puede apreciar que durante la crisis sólo desaparecieron dos cooperativas y una tercera, COOPCENTRAL, fue intervenida. Apoyándonos en la información que recopila CONFECOOP, se puede mostrar esta situación en el gráfico 2, donde se compara la situación de las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) del sur de Santander, con las

**Gráfico 2**  
**Comportamiento de los activos, patrimonio, ingresos y excedentes de las cooperativas de ahorro y crédito en las provincias del sur de Santander, departamento de Santander y Colombia. Período 1997 a 2002**



Fuente: Confecoop 2003

del departamento y el país que envían sus estados financieros a CONFECOOP, el comportamiento del agregado de las principalmente para las CAC de las tres provincias del sur de Santander (Guanentá, Comunera y Vélez) es diferente a lo sucedido en el período de la crisis 1997/1999 y poscrisis (2000/2003) en el departamento y el país.

En la región, la crisis se manifestó en una leve reducción de los activos en el período 1997/1998, para luego mostrar una tendencia creciente en contraste con la situación a nivel departamental, donde se presentó una caída pronunciada de activos durante el período 1997/1998, un estancamiento en 1999 para reaccionar en el año 2000 y luego mantenerse constante. Si se aprecia la situación a nivel nacional, la situación muestra peores condiciones ya que durante el período 1997/2000, la tendencia es a la disminución de los activos, presentándose una recuperación en el año 2001. Estos comportamientos demuestran que el cooperativismo que presta servicios financieros en el sur de Santander tiene elementos especiales que lo llevan a diferenciarse del cooperativismo departamental y nacional. Esos elementos corresponden principalmente al sentido de confianza que despiertan las cooperativas entre sus comunidades, originada por una gestión económica y social honesta, transparente, eficiente y eficaz. El comportamiento del patrimonio es similar, pudiéndose anotar que para el caso de las tres provincias del sur de Santander, durante el período analizado, nunca se presentó una disminución como sí sucedió a nivel departamental (1997/1999) y nacional (1997/1998).

Un problema que tiene la estadística que recoge CONFECOOP, es la subvaloración presentada en razón a que no todas las cooperativas que existen envían sus estados financieros cada año. Aún más, durante el período 1997 - 2001, muchas cooperativas no enviaron sus datos o dejaron de enviarlos, afectando la serie histórica de datos con variaciones de crecimiento o decrecimiento que no reflejaban la realidad. En algunos de los análisis hechos atrás, se puede percibir esta debilidad de la estadística oficial.

## **7. Un comentario final**

Como anotaba ABSALÓN MACHADO en el estudio realizado para FUNDECOOP en 1995, (MACHADO, 1995) la única tendencia que se mantiene en el cooperativismo, es la relacionada con los problemas de las estadísticas, los datos y los estudios sobre el sector. A pesar de los esfuerzos hechos después de la crisis de fin del siglo XX, la situación ha mejorado muy poco pues el censo realizado por la SES<sup>4</sup> en los años 2001 y 2002 no se ha podido poner a disposición del público por problemas relacionados con la duplicidad de entidades, la información no disponible de otras, etc. En cuanto al Estado, son diferentes entidades las que tienen la

---

4 Superintendencia de la Economía Solidaria (SES).

tarea de controlar y supervisar las cooperativas, razón por la cual no es fácil encontrar un dato certero que consolide el número de cooperativas en el país y que permita ubicar los sectores y regiones en los cuales se encuentran presentes. Así, cumplen labor de control y supervisión la Superintendencia de Economía Solidaria, la Superintendencia Bancaria, la Superintendencia de Salud, en cuanto a las cooperativas que realizan actividades de carácter financiero, de prestación de servicios en salud y actividades que tienen que ver con el sector real. Asimismo, la cooperativa de trabajo asociado se registra ante el Ministerio de Trabajo.

## LA ECONOMÍA CAMPESINA EN LA REGIÓN

El departamento de Santander está conformado por seis provincias, denominación territorial que tiene reconocimiento en el ámbito de la población haciendo referencia a identidades culturales, políticas y sociales. Tres de estas provincias ubicadas en el sur del departamento de Santander, Guanentá, Comunera y Vélez, conforman un territorio que tiene una identidad económica y religiosa, aunque culturalmente reflejen la heterogeneidad que caracteriza al país. En el cuadro 6 se puede observar cómo se encuentra distribuida la población en cada una de las provincias del departamento.

**Cuadro 6**  
**Colombia: Departamento de Santander, población del departamento por provincias - 1993**

Provincia	Población	% población rural
1. Guanentá	129.448	58.1
2. Comunera	91.577	62.9
3. Vélez	171.768	72.5
<b>Subtotal</b>	392.793	
4. García Rovira	85.105	65.6
5. De Mares	237.911	26.3
6. De Soto	878.676	13.3
<b>Total</b>	1.594.485	

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, Colombia. Censo 1993. Santander. En la provincia de Soto se encuentra la capital del departamento.

A excepción de las provincias de Soto y De Mares, donde predomina la población que vive en el área urbana, en las restantes provincias la población es mayoritariamente de carácter rural predominando el campesinado.

## 1. La economía campesina en el municipio de Guadalupe

Guadalupe es un pequeño municipio que se encuentra ubicado al suroriente del departamento de Santander sobre la cordillera Oriental, cuya cabecera municipal se encuentra a los 6°15' de latitud norte y 73°26' longitud al oeste de Greenwich. Está enclavado entre las laderas de esta cordillera y pertenece a la provincia Comunera. Está regado por los ríos Suárez y Oibita, y una serie de quebradas entre las cuales se destacan Salitre, Honda y La Colorada. La temperatura media oscila entre los 19 y 23°C pero con diversidad de climas en razón a que posee varios pisos térmicos, desde el cálido en las riberas del río Fonce hasta el medio frío.

Tiene una extensión de 15.581 hectáreas. Sus límites son los siguientes: por el norte los municipios de Chima y Guapotá, por el sur, el municipio de Suaita, por el oriente, Oiba y por el occidente, Contratación y Guacamayas. Dista de Bucaramanga 4 horas y media, de las cuales una hora se debe hacer por terreno totalmente destapado, en la vía que une a Guadalupe con Oiba, municipio que queda ubicado a orilla de la carretera central pavimentada que va a Bucaramanga desde Bogotá. El municipio cuenta con una población de 7.393 habitantes, según una proyección hecha por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el año 2005, de los cuales 5.243 estarían en la zona rural y 2.150 en el casco urbano.

## 2. Actividad económica

La mayor parte de la población del municipio es de origen campesino, caracterizándose por la preeminencia de un campesino minifundista estable dedicada principalmente a las actividades agropecuarias, destacándose entre las agrícolas las siguientes: cultivo de café, caña panelera, pastos, frutales y en menor proporción yuca, plátano, hortalizas y huertas caseras; entre las actividades pecuarias se destaca la ganadería bovina. Dada la diversidad de climas que caracterizan al municipio, existe una producción agrícola diversa.

Este campesinado se encuentra articulado a los mercados de productos tales como el café, la panela, los frutales, así como al mercado de ganado. Sus relaciones comerciales se ven severamente afectadas por los problemas de infraestructura vial que, aún hoy en día, caracterizan al municipio, que lo mantiene aislado y con serios problemas para comercializar sus productos. Es un campesinado de carácter independiente que lleva sus productos a los mercados y mantiene su poliaktividad para asegurar la subsistencia.

La mayoría de las fincas son propias y las relaciones de aparcería son comunes, tanto entre las personas que no tienen tierra o tienen muy poca con los grandes productores (campesinos medios que tienen extensiones de tierra mayores a 60

hectáreas pero menores de 215 ha) y principalmente para el cultivo de la caña. También existen relaciones de aparcería entre campesinos pequeños (aparcería entre iguales). Es muy común el arrendamiento de tierra.

### **3. La economía campesina en Valle de San José**

El Valle de San José es un pequeño municipio que se encuentra ubicado al sur del departamento de Santander, sobre la cordillera Oriental, cuya cabecera municipal se encuentra a los 6°27' de latitud norte y 73°9' longitud al oeste de Greenwich. Está enclavado entre las laderas de esta cordillera, en la provincia guanentina, hacia el margen oriental del río Fonce y regado por los ríos Fonce, Monas, Guare y las quebradas Sobacuta, La Molinera, La Antigua, Salitre, La Vega y otras más. Posee una extensión de 76.5 kilómetros cuadrados y el casco urbano se encuentra a una altura sobre el nivel del mar de 1.250 metros. Dista de Bucaramanga 110 kilómetros y 12 kilómetros de San Gil, por carreteras pavimentadas. (Datos tomados del Plan de Desarrollo Municipal, 1994/1996).

El municipio fue fundado en 1720 por el cura párroco de Socorro. En 1870 tenía 4.468 habitantes y fue reconocido como parroquia y en 1887 se le otorgó su reconocimiento como municipio por el departamento de Santander. En la actualidad el Valle cuenta con una densidad poblacional de 10 habitantes por kilómetro cuadrado, estando ubicados 2.230 habitantes en el casco urbano y 7.494 en la zona rural, para un total de 9.724 habitantes, según los datos del censo de 1993. Sin embargo, las autoridades consultadas manifiestan que en el municipio no viven más de siete mil habitantes y que el censo quedó mal elaborado (entrevista con Alcalde, 2002). El municipio está conformado por 13 veredas.

### **4. Actividad económica**

La mayor parte de la población del municipio es de origen campesino, caracterizándose por la preeminencia de un campesino minifundista estable que se dedica principalmente a las actividades agropecuarias, destacándose entre las agrícolas las siguientes: café, yuca, plátano, caña, maíz, tabaco, fríjol, frutales y en menor proporción fique, bore, huertas caseras, arveja, habichuela y pastos, mientras que entre las actividades pecuarias se destacan la ganadería bovina, la porcicultura, la piscicultura y la avicultura. La producción de panela es muy importante existiendo a la fecha 35 trapiches. Esta actividad se ha incrementado a causa de la crisis del café. Es igualmente importante la actividad de tallado de piedra.

Este campesinado se encuentra articulado a los mercados de productos tales como el café, la panela, el fríjol, los frutales, así como al mercado de ganado, cerdos, aves y peces. Sus relaciones comerciales son principalmente con la ciudad

de San Gil y con el propio municipio. Es un campesinado de carácter independiente, que lleva sus productos a los mercados y mantiene su huerta de pan coger para asegurar la subsistencia.

La mayoría de los terrenos son propios y las relaciones de aparcería son comunes, tanto entre las personas que no tienen tierra o tienen muy poca, con los grandes productores (campesinos medios que tienen extensiones de tierra mayores a 60 hectáreas pero menores de 215 ha) y principalmente para el cultivo de la caña, así como entre campesinos pequeños (aparcería entre iguales). También es muy común el arrendamiento de tierra. Existen además, cuatro haciendas dedicadas a la caña y una hacienda de carácter ganadero. Estas haciendas, en particular la cañera, operan con base en la aparcería.

El número de miembros por familia oscila entre 4 y 12 personas, siendo estos núcleos familiares muy unidos, lo que demuestra el sentido tradicional que caracteriza aún a esta economía campesina.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

Facultad de Estudios Ambientales y Rurales  
Instituto de Estudios Rurales - IER  
Unidad de Estudios Solidarios - UNES

Transversal 4 # 42 - 00 Piso 8°  
Teléfono 3208320 exts.: 4803 - 4813 - 4827  
Bogotá D.C., Colombia

**INNOVACIÓN Y ÉXITO EN  
LA GERENCIA COOPERATIVA**  
Casos exitosos de cooperativas rurales  
de ahorro y crédito

**RICARDO DÁVILA L. DE G.**  
Autor

Primera edición, 2004  
300 ejemplares

ISBN: 958-683-746-7

**Corrección de estilo**  
JAVIER ANDRÉS SILVA DÍAZ

**Digitación**  
GLORIA CONSUELO RODRÍGUEZ CARO

**Elaboración de mapas**  
ARMANDO SARMIENTO

**Diseño de carátula**  
JAVIER ANDRÉS SILVA DÍAZ  
EDWARD AUGUSTO VÉLEZ APONTE

**Preprensa e impresión**  
Fundación Cultural Javeriana de Artes  
Gráficas - JAVEGRAF -  
Bogotá, D.C., 2004

## CONTENIDO

Presentación .....	5
Capítulo I	
El sistema de economía solidaria y la economía campesina en la región estudiada .....	13
1. El sistema de economía solidaria en el país .....	15
2. Los activos totales del sistema de economía solidaria en el país .....	16
3. Distribución geográfica de las entidades solidarias .....	16
4. Las cooperativas de ahorro y crédito .....	17
5. El cooperativismo en el sector agropecuario .....	18
6. El movimiento cooperativo en las provincias del sur de Santander .....	20
7. Un comentario final .....	23
La economía campesina en la región .....	24
1. La economía campesina en el municipio de Guadalupe .....	25
2. Actividad económica .....	25
3. La economía campesina en Valle de San José .....	26
4. Actividad económica .....	26
Capítulo II	
La cooperativa	
una forma organizacional y administrativa particular .....	29
Las características básicas .....	30
1. La cooperativa es una organización .....	30
2. La cooperativa, una organización alternativa .....	32
3. La organización solidaria en Colombia .....	33
4. Un estilo de gestión propio y particular .....	34
5. Innovación y éxito en la gestión cooperativa .....	45

### Capítulo III

La cooperativa de ahorro y crédito del Valle de San José . . . . .	57
1. Historia de la cooperativa . . . . .	58
2. La cooperativa del Valle de San José, una innovación en proceso de consolidación . . . . .	61
3. El éxito . . . . .	70
4. La base social, el núcleo básico y la gestión en Coopvalle Ltda. . . . .	73
5. La participación de la mujer . . . . .	80
6. El papel del magisterio . . . . .	82
7. El crédito . . . . .	83
8. Situación financiera y económica de la cooperativa Crecimiento . . . . .	87
9. Las debilidades de la cooperativa . . . . .	91

### Capítulo IV

Multicoop Ltda . . . . .	93
1. Historia de la cooperativa . . . . .	94
2. Multicoop Ltda., una innovación de carácter empresarial más que social . . . . .	99
3. El éxito . . . . .	103
4. La base social, el núcleo básico y la gestión en Multicoop Ltda. . . . .	106

### Capítulo V

Conclusiones y retos . . . . .	121
A. Principales conclusiones . . . . .	121
B. Los retos para las cooperativas . . . . .	126
C. A manera de epílogo . . . . .	129
Bibliografía . . . . .	135

## PRESENTACIÓN

A partir de 1993, el Instituto de Estudios Rurales (IER), de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales (FEAR) de la Pontificia Universidad Javeriana, a través de la Unidad de Estudios Solidarios (UNES), se comprometió con la tarea de realizar estudios de casos cooperativos, solidarios y asociativos, en el marco del proyecto INTERMAN (Internacional Management Development Network). Desde 1991, este proyecto tuvo como objetivo principal realizar procesos de investigación alrededor del tema éxito e innovación en la gerencia en 17 países de Asia, África y América.

En este contexto, se llevó a cabo el primer estudio de caso que realizó la UNES, relacionado con una central financiera cooperativa ubicada en la ciudad de San Gil (DÁVILA y SILVA, 1996). Esta ciudad, al lado de Socorro y Vélez, conforman los tres polos de atracción en las provincias del sur de Santander, territorio en el cual se realiza el estudio. En él existen, desde hace medio siglo, un grupo relativamente importante de organizaciones cooperativas de primero y segundo grado que ofrecen servicios financieros básicos y otros complementarios a la población. Estas organizaciones se han convertido, al cabo del tiempo, en actores importantes del desarrollo local, y son las palancas sociales y económicas con que cuenta la sociedad civil organizada para mantenerse activa al interior del actual modelo de desarrollo económico.

Por esta razón, al tomarlas como objeto de estudio, los resultados de investigación que se producen adquieren un gran valor, pues permiten mejorar la capacidad de gestión existente en la región, ya que los estudios están enfocados a encontrar prácticas innovadoras de gestión y organización. Por ello, la UNES prosiguió en la búsqueda de recursos financieros que le permitieran continuar profundizando en esta temática. A esta búsqueda respondió favorablemente el Institut de Recherche et d'enseignement pour les coopératives IRECUS de la Universidad de Sherbrooke, Canadá, habiéndose logrado la firma de un convenio de colaboración mutua entre los dos institutos y la elaboración del proyecto "Red Universitaria Panamericana de Gestión y Desarrollo de Orga-

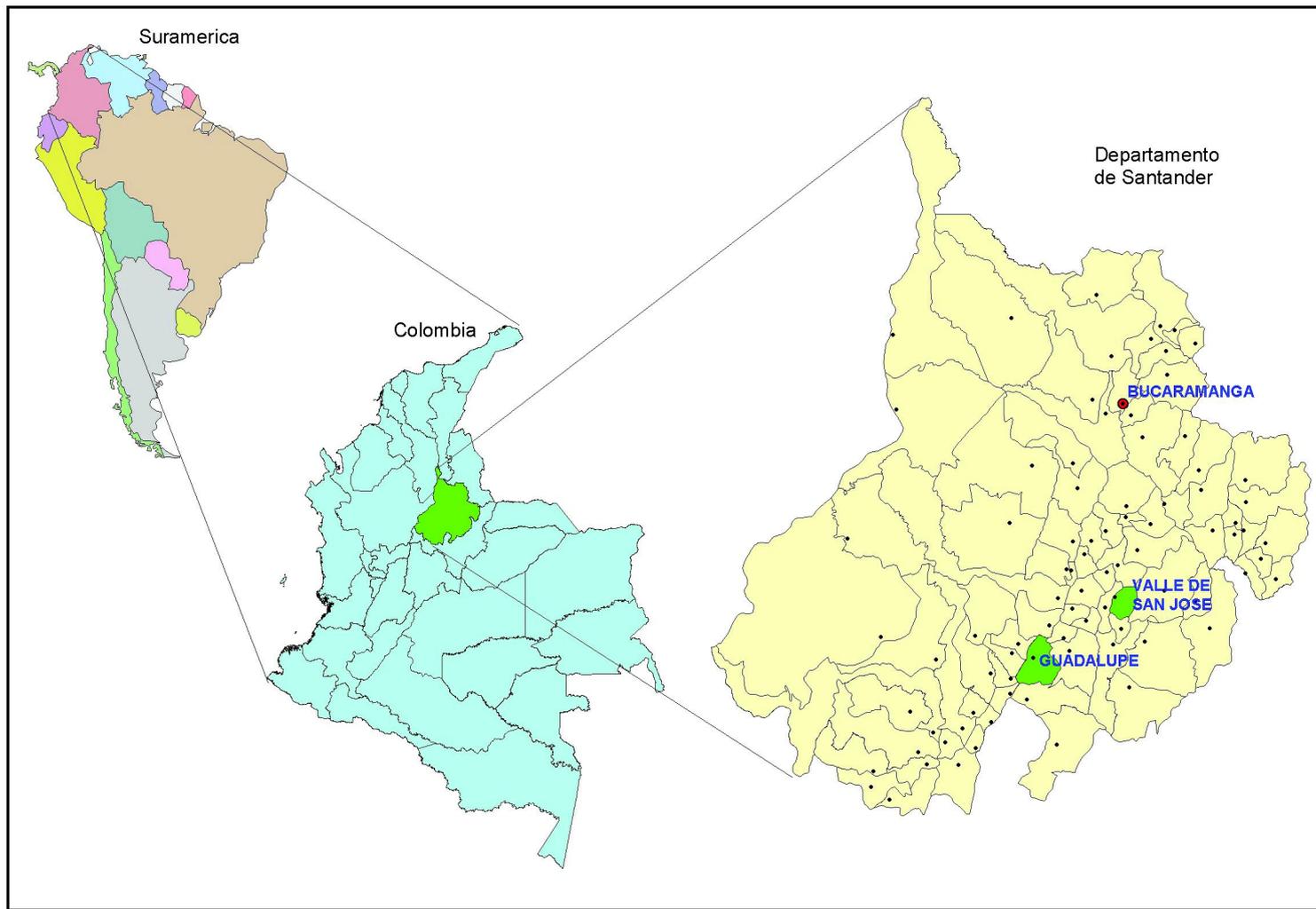
nizaciones Solidarias"<sup>1</sup>, que obtuvo el apoyo financiero de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) para ser desarrollado por un período de 5 años (1996 a 2000).

Al interior de este convenio, la UNES desarrolló tres estudios de caso más, dos de ellos en el ámbito de cooperativas rurales de ahorro y crédito ubicadas en este territorio (DÁVILA, 2002 y BUCHELI, 2002) y uno tercero, relacionado con una fundación dedicada a la capacitación, la formación y la promoción campesina en el departamento de Boyacá (PÉREZ et al., 2001). En el año 2001 se presentó una propuesta a la Vicerrectoría Académica de la Pontificia Universidad Javeriana para la realización de otro caso, el de una cooperativa rural de ahorro y crédito ubicada en la misma región. Esta propuesta se aprobó y el caso se desarrolló en el período 2002 a 2003, y fue la base de un trabajo de grado que se presentó a la maestría en Desarrollo Rural de la Pontificia Universidad Javeriana (DÁVILA, 2003).

A partir del año 2003, y en el marco de la red UNIRCOOP<sup>2</sup>, se conformó el comité académico denominado "Éxito e innovación en la gestión cooperativa" compuesto por 5 profesores de cinco universidades asociadas a la red (Pontificia Universidad Javeriana, —que actuó como coordinadora del comité— Universidad Central de Venezuela, UNISANGIL de Colombia, Pontificia Universidad Católica del Ecuador y Universidad de Chile) con el objetivo de realizar cada uno un estudio de caso cooperativo en su país y de esta manera

- 
- 1 Este proyecto, titulado Réseau Universitaire Panaméricain de Gestion et Developpment des Organisations Solidaires, se desarrolló bajo la coordinación de la Unidad de Estudios Solidarios (UNES) de la Pontificia Universidad Javeriana e implicó un trabajo en red con las siguientes universidades; Universidad de Sherbrooke, Canadá, Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) y Universidades do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) de Brasil, y la Universidad de Costa Rica. Su objetivo principal era el desarrollo de procesos de investigación alrededor de la gestión y la organización cooperativa en las regiones en las cuales actuaba el IER, para ofrecer programas de capacitación y extensión fundamentados en los resultados de investigación para directivos, gerentes, empleados y asociados de las cooperativas cubiertas por el convenio. Anualmente y durante los cinco años que duró el proyecto, se realizó un seminario internacional con la participación de las universidades mencionadas y otras universidades interesadas, para debatir los resultados parciales que se iban produciendo en los procesos de investigación y capacitación.
  - 2 UNIRCOOP (Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativos) agrupa a 22 universidades de 14 países del continente americano que tienen programas docentes alrededor de los estudios asociativos, cooperativos y solidarios. Inició sus actividades en el año 2001 y tiene financiación de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) para llevar a cabo el proyecto "Modelo de intercooperación de las Américas" durante el período 2002 a 2007, dentro del cual los comités académicos son un elemento importante para consolidar las posibilidades de intercambios entre profesores pertenecientes a las universidades de la red.

# MAPA ZONA ESTUDIADA



iniciar un proceso de comparación entre los casos (DÁVILA, 2004 y DÁVILA et al., 2004). La financiación para la realización de estos casos provino parcialmente del proyecto “Modelos de Intercooperación para las Américas” apoyado por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y se complementó con los aportes económicos de las universidades y los investigadores participantes.

Este libro corresponde a la política de difusión que impulsa el Instituto de Estudios Rurales, para lograr una adecuada socialización de los resultados de investigación que se van produciendo en los diferentes grupos de investigación que lo conforman.

## El contenido del libro

El libro se encuentra dividido en cuatro capítulos. Un primer capítulo, ubica al lector en el medio social, económico y cultural predominante en la región donde se encuentran las cooperativas estudiadas. Se hace una presentación resumida de las principales características que tiene la economía y la sociedad campesina del sur de Santander, haciendo énfasis en los dos municipios en los cuales se ubican las cooperativas, Valle de San José y Guadalupe. Se complementa este capítulo con una reseña del sistema de economía solidaria en el país, tomando como fundamento las principales variables que pueden trabajarse teniendo en cuenta la base de datos que reposa en la Confederación Colombiana de Cooperativas. A pesar de la precariedad estadística que tiene esta información, se hace una comparación del comportamiento de las principales cuentas financieras de las cooperativas del sur de Santander, contrastándolas con cooperativas de ahorro y crédito del departamento y de la nación, durante los años de la crisis y de la poscrisis del sector financiero cooperativo (1997 a 2002).

El capítulo dos, de carácter conceptual, es continuación del esfuerzo que se viene haciendo en la Pontificia Universidad Javeriana desde la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales para dar apoyo, claridad, orientación y precisión conceptual a los interesados y relacionados con la dirección, el control y la promoción de organizaciones cooperativas, solidarias y asociativas, a fin de que, conociendo las ventajas y desventajas que el modelo contiene, se pueda propender por una gestión realmente eficaz. Este capítulo contiene los resultados del proceso de investigación que se desarrolló al interior del Comité Académico de UNIRCOOP sobre innovación y éxito en la gestión, representando en este sentido un avance respecto del primer capítulo del libro de SILVA y DÁVILA (2002).

Los resultados obtenidos por este Comité, confirmaron la idea de la existencia de un espacio particular de conocimiento y de acción: la ventaja cooperativa como paradigma de ventaja competitiva (RAMÍREZ, 2002). Apuntalaron este planteamiento al desarrollar un tema complementario, la idea de la especificidad cooperativa (BASTIDAS, 2004), que precisa los elementos que constituyen características básicas de esta forma organizacional. De esta manera, se puede concluir que los casos estudiados son organizaciones de carácter diferente a las organizaciones públicas y privadas con las que conviven y compiten todos los días, en cuanto a sus objetivos, misión, visión, estructura organizacional y proceso electoral.

Aquí, es necesario reconocer cómo la experiencia vivida en el comité académico permitió el avance en la producción de conocimiento alrededor de la temática investigada. La existencia del comité facilitó el intercambio de opiniones, comentarios, observaciones y cuestionamientos entre los profesores alrededor de los estudios de caso realizados. Para posibilitar este proceso, los profesores pusieron en práctica diferentes instrumentos de comunicación, tales como el correo electrónico, las reuniones periódicas de trabajo, las pasantías y el foro de discusión en el extranet de la red.

En el capítulo tres y el capítulo cuatro se exponen los dos casos estudiados. En el capítulo tres se presenta el caso de la cooperativa de ahorro y crédito del Valle de San José ubicada en la provincia guanentina de Santander, un caso de innovación en proceso de consolidación. Las innovaciones que se han producido en este caso se manifiestan de diferente manera en los niveles funcional, estructural, comportamental y relacional propuestos por CABRERA y ARELLANO (1993). La experiencia que se desarrolla en relación con los proyectos productivos y el plan de asistencia técnica y social, que actualmente se ofrecen como nuevos servicios, es una demostración del potencial local que tiene este tipo de organizaciones para dinamizar la economía local y mejorar el nivel de vida de la comunidad implicada.

El capítulo cuarto se refiere al estudio de caso de Multicoop Ltda., una cooperativa de primer grado que ofrece servicios de ahorro y crédito en el municipio de Guadalupe en la provincia Comunera del sur de Santander. Este estudio se terminó en mayo de este año. Para su financiación se obtuvo el apoyo parcial de una beca de investigación ofrecida por la red UNIRCOOP y de la Pontificia Universidad Javeriana, que convalidó el tiempo del profesor en el proyecto como su carga investigativa en el plan de trabajo semestral. El caso estudiado puede considerarse como una innovación de carácter gerencial en proceso de consolidación. Es un buen caso para demostrar la necesidad del equilibrio entre los fines económicos y sociales, para no disminuir el potencial que tiene la organización cooperativa.

El capítulo quinto presenta el análisis de los resultados obtenidos en los dos estudios de caso, enmarcados en los rasgos comunes que identifican a la organización y a la gestión innovadora y exitosa. Estos rasgos emergen a partir de los temas centrales que el proyecto INTERMAN (2002) ha ido presentando como sus principales resultados, a saber: a) Las interfases entre lo público y lo privado; b) los serios interrogantes sobre la relevancia del modelo organizacional y gerencial de la gran corporación multinacional en nuestros países; c) el poder de la acción colectiva de las bases como forma genuina de participación diferente de los modelos jerárquicos de participación; d) el papel clave que juega en la gestión, la capacidad de edificar sobre la cultura local y regional; e) el papel del líder y sus rasgos principales; y f) el énfasis en el servicio a una misión organizacional.

Finalmente, deseo agradecer la colaboración de los directivos, gerentes y empleados de las dos cooperativas estudiadas, por su amabilidad, comprensión y disposición para realizar las entrevistas y la posterior discusión de los resultados obtenidos, así como por la hospitalidad recibida durante el proceso de investigación. Al profesor IGNACIO VÉLEZ por la revisión y sugerencias sobre este texto. A SONIA LÓPEZ por la preparación de la información primaria necesaria para realizar el análisis de algunos de los temas tratados en los estudios efectuados. A JAVIER ANDRÉS SILVA por su labor de revisión de estilo y a GLORIA RODRÍGUEZ por su paciencia en la digitación del material. A los colegas que conformaron el Comité Académico Innovación y Éxito en la Gestión Cooperativa de la Red UNIRCOOP, por su disposición y apoyo en la discusión de los diferentes temas tratados a lo largo del estudio. A los compañeros de la Unidad de Estudios Solidarios y del Instituto de Estudios Rurales por su respaldo permanente. A los directivos de la Pontificia Universidad Javeriana y de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales por haber permitido la realización de los estudios de caso en el tiempo de investigación que me corresponde como profesor titular. A la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y a la Vicerrectoría Académica de la Pontificia Universidad Javeriana por el apoyo financiero para la publicación de este libro.

## Capítulo II

### **LA COOPERATIVA UNA FORMA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARTICULAR**

En este capítulo se presentan las características básicas que definen a la cooperativa como una organización particular y específica, en el marco de la teoría de las organizaciones y la administración, como un aporte de orientación teórica a la práctica gerencial, empresarial y organizacional que se está produciendo en el país y en el mundo. Las características que se exponen están fundamentadas en los resultados de investigación que se vienen produciendo al interior de la línea de investigación Sector Solidario y Desarrollo, que lleva a cabo la Unidad de Estudios Solidarios (UNES) del Instituto de Estudios Rurales (IER) de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales (FEAR) de la Pontificia Universidad Javeriana.

Los procesos de investigación que se vienen realizando se enmarcan dentro de una corriente de pensamiento que plantea un cambio en el paradigma organizacional y gerencial. Esta corriente recoge al menos 3 visiones que se están produciendo en el continente americano. La primera, referida a la visión de la ventaja cooperativa que plantea la construcción de un paradigma particular alrededor de la gestión estratégica cooperativa (RAMÍREZ, 2002); la segunda, que corresponde a la visión de la organización alternativa que se refiere a la propuesta de un modelo sistemático de una organización democrática y participativa (ROTHSCHILD y WHITT, 1988); una tercera, la vertiente empírica que realiza estudios de caso con la idea de desarrollar una corriente de pensamiento que va tras la búsqueda de una alternativa a la concepción clásica de la administración (ECHEVERRI, CHANLAT y DÁVILA, 1996); Con base en estas vertientes se construye una propuesta teórica que sustenta la idea de la cooperativa como una organización diferente que desarrolla un estilo gerencial particular y propio.

## **LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS**

En la revisión de una amplia bibliografía y su contraste con una evidencia empírica determinada mediante los estudios de casos cooperativos realizados, se pudieron identificar las características básicas de las cooperativas, entendidas éstas como los rasgos mínimos comunes que comparten todas ellas. Estas características son las siguientes:

### **1. La cooperativa es una organización**

El aporte de la teoría de las organizaciones ha sido la consideración de la organización como un sistema socioestructural y cultural, dando cabida por lo tanto, al carácter social de la actividad empresarial. Una visión que va más allá de comprender a la empresa como la “caja negra tecnológica”, o como sólo “un sistema técnico y procedimental (la empresa económica productiva)” (C. DÁVILA, 2003). Es una visión que considera a la organización y a la empresa como un “sistema social abierto en constante interacción con la sociedad” en la que se teje un conjunto de relaciones sociales entre los agentes que la componen (C. DÁVILA, 2002; 11), situación que permite reafirmar el carácter social de la actividad empresarial, con base en lo cual se puede concluir que la cooperativa es más que una empresa, es una organización y que la cooperativa, como cualquier organización, debe concebirse no solamente como un sistema tecno-procedimental sino como un excelente ejemplo de lo que significa el concepto de organización.

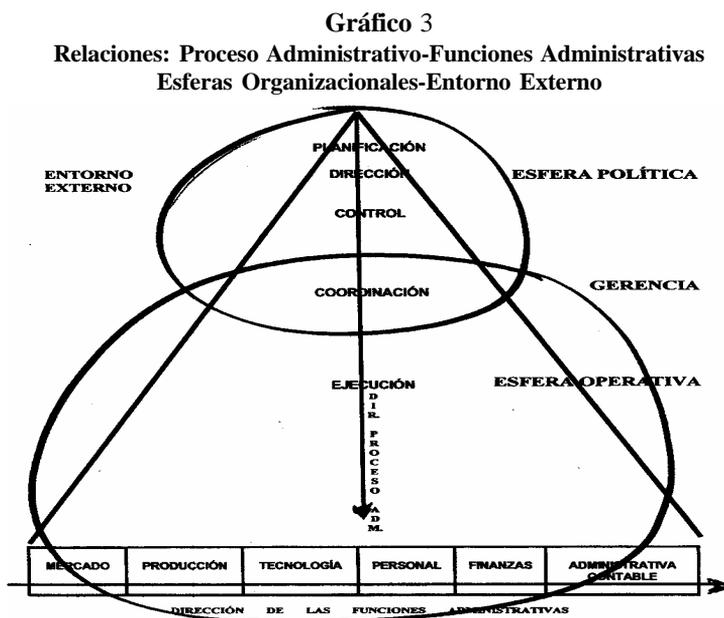
Por lo tanto, un rasgo común para identificar a las cooperativas es considerarlas como una organización, entendiendo este concepto de la manera anteriormente planteada. El uso de este concepto permite describir la complejidad que representa la cooperativa, facilitando su definición como la conjunción de la asociación de personas con la empresa económica, que tiene un doble objetivo económico y social, donde el excedente económico es el medio y no el fin y se distribuye al asociado de acuerdo al uso de los servicios. Bajo este concepto es posible concebir a la cooperativa como escuela o taller de desarrollo de habilidades y capacidades sociales, organizacionales, empresariales, gerenciales, políticas y productivas (R. DÁVILA, 2002; 11).

Como plantean otros autores, cuando se define la cooperativa como una organización es posible entender la dinámica de los procesos participativos y de la responsabilidad social que implica su acción empresarial. Implica un determinado modo de vinculación social entre individuos y grupos. (KLISBERG, 1990; 26) y (BASTIDAS, 2004).

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

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

1. **El sistema estratégico decisional**, que corresponde a la esfera política y donde se concentra el poder de la organización, gracias a la simbiosis de la propiedad formal de los medios de producción y la “propiedad” de los medios de decisión; allí radica la gobernabilidad de la organización y, por ser de carácter estratégico, tiene una visión de largo plazo. Corresponde a la Asamblea.
2. **El sistema gerencial**, considerado como un sistema bisagra entre la esfera política y la operativa, donde las políticas y las estrategias se convierten en hechos; es la esfera de la coordinación con horizonte de corto plazo. Se refiere a la Junta de Vigilancia y a la gerencia.
3. **El sistema operativo o esfera tecno-operativa**, responsable de las tareas cotidianas de la empresa. BASTIDAS (2004; 29) representa los tres sistemas como se puede observar en el gráfico 3.



Fuente: Tomado de BASTIDAS (2004; 29).

## 2. La cooperativa, una organización alternativa

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

En esta corriente de pensamiento se busca construir un modelo organizacional en el cual el control descansa en los asociados, quienes pretenden, tanto objetivos económicos como sociales y buscan que los procesos de toma de decisiones estén basados en la democracia participativa.

Es un modelo de democracia participativa viable, en el cual se desea reemplazar las prácticas jerarquizadas y burocráticas por prácticas democráticas y participativas en las que se ejerza el poder de una manera diferente, puesto que no es una empresa de capital y el principio que convoca es la propuesta del ser “humano por encima del dinero”. Pudiéndose, entonces, de esta manera afirmar que la cooperativa es una empresa de carácter humanista.

Son organizaciones diferentes a las tradicionales, ya que en éstas el capital es el factor primordial en el manejo del poder. En las organizaciones alternativas la jerarquía no se establece según la manera convencional, sino que, por el contrario, se busca que el colectivo gobierne, gestione y dirija la organización, buscando que la autoridad delegada sea asumida por éste.

A su vez, las organizaciones alternativas o colectivas están motivadas por el deseo de construir la democracia participativa directa a nivel organizacional en empresas económicas y por la idea de que, algún día, se logre una sociedad más democrática y justa.

Otra característica importante de estas organizaciones se refiere a que son la manifestación de un movimiento social y están orientadas hacia metas de cambio social o personal. Esta corriente de pensamiento plantea que las organizaciones alternativas se diferencian de las organizaciones tradicionales en ocho dimensiones: autoridad, reglas, control social, relaciones sociales, contratación y ascenso de empleados, estructura de incentivos, estratificación social y diferenciación. En definitiva, están basadas en principios de organización económica y política que constituyen una alternativa al poder corporativo concentrado del capital o al poder centralizado del socialismo.

Dentro de esta corriente se puede incluir aquel pensamiento que considera que existen unas organizaciones que son sistemas de alta confianza, solidaridad y reciprocidad en contraposición a aquellas organizaciones entendidas como sistemas competitivos, individuales y egocéntricos, típicas del mundo capitalista. (PERROW, 1991; 184).

Se comparte la idea que existen elementos que permiten plantear la diferencia entre uno y otro tipo de organización. Estos elementos son los principios y valores que contiene la doctrina cooperativa y se considera que este hecho marca diferencias en relación con otras organizaciones regidas por la idea de maximizar la ganancia.

### **3. La organización solidaria en Colombia**

Se menciona el concepto de organización solidaria ya que para el caso colombiano tiene una importancia particular, dado el desarrollo de la práctica social y de la cuestión legislativa y normativa alrededor de este tipo de organización, que se manifiesta en la existencia de un conjunto de leyes y normas de derecho tales como la Ley 79 de 1988, la Constitución de 1991 y la Ley 454 de 1998.

En la Constitución de 1991 se habla de organización solidaria y asociativa, aunque no se menciona para nada el término de economía solidaria. Es a partir de la crisis que se presentó en el sector financiero nacional y cooperativo, entre 1997 y 1999, que aparece la Ley 454 de 1998, en la que se definen los principios y el marco conceptual de un sistema de economía solidaria. Esta ley también define quiénes pueden hacer parte de este sistema. Las cooperativas y lo que anteriormente se denominaba como sector cooperativo (fondos de empleados y mutuales, han quedado integrados al sistema de economía solidaria.

Sin embargo, se considera que en este sistema se pueden inscribir un buen número de organizaciones, empresas, instituciones y entidades que tienen un carácter y un estilo de organización social y económica, que se desarrollan siguiendo orientaciones y fines que las caracterizan como:

“un conjunto de fuerzas sociales identificadas con prácticas solidarias, autogestionarias, democráticas y humanistas, con ánimo de servicio más que de lucro y que además, están interesadas en el desarrollo integral del ser humano” (artículo 2, Ley 454 de 1998).

El desarrollo del concepto de organización solidaria nos permite definir los aspectos en los cuales estos arreglos organizacionales son diferentes de las otras formas organizacionales y empresariales (públicas, privadas o mixtas). Los aspectos que se consideran diferentes son los siguientes:

- a. *La motivación*; cuando la gente decide formar una organización solidaria lo hace movida por el ánimo de servicio y no de lucro.
- b. *La primacía del ser humano sobre el capital*; que obliga a centrar la administración alrededor del hombre y la mujer e impulsar una ética empresarial humanista.
- c. *La manera como se concibe y se realiza la administración*; la búsqueda de una propuesta administrativa participativa y democrática, en donde la estructura de poder descansa en la persona y no en el capital, y el reconocimiento al trabajo en equipo como un estilo gerencial colegiado y colectivo.
- d. *La manera como se entiende y distribuye el excedente*; el excedente económico es el medio para lograr los fines sociales, pero no es el fin y la distribución tiene que ver con el uso de los servicios por parte del asociado.

#### **4. Un estilo de gestión propio y particular**

Para complementar la idea de organización alternativa y solidaria se necesita otra aproximación conceptual y es la que tiene que ver con el término *gestión*. La gestión como la gerencia y la administración son prácticas sociales usualmente esquematizadas como el manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos (DÁVILA, C. 2001; 8). Son el arte de pensar, de decidir y de actuar; el arte de hacer que las cosas se realicen (MOTTA, 1993; 25).

Las cooperativas son la expresión de un estilo de gestión, de una práctica organizacional particular que se ha dado bajo el tutelaje de una doctrina específica, la doctrina cooperativa. En Colombia, esta doctrina se ha desarrollado lentamente durante más de 70 años y lo ha hecho al ritmo del quehacer cotidiano de sus actores, aprendiendo de la experiencia diaria, en un permanente proceso de prueba y error. El modelo gerencial de las cooperativas en Colombia es una buena expresión de la administración como un arte, en el cual la intuición juega un papel principal y la estrategia preferida es la prueba y el error (DÁVILA, C. 2001; 287). Si bien es cierto que este tipo de administración es propia también de las empresas que existen en el sector informal, lo que hace propio y particular, es su correspondencia con el modelo propuesto por la doctrina cooperativa, tal como se menciona al inicio de este párrafo.

La gestión se realiza de diversas maneras, existiendo tantas maneras como cooperativas hay en el país hoy en día. Los casos estudiados hasta ahora, son una demostración de esta situación. Este hecho da origen a una diversidad y multiplicidad de estilos y formas de gestión, que acrecientan la ambigüedad y la imprecisión

en el uso y entendimiento de los términos. Teniendo en cuenta esta situación, se considera sin embargo, que existen rasgos comunes del quehacer gerencial; más aún, cuando se trata de un modelo enmarcado por una doctrina organizacional de tipo cooperativo.

#### 4.1 *La ventaja cooperativa; el paradigma de la gestión estratégica cooperativa*<sup>5</sup>

En este aparte es necesario articular otra corriente de pensamiento que valida un campo epistemológico: el campo de la gestión estratégica cooperativa (RAMÍREZ, 2002; 23-63). Este paradigma plantea claramente la diferencia entre cooperativa y firma capitalista, aduciendo que *las cooperativas tienen particularidades propias a su identidad*, que son las que la conducen a la concreción de la ventaja cooperativa que es el concepto central que desarrolla esta vertiente.

La ventaja radica en la naturaleza misma de la cooperativa que la hace totalmente accesible a toda propuesta de cambio y mejoramiento de situaciones sociales, económicas y culturales. Hay tres aspectos que permiten justificar un campo epistemológico de la gestión estratégica de las cooperativas que son: *El campo de aplicación específica*; fundar la teoría en estrategia cooperativa sobre una base ontológica de su objeto de estudio, denominado el paradigma de la cooperativa. *El reconocimiento a una multiplicidad de actores y entornos*; ya sea la presencia de una categoría de actores en interacción con la empresa que le es común (VIENNEY, 1980; 1992-3), o, la interacción cooperativa al interior de un aparato complejo de integración cooperativa (BLANCO, 1991), o la cooperativa vista como variedad de grupos que adoptan una empresariedad colectiva (MALO, 2001), (PRÉVOST, 2000), (DAVIS, 1999) y (APEAR, 2001), todos ellos citados por RAMÍREZ (2002; 23-63). Y, *la necesidad de nuevas herramientas y teorías en estrategia cooperativa*; ya que todo modelo o técnica de gestión ligada a los valores o a los principios de cooperación debe reproducir esos valores o respetar esos principios. El objetivo es el de concebir nuevas herramientas de gestión conformes a las realidades cooperativas (PRÉVOST, 1981), citado por RAMÍREZ (2002).

Para esta corriente, lo importante de conocer el objeto de la estrategia es observar cómo éste puede ser entendido en forma diferente a como lo hace el paradigma que representa a la firma de capital accionario. En otras palabras, lo relevante no está en la definición del objeto de la estrategia misma, sino en la forma en que ese objeto es entendido por el paradigma de gestión que favorezcan los actores domi-

5 Este aparte está basado en el documento elaborado por el profesor LUIS RAMÍREZ, véase (RAMÍREZ, 2002; 23-63), el cual se ha sintetizado para extraer sus principales planteamientos.

nantes de la organización. El paradigma de gestión estratégico puede ser definido como el conjunto de supuestos y valores de la gestión que le da legitimidad al despliegue de las acciones estratégicas de la organización en cuestión.

Tres elementos determinan el paradigma de gestión estratégica de la cooperación:

*El propósito de la formulación estratégica en la cooperativa* es el servicio y la calidad del servicio cooperativo y permite diferenciar claramente la gestión de la cooperativa de la gestión en general; da pie para plantear cuatro criterios de diferenciación e identificación esenciales a la cooperativa: la participación a la propiedad, la participación al poder, la participación en los resultados y la participación comunitaria.

*La filosofía de gestión* que se define como el conjunto de valores y supuestos sobre los que se basa y se justifica la acción cotidiana de la gestión estratégica, siendo muy importante la congruencia y la coherencia que debe existir entre el contenido teórico de la estrategia y la forma de emprender el proceso, así como entre la creencia, los valores y supuestos, sobre los que se basa la gestión de una empresa. Se da así la posibilidad del descubrimiento de una forma particular de gestión, sustentada en una serie de valores y principios propios de la gestión cooperativa, los cuales a la vez se convierten en los parámetros para la evaluación de dicha gestión. Entre los más reconocidos se encuentran la mutualidad, la autonomía, la justicia distributiva y la lealtad basada en la confianza. Este último, aunque no es exclusivo de la cooperativa, se potencia entre los interesados por ésta gracias a la estructura del modelo (RAMÍREZ, 2002; 44-46).

La confianza es el valor determinante y menos explotado de la cooperativa, que permite definir su propósito general y que cae en terreno fértil cuando es parte de la gestión estratégica de ésta. La confianza permite reducir las asimetrías de información entre agente y principal o viceversa, en referencia a la teoría de contratos de la firma (BROUSSEAU, 1993) citado por RAMÍREZ (2002; 44-46) y reduce los costos de transacción ya que la relación no se basa en la teoría de los contratos, sino en la experiencia y reciprocidad de los “stakeholders”<sup>6</sup> cooperativos.

AXELROD (1984) citado por RAMÍREZ (2002; 44-46), sugiere que la cooperación a diferencia del oportunismo, se basa en el principio de la interacción recíproca que crea la confianza necesaria entre los “stakeholders” que se relacionan en la cooperativa, reduciendo la asimetría de información, situación que conduce a la desaparición del oportunismo en la interacción. La confianza es un fenómeno de identidad

---

6 “Stakeholders”: Término que hace referencia a todos los entes interesados en la empresa.

moral y de obligación fiduciaria y, para los seguidores de esta vertiente, sin confianza no hay cooperativismo ni mucho menos competitividad cooperativa (RAMÍREZ, 2002; 47).

*El modo de gestión de la formulación estratégica de la cooperativa*, el modo de gestión se alimenta de dos conceptos, el primero relacionado con la “concepción” de la estrategia y el segundo con el “liderazgo” del proceso y que, al parecer de PRÉVOST (2000) citado por RAMÍREZ (2002; 44-46), alimentan el modo de gestión y se convierten en una de las características distintivas de la estrategia cooperativa. Este modo tiene que ver con el empoderamiento que pueden tener los actores dominantes en la definición del contenido y la forma que tome la estrategia, elemento capital para la formulación y el éxito de la estrategia realizada. La formulación estratégica en la cooperativa no es un proceso neutral sino un proceso que implica la elección de un enfoque teórico, que debe considerar el paradigma de la cooperativa. El modo de gestión basado en el empoderamiento que le proporciona la estructura cooperativa, es el tercer fundamento mediante el cual se distingue la estrategia cooperativa de la estrategia de la firma.

Los planteamientos de esta vertiente se resumen en el cuadro 7, Paradigmas básicos de gestión estratégica, en el cual aparecen los elementos específicos que diferencian e identifican el paradigma cooperativo, sobre los cuales debe basarse la formulación y la gestión estratégica (RAMÍREZ, 2002; 38-39).

**Cuadro 7**  
**Paradigmas básicos de gestión estratégica**

<b>Fundamentos distintivos</b>	<b>Paradigma de gestión cooperativa</b>	<b>Paradigma de gestión Firma por acciones</b>
Propósito	Servicio y calidad Asociación de personas	Lucro y calidad Capitales y accionista
Filosofía de gestión	Mutualidad Autonomía Lealtad basada en confianza	Oportunismo Dependencia Lealtad basada en subordinación
Modo de gestión	Gestión de servicio Empoderamiento de los “stakeholders”	Gestión de rendimiento Poder y autoridad de la cima estratégica

Fuente. Tomado de RAMÍREZ 2002; 39.

## **4.2 La especificidad cooperativa**

Para otro autor, BASTIDAS (2004; 32-36), es necesario profundizar en las razones o características que permiten identificar las peculiaridades de la cooperativa. Apoyándose en la definición que la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) aprobó en el Congreso de Manchester (1995) en su Declaración sobre la identidad cooperativa, que considera que:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (ACI, 1996).

BASTIDAS identifica 5 peculiaridades que conforman lo que él llama la especificidad cooperativa, y plantea que esta definición es incompleta si no se considera que va acompañada de los planteamientos que sobre valores y principios contiene la Declaración de la ACI. Estas peculiaridades son:

### **La cooperativa como asociación y empresa**

Esta peculiaridad rescata una condición fundamental de la estructura y funcionamiento de una cooperativa, referida a su doble carácter de asociación autónoma de personas y de empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

### **La cooperativa como asociación autónoma de personas**

El origen de la cooperativa es siempre un grupo de personas que se reúne para satisfacer sus necesidades de manera conjunta y lo hacen por medio de una organización que está bajo su responsabilidad y gestión, allí depositan también sus responsabilidades individuales, socializándolas y colectivizándolas. La asociación asume la dirección y el control de la actividad empresarial.

### **La cooperativa como empresa de propiedad común**

El ingreso de la cooperativa exige el pago de un aporte de similar monto para todos los interesados, con lo cual se convierten en copropietarios de la empresa, en titulares de la dimensión empresarial, con la característica de que cada persona aportante posee el mismo peso en la decisión (1 persona, 1 voto), con lo que se visualiza el principio democrático.

### **La responsabilidad social**

Los asociados 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 que la organización se integra o

intercoopera con otras organizaciones para generar sinergias elevando esa responsabilidad a nivel de corresponsabilidad.

### **El no ánimo de lucro**

La cooperativa no tiene ánimo de lucro ya que su fin primordial es la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades de las personas que la conforman. Por esta razón, la actividad empresarial de la cooperativa está supeditada a esa necesidad y sus actividades encaminadas a superarlas eficazmente a favor de sus asociados y no para enriquecerse a cuenta de ellos.

Para BASTIDAS, el problema del lucro en las cooperativas se presenta básicamente en dos casos:

1. Cuando ella percibe ingresos de quienes no son sus socios, es decir, de personas que no tendrían oportunidad de recuperar al final del ejercicio lo que cancelaron demás.
2. Cuando los excedentes son plusvalías producidas por trabajadores no asociados.

En ambos casos, si los asociados que no produjeron esos excedentes se apropiasen de ellos, estarían actuando con lógica capitalista percibiendo excedentes no producidos, es decir, explotando a la comunidad no asociada o a esos trabajadores. En ambos casos también, la salida justa para no romper la condición de no lucro, es depositar esos excedentes en una cuenta especial que los revierta a quienes lo produjeron. Esto puede hacerse mediante actividades educativas u otras de carácter social (BASTIDAS, 2004; 32-36).

BASTIDAS, considera acertadamente, que este aspecto del “no lucro” no es claro para muchos cooperativistas; ya que la confunden con no obtener excedentes o disminuirlos a cantidades insignificantes. Puede afirmarse que el “no lucro” es un atributo de la cooperativa que no entra en contradicción con su necesaria capitalización ni con el lógico deseo humano de sus actores de lograr mejores ingresos y niveles de vida.

BASTIDAS menciona que las cooperativas deben producir apropiados excedentes para: 1. Proporcionar mejores niveles de vida a sus socios, 2. Sentar bases económicas y materiales para constituir las generaciones de relevo y constituir fondos para sustentar el futuro de la cooperativa y del cooperativismo, 3. Dotarse de herramientas que le permitan crecer en una economía de mercado, 4. Generar volúmenes apropiados de transacciones para lograr óptimos rendimientos, 5. Enfrentar el desafío de la capitalización, 6. Contribuir a aumentar la rentabilidad de las actividades de sus miembros individuales y, 7. No terminar su gestión anual con pérdidas.

En definitiva, como afirma BASTIDAS, el desarrollo y la permanencia en el tiempo de las cooperativas es responsabilidad exclusiva de sus socios y de las comunidades que se benefician de su existencia. Si ambos grupos no están conscientes de la necesidad de prepararse para enfrentar los desafíos y los cambios de un entorno socioeconómico cada vez más difícil, están condenadas al fracaso. Producir apropiados excedentes para lograr marchar sin desnaturalizar esa especificidad organizacional, obliga a la creatividad, a buscar soluciones originales a los problemas de capital, y a desarrollar en los cooperativistas una conciencia estratégica colectiva.

Al respecto, como dice BASTIDAS, es interesante la sutil diferencia entre las cooperativas y las organizaciones de caridad:

“Una cooperativa puede definirse muy bien como una empresa «sin ánimo de lucro», porque sólo las obras caritativas que obtienen dinero con la intención de ofrecer servicios sin buscar ningún beneficio pueden ser adecuadamente designadas como empresas “no lucrativas”. Esta distinción entre empresas cooperativas y empresas “no lucrativas” es importante para garantizar una política oficial adecuada. Toda confusión que surja entre las empresas de autoayuda (entre ellas, las cooperativas) y las obras caritativas (que prestan servicios en relación de dependencia) no puede ser más que negativa para las cooperativas, y habría que evitarla a toda costa” (OIT, 2000; 82).

### ***4.3 El Gobierno Cooperativo y el núcleo básico***

Por Gobierno Cooperativo se entiende el conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los asociados controlan el cumplimiento de los objetivos que se ha fijado la cooperativa (COQUE, DÁVILA y MATAIX, 2000). Hablar de Gobierno Cooperativo es hablar de la participación del asociado. Como expresión del Gobierno Cooperativo se desarrolló, en un estudio anterior, el concepto de núcleo básico (DÁVILA y FORERO, 1986), concepto utilizado para representar el espacio de gestión, de dirección y control en la cooperativa.

Constituyen el Gobierno Cooperativo, la Asamblea de Asociados apoyada en el Consejo de Administración o Junta Directiva, el Consejo o Junta de Vigilancia, y la Gerencia o Unidad de Coordinación. En la acción equilibrada de ese gobierno reposaría la dirección y marcha de la cooperativa.

Corresponde al Gobierno Cooperativo cohesionar y desarrollar los diversos elementos de la cooperativa: asociación y empresa, y recursos materiales, económicos y financieros, con las personas que están en ella o se interesan por ella hacia sus objetivos y bajo la orientación de los principios y valores del cooperativismo. Al actuar de esa forma, el Gobierno Cooperativo cumple también con su obligación: preservar la Identidad Cooperativa. Debe ser un gobierno fuerte para preservar la

identidad y con visión y flexibilidad para adelantarse y facilitar los cambios. Con legitimidad de origen y representatividad, es decir, nombrado por la amplia mayoría de los asociados. Con actores calificados para las actividades que les corresponden realizar. Con un liderazgo también fuerte y basado en valores, concentrado en la razón de ser de la cooperativa: enfrentar los problemas por los que la crearon. (BASTIDAS, 2004; 36).

Quienes ocupen el espacio del Gobierno Cooperativo deben estar conscientes de las fortalezas y debilidades de la especificidad cooperativa y dirigirla con base en esta, diferenciándose de los competidores gracias a ella. En ese contexto la gerencia cooperativa adquiere, condiciones especiales pues, en correspondencia con ese sistema de valores debe convertir la estrategia cooperativa en acciones cotidianas que cristalicen objetivos impregnados con ellos.

Según DANTE CRACOGNA, no existe un esquema único para la realización del buen Gobierno Cooperativo pero, para lograrlo, es necesario tomar en cuenta el marco legislativo de cada país.

“Alrededor de estos tres elementos puede actuar el buen Gobierno Cooperativo no para sustituir las normas de la ley sino para facilitar su cumplimiento, de manera especial para prevenir los conflictos que se puedan presentar entre los integrantes de cada una de las fuerzas correspondientes” (CRACOGNA, 2003). Citado por BASTIDAS (2004; 36).

El Gobierno Cooperativo se expresa correctamente en el núcleo básico que está conformado por los asociados directivos y la gerencia. Constituye el colectivo que asume la responsabilidad de la conducción de la cooperativa. En este núcleo reside la autoridad y a través de él se realiza la gestión. El binomio “gerente - asociados directivos” es el responsable de que la cooperativa funcione. El núcleo básico es un espacio donde se ejerce la dirección y el control de la organización, se toman decisiones sobre crédito, se definen programas, planes y proyectos y se apoya el proceso ejecutivo de la gerencia. Este núcleo se ha ido ampliando, en la medida que las cooperativas han pasado de la asamblea ordinaria de asociados a la asamblea por delegados, quedando estas personas integradas a un núcleo básico ampliado, que ejerce la representación de los asociados en la gestión de la cooperativa.

El núcleo básico se puede representar como aparece en la figura 1, recuadro superior en línea punteada. Es un espacio en el cual se producen las relaciones entre la dimensión asociativa y la dimensión empresarial al interior de la organización cooperativa, que funciona como una unidad económica y social. Los asociados se relacionan con la dimensión productiva como usuarios de los servicios que ofrece la cooperativa, en tanto que se relacionan con la dimensión asociativa como due-

ños, eligiendo a los delegados para que los representen en la asamblea y nombren directivos.

La figura 1 representa a la empresa cooperativa, pues se puede apreciar allí la dimensión asociativa (izquierda) y la dimensión productiva u operativa (derecha), articuladas por el núcleo básico.

#### ***4.4 El criterio de identidad***

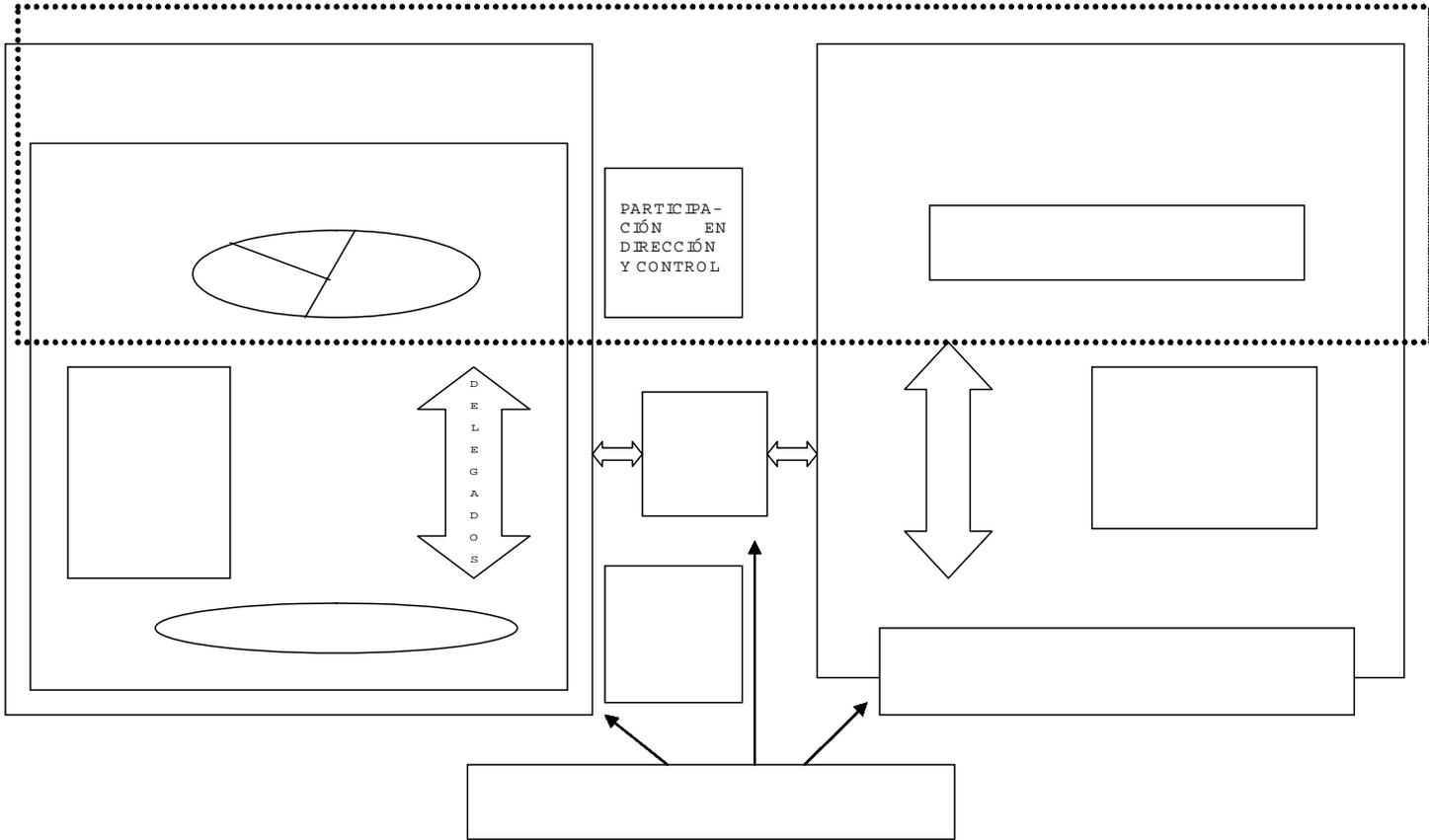
Este criterio constituye otro rasgo común fundamental cuando se quiere hablar de diferenciar la cooperativa de otras formas organizacionales y empresariales. Según este criterio, en la cooperativa el asociado asume el doble papel de dueño y de usuario, en tanto que en la empresa privada capitalista, los socios sólo asumen el papel de propietario o dueño como es el caso de los accionistas en una sociedad anónima o incluso de una sociedad limitada. A partir de este criterio, se considera que al asociado le interesa participar en la gestión de su cooperativa y vigilar que ésta no se aleje de los objetivos trazados por el colectivo.

Para el caso de las cooperativas que venimos estudiando, el vínculo que genera este criterio, unido al sentido de identidad que ha producido el trabajo de la iglesia católica en las provincias del sur de Santander y a la identidad cultural que se encuentra en éstas, ha dado como resultado un claro sentido de pertenencia de los asociados a sus cooperativas. Este sentido de pertenencia, unido a la confianza que generaban las cooperativas de la región entre sus bases sociales, gracias a la honestidad, transparencia y compromiso de sus núcleos básicos, jugó un papel determinante en la estrategia desarrollada por éstas para superar exitosamente la crisis del cooperativismo financiero de fines del siglo XX, que arrasó con el cooperativismo financiero y la banca cooperativa afincados principalmente en el sector urbano.

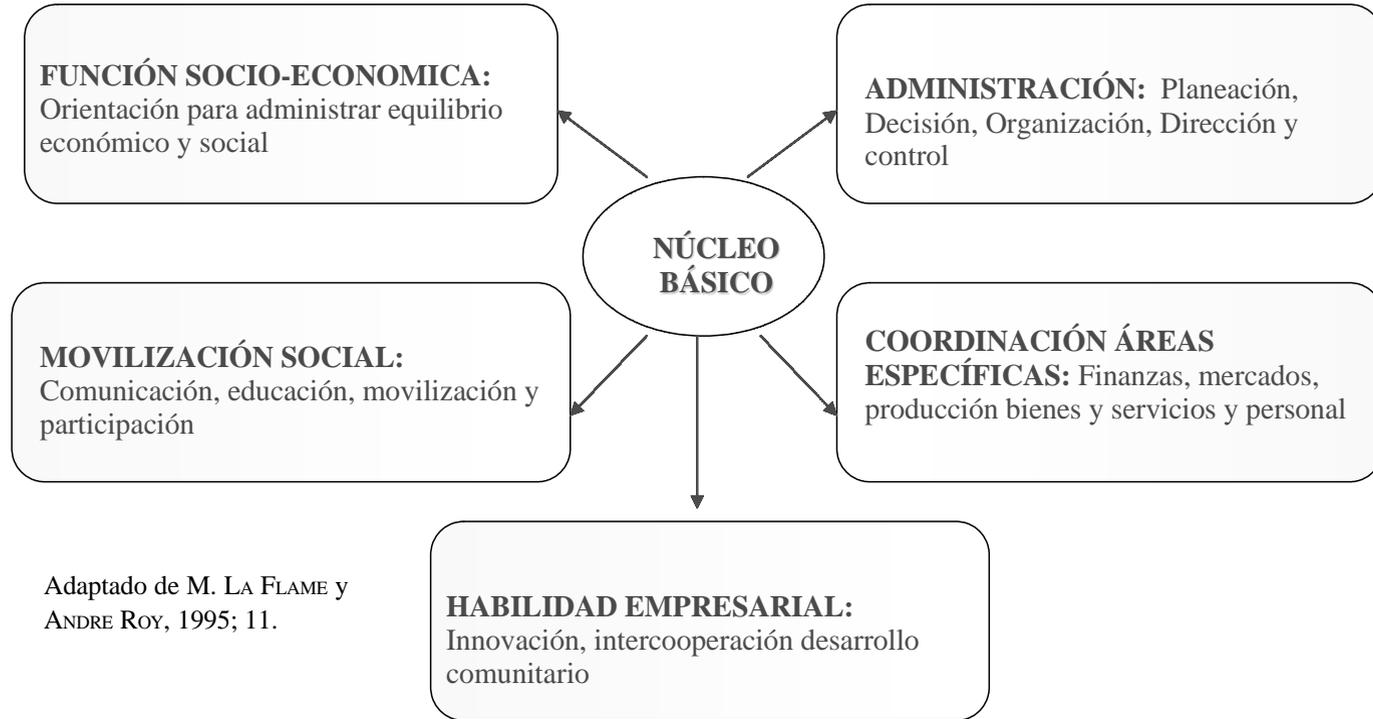
#### ***4.5 La función gerencial en la cooperativa***

En cuanto a las actividades que deben desarrollarse como parte de la función gerencial cooperativa, LA FLAMME y ROY (1995) la considera conformada por cinco grandes funciones: la función de carácter socioeconómico, la función administrativa, la función de coordinación de las áreas específicas, la función de movilización social y la función de habilidad empresarial. En la figura 2 se pueden apreciar estas cinco funciones. Cuando se desea expresar la función gerencial en una empresa capitalista o estatal, ésta se puede representar por dos funciones primordiales, que en términos de LA FLAMME serían: la función administrativa y la función de la coordinación de las áreas específicas.

**Figura 1**  
**El núcleo básico**



**Figura 2**  
**La función gerencial en la organización solidaria**



Adaptado de M. LA FLAME y  
 ANDRE ROY, 1995; 11.

Se considera así, que administrar una cooperativa implica realizar más funciones de las que normalmente realizan otros tipos de empresas. Las cooperativas realizan las funciones de equilibrio socioeconómico, de movilización social y de habilidad empresarial, como funciones a las que obliga la doctrina. Son imperativos filosóficos que no pueden evadirse sin que la organización se afecte en un futuro. El caso más evidente se presenta en las cooperativas impulsadas por la iglesia católica donde confluyen dos doctrinas de claro sentido social, la doctrina cooperativa y la doctrina social de la iglesia, dando origen a un estilo gerencial social, muy claramente normalizado y que se pueden denominar como de organizaciones privadas con preocupaciones públicas y sociales que desarrollan estilos de gestión social, fundamentados en la acción colectiva, la cultura local y los valores.

## 5. Innovación y éxito en la gestión cooperativa

En este texto se considera que no hay definiciones terminadas ni elaboradas de la innovación (técnica organizacional y social) ni de éxito. Lo que se propone es una labor de construcción teórica a lo largo de un proceso de investigación vinculada a los estudios empíricos que se han adelantado y que se van a adelantar (INTERMAN, 1991; 2). Los seis casos cooperativos que se han estudiado hasta el momento, en el sur de Santander, ratifican esta observación<sup>7</sup>. La innovación y el éxito, son conceptos relativos, ya que se innova y se tiene éxito en un contexto dado y bajo unas condiciones particulares (INTERMAN, 1991; 2).

### 5.1 La innovación

En un comienzo se definió la innovación como “...el hacer cosas nuevas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera...” (INTERMAN, 1991; 2) y en el tratamiento del término otros autores como CABRERA y ARELLANO (1992; 11), lo consideran como un concepto difícil de aprender, que al ser definido tan ampliamente por el proyecto, se puede decir que abarca los procesos desde su nivel funcional, estructural, comportamental y relacional, los cuales se toman más desde la perspectiva analítica y para constituir elementos para un primer acercamiento metodológico al problema de la innovación (CABRERA y ARELLANO, 1992; 12).

Para otros autores, la innovación se considera un concepto positivo que hace referencia a eventos nuevos que van a ocurrir como solución a problemas que se van detectando (MOTTA, 1993: 215) y se hace la distinción entre las innovaciones de carácter técnico (las que tienen que ver con la actividad primaria del sistema y se

7 Estos estudios son: COOPCENTRAL (DÁVILA y SILVA, 1996), COMULSEB (DÁVILA, 2002), COOMULDESA, (BUCHELI, 2002), COOPVALLE (DÁVILA, 2003), MULTICOOP (DÁVILA, 2004) y COOHILADOS (FAJARDO, 2004).

denomina tecnología dura), organizacional (las que ocurren en el sistema social de la organización o tecnología blanda) (SILVA y DÁVILA 2002; 32) y las de carácter social (capacidad de generar cambios en el medio social) (ARANGO, 2000; 226). La novedad está, por lo tanto, en que el término de innovación no se circunscriba sólo a la llamada tecnología dura sino que incluya la tecnología gerencial o tecnología blanda (C. DÁVILA, 2000; 2) y al impacto social de la empresa en su medio.

ÁVILA, en su estudio de caso *Éxito e innovación, el caso del Instituto de Estudios Rurales* y desde una perspectiva educativa, considera que se necesitan unas condiciones mínimas para que haya innovación, ya que no todo cambio o idea nueva es una innovación, pero una innovación sí implica cambios e ideas nuevas. Estas condiciones son las siguientes:

- a. Cuestionar las premisas fundamentales de un determinado ordenamiento institucional, dentro del cual no se ha logrado resolver satisfactoriamente algún tipo de problema.
- b. La innovación debe construir una alternativa de solución, a la luz de un nuevo ordenamiento y unas nuevas premisas.
- c. Que los actores sean también los autores de la alternativa de solución y las nuevas premisas.
- d. Que la alternativa solucione realmente el problema en cuestión y contribuya notoriamente al mejoramiento del producto o servicio, del proceso o de la estructura, de la práctica o de las condiciones requeridas para su ejercicio.
- e. Que la alternativa de solución sea validada oficialmente mediante el reconocimiento que le hacen otras personas u organizaciones al manifestar su interés en estudiarla (ÁVILA, 1998; 22).

Al apreciar y analizar estas condiciones mínimas en el contexto de la organización cooperativa, se ha encontrado que al derivarse este tipo de organizaciones de una doctrina de carácter social como es el caso de la doctrina cooperativa, estas son condiciones mínimas que cumple el modelo cooperativo.

De igual manera, estas condiciones mínimas apreciadas desde la perspectiva de la acción colectiva, se pueden asimilar a las fases que BERDAGUÉ (2000; 11), siguiendo a WHITE y RUNGE (1995), considera son las que dan origen a un proceso de este tipo. Las fases son las siguientes:

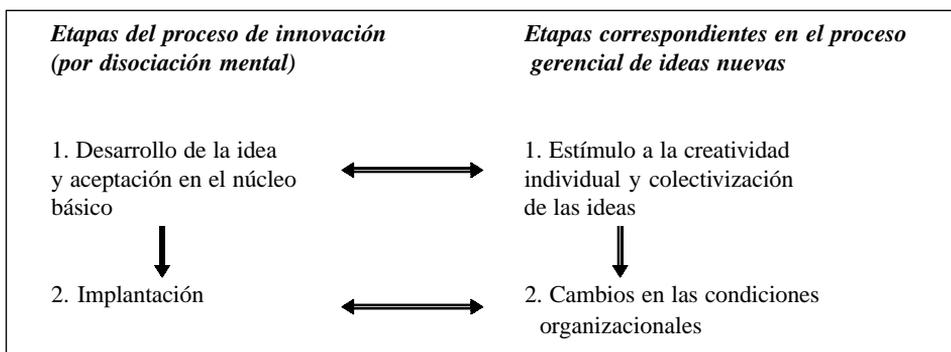
- a. Un desafío al *status quo* y una propuesta para la acción colectiva.
- b. Elección de los agentes individuales entre cooperar o no cooperar en esta acción colectiva.

- c. El surgimiento y evolución de la acción colectiva. Lo importante en estas tres fases, es el acuerdo y aceptación de una comunidad para mejorar una realidad que es injusta o insuficiente, el acto de liderazgo político que debe darse y la acción endógena o exógena que produzca el liderazgo político.

En esta misma vertiente, la innovación no se considera algo excepcional o espontáneo que surge de improviso, sino que por el contrario, la innovación se reconoce por su carácter deliberado e intencional. En otras palabras, se puede hacer gestión de la innovación (ARANZADI, 1999; 25), (MOTTA, 1993; 217).

Teniendo en cuenta esta propuesta, que considera la innovación como un proceso organizacional en el cual se presentan las correspondencias entre las etapas de la innovación y los pasos gerenciales, se plantea una propuesta de acción que tiene dos etapas cuando se produce al interior de una cooperativa. (Véase cuadro 8). Estas dos etapas no siguen una lógica secuencia determinante en el proceso de producción de ideas. Se presentan y relatan sólo por disociación mental. En la realidad ocurren al mismo tiempo (MOTTA, 1993; 217).

**Cuadro 8**  
**Innovación como proceso organizacional de administrar ideas nuevas en el marco de una cooperativa**



Fuente: Elaborado por el autor con base en MOTTA, 1993; 217.

Este planteamiento tiene cabal cumplimiento en el marco de la estructura organizacional propuesta por la forma cooperativa y solidaria, veamos por qué:

- a. Dado que el modelo de la cooperativa es un modelo basado en la acción colectiva, en la cual la gestión se identifica por ser de tipo participativo y democrático, se puede anticipar que el ambiente organizacional en ésta es propicio para el desarrollo del modelo; en parte porque la toma de decisiones es de carácter

consensual, lo que implica que se genera un estímulo a la creatividad individual en un marco colectivo (la consideración del núcleo básico) orientado por el afán de satisfacer al asociado, lo que conduce a tener siempre presente una prestación de servicios con calidad. Se puede afirmar que la toma de decisiones consensuada en el marco participativo impulsa la generación de nuevas ideas.

b. El autor en mención plantea que:

“... la transformación de la creatividad en innovación es, en gran parte, un proceso para convertir ideales individuales en ideales colectivos. Las ideas nuevas no son, por sí mismas, suficientes para producir innovaciones; es necesario que ellas sobrepasen los límites del deseo individual y se conviertan en preocupaciones colectivas en el contexto organizacional...” (MOTTA, 1993; 219).

Esta afirmación, que puede sonar bastante difícil y compleja de llevar a cabo en el marco de una organización capitalista, donde el interés individual está por encima del interés general; para el caso de una organización basada en la acción colectiva y el interés general, como es el caso de la cooperativa, es una situación normal en la que todas las condiciones organizacionales son propicias para el desarrollo del proceso de colectivización de las nuevas ideas.

Es decir, el ambiente organizacional de una forma colectiva y asociativa como la cooperativa, es el ambiente ideal para el desarrollo de un proceso innovador, situación que se manifiesta en la supresión de esta etapa, por el carácter colectivo que tiene la puesta en marcha de las funciones de dirección y control en la cooperativa. Se puede afirmar que, en una organización colectiva como la cooperativa, el proceso de gestionar nuevas ideas para que se conviertan en innovaciones tiene sólo dos etapas en lugar de tres como plantea el modelo de MOTTA. Tenemos entonces, la manifestación de una ventaja competitiva que genera un modelo de organización basada en la gestión participativa, colectiva y democrática.

El ambiente descrito y el sentido de procurar un bienestar general, propios de una organización cooperativa, superan los obstáculos que el autor plantea para gerenciar innovaciones en el marco de las empresas capitalistas o estatales. Como él mismo lo afirma:

“... La colectivización de ideas significa así un proceso organizacional político de articulación y aglutinación de nuevos intereses. Es un proceso conflictivo en que las diferencias entre las percepciones individuales son consideradas y agudizadas formalmente... así para que tenga éxito, el proceso de colectivización de ideas debe constituir, desde sus primeros pasos, un proceso conjunto, cooperativo...” (MOTTA, 1993; 220-221), tal como sucede en la forma cooperativa precisamente.

Finalmente, podemos considerar que el modelo cooperativo desde la perspectiva teórica, es una innovación ya que plantea un nuevo arreglo organizacional, una manera diferente de administrar el poder y de organizar el talento humano, donde se coloca al ser humano en el centro de la organización y se pregona y propicia una gestión democrática y participativa. La puesta en acción de estos elementos al interior de la organización es lo que se conoce como innovación. La innovación consiste en conocer y asumir las nuevas necesidades de los asociados, logrando adecuar la organización a estos requerimientos (SILVA y DÁVILA, 2002; 35). La innovación en la cooperativa es la combinación de la organización administrativa en el nivel de la empresa con la organización social que supone un fuerte componente de solidaridad. Esta innovación permite entender el porqué y el cómo de la acción colectiva (GUIARRACA, 1994; 11).

De igual manera, teniendo en cuenta el planteamiento que hace RAMÍREZ (2002), cuando considera la existencia de una ventaja cooperativa sustentada en el paradigma cooperativo, se puede fortalecer la conclusión que se viene planteando en cuanto a que, efectivamente, el modelo cooperativo es un excelente ejemplo de una organización que propicia la generación de nuevas ideas y su concreción en innovaciones exitosas.

## ***5.2 El éxito***

Este proceso investigativo partió con la idea de considerar el éxito como la expansión y la continuidad de una acción innovadora, así como la incursión sostenida en nuevos campos de actividad con logros destacados (de orden social, ecológico, y no condicionado exclusivamente al aspecto financiero y a la adopción de patrones modernos). Por lo tanto, se partió de la idea de definir el éxito como un concepto amplio, yendo en contravía de una práctica común que identifica el término con la idea de obtener resultados favorables medidos, casi siempre, en dinero.

Al avanzar en la revisión bibliográfica, se está de acuerdo con lo manifestado por un estudio realizado recientemente por COLAC según el cual esta tarea es difícil y compleja de hacerla ya que existen diferentes concepciones de éxito "...sobre todo porque al hacerlo podría contrastar con lo que habitualmente se considera éxito y con lo que las estructuras de regulación y supervisión desean asociar como éxito..." (Hernández, 2002; 8), es decir, porque existen posiciones ideológicas que pretenden inducir el concepto a su propia consideración. CABRERO y ARELLANO consideran el éxito como una categoría relativa que debe ser explícita en términos de quién observa, en qué sentido o parcela de la realidad y, con qué alcances se está hablando (CABRERO y ARELLANO, 1992; 21).

A pesar de la dificultad manifestada, el estudio referido decidió definir el éxito teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la permanencia de las entidades a través del tiempo, la capacidad de influir en la fijación del precio y el diseño de los contratos en la región. Esta es una definición relativamente amplia y agrega elementos concretos como son, la permanencia en el tiempo, la capacidad de influir en el precio y el diseño de los contratos. Estos aspectos se han encontrado en los estudios de caso que la UNES ha venido realizando desde 1993 en el ámbito cooperativo.

De igual manera, al contrastar esta definición con los resultados encontrados en los casos cooperativos mencionados atrás, es posible confirmar algo que es evidente; los procesos de definición de términos siempre conducen a restringir el poder explicativo que el término tiene, ya que el éxito que reportan los casos estudiados tienen que ver, no sólo con los aspectos que encontró HERNÁNDEZ *et al.* (2000), sino con elementos o aspectos relacionados con la manera como se gestiona la cooperativa, así como impactos que se producen en el contexto social y económico en el cual la organización desarrolla su acción.

La revisión de estudios realizados en temas similares, como el ya mencionado atrás de HERNÁNDEZ y otros (2000), así como estudios relacionados al tema del éxito pero en contextos más amplios que la perspectiva cooperativa, permiten plantear la existencia de condiciones de éxito, la existencia de variables o factores de éxito y de determinantes e indicadores de esta situación.

## **Las condiciones de éxito**

Un estudio realizado por BERDAGUÉ (2000; 10-16), para apreciar las posibilidades que tienen los campesinos chilenos para competir con relativo éxito en un contexto de apertura y globalización, al organizarse en empresas asociativas, proporciona una idea de condiciones que propician la existencia de factores de éxito, las cuales se considera tienen cabal aplicación cuando se estudia el éxito en cooperativas rurales, que es el caso que nos encontramos estudiando. Las condiciones que encontramos adecuadas para nuestro estudio, fundamentadas en el estudio de Berdagué, son las siguientes:

## **Entendimiento compartido de la naturaleza del problema y las soluciones alternativas**

Cuando la comunidad en el caso rural o la base social, para el caso cooperativo, comprende la situación y la necesidad de enfrentar el *status quo* que conduce al mantenimiento de situaciones inequitativas e injustas para lograr mejores condiciones de vida, entiende que los incentivos materiales no son necesarios para estimular

una acción colectiva que lleve a superar esta situación. Los casos cooperativos estudiados han mostrado cómo la innovación que propicia el modelo cooperativo, comienza a transformarse en éxito, cuando el núcleo básico de la organización, responsable de la dirección y el control empresarial, entiende la naturaleza del problema y la manera de superar dicho obstáculo, es decir, cuando prevalece la idea de motivaciones no solamente materiales.

### **El proceso de aprendizaje que ha desarrollado la comunidad que se traduce en la existencia de conocimiento práctico**

Como plantea Berdagué:

“... Muchos autores coinciden en que el conocimiento práctico de los beneficios potenciales de la cooperación, obtenidos de las experiencias prácticas previas de trabajo con organizaciones e instituciones locales, es uno de los motivos más poderosos que explica la decisión de un individuo para cooperar en un problema de acción colectiva...” (BERDAGUÉ 2000; 12).

Esta consideración tiene aplicación total para el caso de los estudios cooperativos realizados hasta la fecha y dan sustento a la consideración que el éxito tiene que ver con la permanencia en el tiempo que la experiencia analizada tiene y a la manera como la organización ha logrado apropiarse de ese conocimiento.

Esta observación es válida también en el contexto de la extensión rural, cuando se habla del efecto demostración que espera observar el campesino, cuando se introduce un nuevo cultivo o una nueva propuesta productiva en su vereda. De los resultados satisfactorios o no, o de la experiencia en sus vecinos, él fundamenta su decisión de apoyar o no la experiencia propuesta. Algo similar ocurre con la aparición y evolución de las cooperativas.

De igual manera, la propuesta que hace HIRSCHMAN (1984), citado por BERDAGUÉ, evidencia que en los estudios de caso cooperativos realizados se puede afirmar que la organización cooperativa es una organización basada en el conocimiento, característica que se convierte en una condición básica a tener en cuenta cuando se estudia el éxito en la cooperativa.

“... los individuos y los grupos cooperativos se transforman ellos mismos continuamente para tratar los nuevos problemas sociales, de manera que existe una acumulación de conocimiento acerca de la acción colectiva: cuándo es factible, cuáles son los resultados probables, si la comunidad participará y qué parte de ella lo hará, etc...” (BERDAGUÉ, 2000; 12).

Una de las conclusiones a las que llega BERDAGUÉ, es que el proceso de acción colectiva

“...corresponde a un proceso de aprendizaje, mediante el cual los individuos adquieren un conocimiento relevante que les indica que el éxito de la acción colectiva depende de factores tales como la participación de los agentes en la definición de las “reglas de juego”, la formulación de un conjunto graduado de sanciones a quienes violen dichas reglas, o la existencia de mecanismos eficaces para la resolución de conflictos, etc...” OSTROM (1990, 1992), citado por BERDAGUÉ (2000; 15).

Esta conclusión, en el marco de las consideraciones de la cooperativa, es de suma importancia, pues es en esta forma organizacional colectiva donde se expresa de manera sistemática el desarrollo de esta variable, muy propia del modelo cooperativo, tanto en su marco teórico como en su forma de operación.

### **La existencia de un grupo que impulse la acción colectiva**

Los estudios de caso cooperativos realizados y ya mencionados, confirman la necesidad de la existencia de un grupo que impulse la acción colectiva. A este grupo se le ha denominado el núcleo básico (conformado por los asociados directivos y la gerencia) y se considera que corresponde, al “empresariado político” según lo define WHITE y RUNGE (1995), citado por BERDAGUÉ (2000; 12). Es este “empresariado político, quien da origen a la acción colectiva.

La idea que no se comparte es la conclusión a la que llega BERDAGUÉ al mencionar que “... estos empresarios políticos con frecuencia pueden ser funcionarios de gobierno reformista...” (BERDAGUÉ, 2000; 12), pues la evidencia recogida en los casos cooperativos estudiados y en la apreciación de lo que ha sido la experiencia de la extensión rural en el país, contradice lo planteado por el citado autor, ya que, en el caso específico de las formas asociativas impulsadas por el Estado colombiano, sean cooperativas u otras formas asociativas (las empresas comunitarias, por ejemplo), lo que se ha tenido es un fracaso estruendoso de la acción de los funcionarios gubernamentales, quienes generaron en las organizaciones y grupos impulsados todo tipo de vicios (el burocratismo, el paternalismo, la corrupción, el clientelismo), en unos casos de buena fe y otros de mala fe. Constancia de ello lo dan las poquísimas cooperativas y empresas comunitarias impulsadas por los gobiernos reformistas colombianos, que sobreviven hoy en día.

Los estudios realizados por la UNES, permiten afirmar que los casos cooperativos exitosos no lo han sido por la acción de funcionarios de gobierno, sino por miembros de la misma comunidad, externos o internos a la forma asociativa.

## **La existencia de la confianza como fundamento de la acción a desarrollar**

Teniendo en cuenta la consideración muy propia del mundo cooperativo, que define la empresa cooperativa como un sistema de alta confianza que conduce a que la lealtad de sus asociados se sustente en ella y no en la subordinación (RAMÍREZ, 2002; 47). Esta observación encaja perfectamente en la reflexión que hace BERDAGUÉ basado en PUTNAM (1993) según la cual

“...La forma en que los individuos perciben y evalúan el comportamiento probable de los demás, está fuertemente influenciado por la confianza social... las normas que ayuda a cimentar la confianza social se desarrollan debido a que ellas disminuyen los costos de transacción y favorecen la cooperación...” (BERDAGUÉ, 2000; 13).

Esta observación adquiere mayor relevancia cuando se aprecia el contexto campesino y rural en el cual se desenvuelve la forma asociativa, ya que éste se caracteriza en las zonas donde el conflicto armado no ha alcanzado la dimensión de una guerra total, por la existencia de la confianza como un reflejo de la permanencia de esa sociedad y de la economía campesina.

## **Entendimiento de las interdependencias sociales**

El estudio revisado aporta también luces muy importantes en la consideración de qué condiciones deben tenerse en cuenta para poder ser exitoso, cuando menciona la necesidad de comprender las interacciones sociales que se producen en el seno de una comunidad y que exigen entender a esa comunidad como un fenómeno donde

“... la decisión de cooperar o no, depende también de una ordenación compleja de reacciones sociales, ya que los individuos están vinculados unos con otros en un sistema social multiestratificado. Las interdependencias sociales son, por eso, un factor importante que explica la opción individual en problemas de acción colectiva...” WHITE y RUNGE (1995) citados por BERDAGUÉ (2000; 14).

Estas interdependencias, que se tratan como reciprocidades,

“... que pueden ser “equilibradas” (cuando hay un intercambio simultáneo en ítemes de valor equivalente) o “difusas” (cuando el intercambio corresponde a las expectativas mutuas de que un beneficio cedido hoy, será devuelto en el futuro)...” BERDAGUÉ (2000; 14) citando a PUTNAM (1993),

son elementos claves cuando se está estudiando la forma cooperativa, pues ésta se considera un sistema de reciprocidades y lealtades basadas en la confianza, una manera como se expresa la solidaridad.

Pero tal vez lo más importante de esta disquisición de BERDAGUÉ, es la conclusión a la que llega cuando plantea que

“... se podría sostener que el “interés propio” de los individuos cuya supervivencia depende de su participación en los complejos sistemas de las relaciones sociales a nivel grupal, comunitario y local, incluye en gran parte una dimensión colectiva...”  
BERDAGUÉ (2000; 14).

De esta manera, se acaba con el pesimismo que plantea el dilema del prisionero y la teoría de juegos, que suponen una actitud individualista que sólo piensa en sí mismo permanentemente. Y la cooperativa es una expresión de la situación anotada.

### **Las variables influyen en la probabilidad de éxito**

La revisión del estudio realizado por HERNÁNDEZ *et al.* (2000) permitió definir la existencia de variables que son determinantes en la existencia de organizaciones exitosas y la posibilidad de clasificarlas en variables endógenas (variables internas originadas en decisiones administrativas, en la estructura, en los objetivos, en los controles y en la gestión) y variables exógenas relacionadas con el contexto (aspectos legales, económicos, financieros, sociales, etc.). Al cruzar esta información con la que han ido produciendo los estudios de caso cooperativos realizados hasta el momento, se pueden identificar unas variables o factores comunes de éxito, que se corresponden acertadamente con la propuesta que impulsa el modelo cooperativo, así:

### **Variables endógenas**

Los estudios de caso permiten precisar que la presencia de algunas de estas variables se debe a la característica innovadora que plantea el modelo cooperativo y que fueron presentadas en el aparte anterior. Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- a. La existencia de principios y valores, variables propias de un modelo como el cooperativo que se sustenta en doctrinas de carácter social como la doctrina cooperativa, la doctrina social de la iglesia y doctrinas sociales con sentido sindical o gremial y que tienen como característica principal que se basan, precisamente, en principios y valores. Para RAMÍREZ (2002), la filosofía de la gestión es uno de los fundamentos de la ventaja cooperativa. Son estos principios y valores los que permitirán que “... la equidad percibida en la distribución de los beneficios constituye un aspecto importante que conduce al éxito de la acción colectiva...” como manifiesta BERDAGUÉ (2000; 15).

- b. El sentido de pertenencia que surge, no sólo de la identidad cultural, religiosa o política que puede tener una comunidad asociada en una forma cooperativa, sino que se deriva también del principio de identidad que plantea el modelo cooperativo y que se traduce en el doble papel que juega el asociado, como usuario y dueño (SILVA y DÁVILA, 2002; 36), (PRÉVOST, 1996).
- c. El liderazgo, que para PRÉVOST (1996) y HERNÁNDEZ (2000) se manifiesta en la capacidad que tiene un grupo de personas o líderes individuales para generar una movilización social y, que en el caso de los estudios realizados por la UNES (SILVA y DÁVILA, 2002; 36), se manifiesta en la existencia de un liderazgo colectivo que se apoya en una de las características básicas que debe tener un directivo cooperativo, la de ser un líder preocupado por el bienestar de su comunidad. Este factor es definido por RAMÍREZ como uno de los fundamentos de la ventaja cooperativa, el modo de gestión que se define como el direccionamiento estratégico y el liderazgo (RAMÍREZ, 2002).
- d. La capacidad gerencial y empresarial que se ha desarrollado en la organización cooperativa ha sido mencionada en los estudios realizados por la UNES como uno de los factores de éxito (SILVA y DÁVILA, 2002; 36); se encuentra también en el estudio realizado por HERNÁNDEZ *et al.* (2000) cuando se habla de la disciplina financiera de la administración y del asociado que se encontró en las cooperativas que calificaron como exitosas.

### **Variables exógenas**

El estudio realizado por HERNÁNDEZ *et al.* (2000) clasificó este tipo de variables según el impacto que la cooperativa tenía en su contexto y a partir de allí precisó esas variables exógenas así; imagen corporativa y efectos sociales y económicos en la comunidad; el protagonismo empresarial que se manifiesta en la conversión de la cooperativa en un activo agente de desarrollo local, como lo precisan otros estudios realizados (DÁVILA, 2002), (BUCHELI, 2002), (PRÉVOST 1996), y la permanencia en el tiempo identificada también en otros estudios (SILVA y DÁVILA, 2002), (PRÉVOST 1996).

Esta consideración de variables exógenas debe verse desde la perspectiva del contexto en el cual se desarrolla la forma cooperativa y que se manifiesta en la posibilidad de éxito, tal como lo manifiesta el estudio realizado por BERDAGUÉ en relación con la importancia que adquiere la existencia de la confianza en la comunidad para dar origen a una acción colectiva exitosa.

Esta observación es de gran importancia cuando los casos estudiados se desenvuelven al interior de un territorio donde la sociedad y economía campesina tiene

una predominancia que se manifiesta tanto en un sentido de pertenencia e identidad muy fuerte, como en la existencia de un nivel de confianza sobresaliente para facilitar la acción colectiva. Los estudios de caso que la UNES ha venido realizando se ubican dentro de este contexto campesino y rural y comprueban la importancia de esta situación, ya que el éxito obtenido en las cooperativas estudiadas se sustenta, en parte por el hecho de que son organizaciones que se fundamentan en el aprovechamiento de las ventajas que genera la cultura local y su basamento en la acción colectiva.

Entre otras variables exógenas del éxito cooperativo se pueden mencionar las siguientes:

- a. *La integración cooperativa regional y/o sectorial*, donde la existencia de nichos o territorios cooperativos van generando culturas locales con mayor sensibilidad hacia el desarrollo de organizaciones cooperativas. Tal vez por eso, algunos espacios del mundo son paradigmáticos por su desarrollo cooperativo: la provincia de Québec (Canadá), el departamento de Antioquia y las provincias del sur de Santander en Colombia.
- b. *La presencia de reeditores sociales* que asumen el cooperativismo como una posibilidad de articulación de las fuerzas sociales. Ha sido notoria la presencia de sindicatos, movimientos religiosos y organizaciones gremiales en el desarrollo de experiencias cooperativas exitosas.
- c. Finalmente, en algunos casos *las políticas gubernamentales y la legislación* se han convertido en oportunidad de éxito para las cooperativas.

## Capítulo III

### **LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL VALLE DE SAN JOSÉ**

La cooperativa de ahorro y crédito del Valle de San José, se fundó en 1967 y en sus comienzos se dedicó a prestar los servicios de crédito y consumo. A partir de 1980 la cooperativa se especializó en los servicios de ahorro y crédito. Hoy en día ofrece 8 líneas de crédito (crédito agropecuario, de libre inversión, de vivienda, de industria y comercio, de estudios superiores, línea especial, credichecke y proyectos productivos asociativos); además capta recursos de ahorro de sus asociados, vía depósitos de término corriente. Igualmente ofrece servicios de seguros de vida, servicios funerarios, solidaridad y educación. La base social ha ido creciendo año tras año y en el año 2001 tenía cerca de 3.700 asociados. Su área de influencia corresponde principalmente al municipio del Valle de San José, el 69% de los asociados provienen del municipio y de algunas veredas de Ocamonte (8% de la base social), Páramo (9%) de la base, y otros lugares (14%). Según la opinión de la gerente, la base social de la cooperativa está conformada por campesinos en un 60 ó 70%; el resto de la base está representada por empleados del magisterio, comerciantes, transportadores, amas de casa, pequeños empresarios y estudiantes, principalmente. No es posible caracterizar exactamente a la base social en razón a que la información disponible en los archivos de la cooperativa es mínima y sólo presenta los datos básicos (nombre, dirección y documento de identificación).

El núcleo básico de la cooperativa, para el período 2001-2002 está conformado por 16 personas; 25% proviene del campesinado, 25% son comerciantes (la mitad son además transportadores), el 18% proviene del magisterio, el 12.5% son amas de casa. El restante, 19.5%, está representado en partes iguales por un finquero, una empleada y un profesional.

El objetivo principal de este estudio es la definición de la cooperativa del Valle de San José como un caso de éxito e innovación organizacional y social.

## 1. Historia de la cooperativa

En la vida de la cooperativa se pueden determinar tres momentos bien definidos: el inicio (1967/1979), la gerencia frustrada (1980/1992) y la aparición de un grupo nuevo (1993/2003).

### A. *El inicio (1967 - 1979)*

El nacimiento de Coopvalle Ltda., fue como el de todas las cooperativas de la región y obedeció a la campaña que el SEPAS<sup>8</sup> realizó para la creación de una pequeña cooperativa de ahorro y crédito en cada municipio, como regalo al papa Paulo VI, en su visita al país en 1968. Así fue como en el Valle de San José, los curas párrocos (los padres REYES y CUBILLOS) comenzaron a promocionar la cooperativa en las veredas y hacer reuniones, hasta que se juntaron 26 socios y fundaron la cooperativa en 1967. Este proceso tuvo muchas dificultades, porque nadie sabía nada de cooperativismo y había poca participación de la gente.

Algunas personas pensaban que la cooperativa era “cosa de ricos” y por esta razón no la veían con buenos ojos. La cooperativa se inició en un saloncito en la casa cural y con la gerencia inicial del padre REYES. Los primeros gerentes fueron “*ad honorem*” y después se comenzó a pagar medio tiempo. Esta época culmina con la gerencia de don Domingo (1975-1980). Todos estos primeros años estuvieron llenos de incertidumbres y crisis, debido al desconocimiento que se tenía del modelo cooperativo y su gestión. Eran varios los meses al año que no podían otorgar créditos porque no había recursos disponibles para utilizar. Pero se mantenían unidos por la idea de sacar adelante a la cooperativa.

Don Domingo fue la persona que el Consejo de Administración encargó en 1975, en una de estas crisis, para que sacara adelante a la cooperativa de una situación de iliquidez que estaba a punto de acabarla, crisis originada porque la gente no pagaba la cartera y no se podía cancelar un préstamo obtenido en UCONAL. Don Domingo asumió la responsabilidad de gerenciar la cooperativa porque tenía credibilidad y un patrimonio para responder. Lo primero que hizo fue irse, para los campos a averiguar por qué los asociados no pagaban los créditos. Así se dio cuenta que la gente era muy pobre y se ideó un plan para refinanciar a todos los usuarios morosos para poder reactivar las finanzas de la cooperativa (1975).

---

8 Secretariado de Pastoral Social de la diócesis de San Gil.

Esta gerencia agilizó la rotación de los créditos, impulsó el cambio de cheques y el cambio de nómina del magisterio, sostuvo la tienda de consumo y dio confiabilidad a los asociados.

### ***B. La gerencia frustrada (1980-1992)***

Esta fue una gerencia de tipo profesional que llegó a la cooperativa para remplazar a don Domingo y dinamizar más los servicios a prestar a los asociados. El nuevo gerente, don Juan, desde el comienzo utilizó prácticas poco participativas, ya que tenía la mentalidad de dueño. Este fue un tipo de gerencia que se dio con mucha frecuencia en el país, en la década de los setenta, porque no había en la cooperativa gente preparada que pudiera controlar este tipo de situaciones. Además, en el caso de COOPVALLE, la participación de la base estaba circunscrita a un reducido grupo de personas.

Fue una gerencia que representó muy bien los roles de patrón y cliente, tan tradicionales en el manejo politiquero y clientelista que se han dado en el país. El gerente discriminaba a los asociados en la otorgación de los créditos y los adjudicaba como si fuera un favor a unos pocos, habiendo utilizado su poder clientelista para lanzarse en las primeras votaciones populares que hubo para elegir alcalde y consejos municipales en el país<sup>9</sup>. De esta manera consiguió ser elegido concejal.

Sus prácticas de gestión correspondían a una gerencia interesada en su beneficio individual, que sólo estaba preocupada en un grupo pequeño de familias, (“la rosca”) y que les ponía muchísimas trabas a los otros asociados para recibir algún servicio. El gerente armaba su consejo, manipulaba la asamblea (“charlaba a todos, porque él era muy hábil en el trato uno por uno”) y, de esta manera, concertaba la votación. El que no estaba de acuerdo con lo que él decía, “era oposición”. En esta época, en los días previos a la asamblea, se estilaba el hacer comentarios desobligantes y negativos para desequilibrar la situación. Se creaba mal ambiente sobre los empleados, no se les reconocía lo que hacían y se buscaba enfrentarlos con los directivos. “Eran épocas difíciles”, afirmaron varios de los entrevistados.

Desde comienzos de los años ochenta, aparecieron algunos directivos y empleados, primero uno y luego otro y otro, que no estaban contentos con lo que estaba sucediendo y que comenzaron a preguntar por las cosas que no les parecían correctas. En un principio fueron minoría y no se les ponía atención en el consejo. Poco a poco se fueron posicionando dentro de la cooperativa, unos como empleados y otros como directivos. Lo que pretendían era que las cosas se discutieran en el consejo y se preguntara por las cosas que no quedaban claras, para que así todo el mundo se enterara de las situaciones que se estaban dando en el manejo de la coo-

---

9 La primera elección popular de alcalde se realizó en 1988.

perativa. Poco a poco fueron consiguiendo su objetivo, llegando a sembrar dudas en los consejeros fieles al gerente.

Además, los empleados se comenzaron a dar cuenta de manejos que hacía el gerente y que no eran prácticas sanas; “a don Juan le gustaba el dinero y realizaba prácticas inadecuadas con los asociados... los asociados traían plata para depositar en la cooperativa y él los tomaba por su cuenta”. Los empleados comenzaron a hacer circular esta información entre los directivos para que en el consejo le pudieran preguntar al gerente, por situaciones que no eran normales.

Don Juan fue declarado insubsistente por el Consejo de Administración cuando le comprobaron sobrecostos en la obra de remodelación de la sede en año de 1992. Demandó a la cooperativa y ganó el pleito, habiendo decidido negociar el pago de su indemnización. Esto sucedió durante los años en que el grupo contradictor había comenzado a ser mayoría en el consejo y se podían oponer a las propuestas que planteaba el gerente.

### ***C. El grupo (1993 - 2003)***

Con la salida del gerente se eligió como sucesora a la contadora de la cooperativa, quien tenía el respaldo de todos los directivos y los empleados y quien había comenzado a preparar un grupo de personas interesados en la labor social de esta organización. En sus inicios, el grupo estuvo conformado por ella y otro empleado, que luego salió elegido como directivo por su interés en el conocimiento del manejo cooperativo. Con el paso de los años, se fueron vinculando asociados que tenían interés en participar como directivos, movidos por el deseo de que la cooperativa les pudiera servir a todos los asociados, sin poner trabas innecesarias. Además creían que la gerencia anterior había sido muy conservadora y tradicional y por esa razón el crecimiento de la cooperativa había sido muy lento.

Ellos no entendían por qué la gerencia no aumentaba el monto de los créditos y no buscaba los recursos necesarios cuando la cooperativa entraba en los momentos de iliquidez, situación que conducía a cierres periódicos de los créditos generando malestar entre la base social. El grupo, desde un comienzo, se dio cuenta de que la cooperativa era un “buen negocio” si se manejaba adecuadamente, sin tanta timidez y pensando en el bienestar de todos y no sólo de unos pocos. El grupo creía que la cooperativa era la opción de desarrollo para todo el pueblo y que podía intervenir activamente en su devenir. Se descubrió el potencial que la cooperativa tenía para ayudar a solucionar muchos de los problemas que se vivían en la localidad. Hoy en día, son conscientes de que hay gente que no está de acuerdo, que critica todo y que están interesados en estar al frente de la cooperativa para desarrollar sus propias ideas.

El grupo planteó una política de apertura y participación, donde se buscaba que se les uniera gente “buena, conocida, sin malas intenciones” y que estuviera interesada en aportar ideas que condujeran al mejoramiento de la situación actual de los asociados. En la actualidad, no se manipula nada y en el consejo están representadas las diferentes posiciones que existen en el municipio (4 ó 5 planchas). Desde el comienzo no han estado de acuerdo con la politiquería y han marcado una diferencia entre el manejo político del municipio y el manejo político en la cooperativa, buscando evitar que los directivos participen en la política local.

Para reafirmarse en esta posición, incluyeron en los estatutos la prohibición de participar en política a los directivos (se prohibía al alcalde y concejales municipales ser directivos de la cooperativa), situación que logró mantenerse por dos años hasta que el DANCOOP los obligó a retirar esta prohibición del estatuto. Con esta prohibición se deseaba evitar que la cooperativa fuera tomada por el clientelismo. Posteriormente, a comienzos del siglo XXI, el grupo decidió entrar en la política partidista, “pero hacerlo de una manera sana”, esto es, preocupándose por todos y no por ellos únicamente.

Bajo la orientación de este grupo, la cooperativa se ha desarrollado significativamente, tanto por la acumulación de activos y de un patrimonio interesante, como en el ofrecimiento de servicios de crédito que buscan adaptarse a las diferentes necesidades que tiene el asociado. De igual manera, la cooperativa ha comenzado a vincularse a la solución de diferentes problemáticas que afronta la economía municipal, ofreciendo un programa de fortalecimiento institucional orientado al impulso de proyectos productivos que se financian con tasas de interés razonables y que exigen a los beneficiarios, la participación en un programa de seguimiento y asistencia técnica orientado al cambio de la vocación productiva, ya que se promulga una agricultura orgánica. Asimismo, la participación en este programa implica el desarrollo de créditos asociativos y familiares.

El manejo administrativo y financiero de la cooperativa ha sido pulcro y eficiente, de manera tal que, por ejemplo, su vinculación a FOGACOOP fue definida rápidamente por esta institución, dados los buenos resultados que mostraban sus estados financieros.

## **2. La cooperativa del Valle de San José, una innovación en proceso de consolidación**

Como se ha mencionado anteriormente, a partir del cambio de gerente en 1992, la administración y conducción de la cooperativa quedó en manos de un grupo de gente cuyo deseo ha sido producir un cambio en las prácticas que se venían realizando, con el fin de poner la cooperativa al servicio de todos y no sólo de unos

pocos. El paso de “rosca” a un grupo amplio, fue el elemento detonador de la innovación en términos de CABRERO y ARELLANO (1994).

Se pone en marcha desde esta fecha, una estrategia que al cabo de los años demuestra ser exitosa, ya que se basa en la aplicación coherente de los fundamentos, principios y valores del modelo cooperativo con los factores del entorno, el postulado de base, el contenido genérico de la estrategia y el proceso de formulación involucrado. En el caso de la cooperativa del Valle de San José, se puede apreciar cómo se pone en práctica el paradigma cooperativo, (la ventaja cooperativa), expuesto en el marco teórico. Veamos porqué:

### ***A. El propósito de la formulación estratégica en la cooperativa***

Para el grupo que asume la dirección y el control de la cooperativa en 1992, es muy claro que el propósito general es el servicio y la calidad en la prestación del mismo. Por esta razón, una de las primeras decisiones de este núcleo básico fue la revisión de las líneas de crédito ofrecidas a los asociados, en cuanto a los montos de créditos, destinaciones, plazos y tasas de interés, con el fin de ofrecer líneas de crédito que respondieran realmente a las necesidades. El grupo sabe que para poder distinguirse de su competencia, cercana a San Gil, debe ofrecer un servicio de calidad, de manera tal que se pueda crear un valor entre sus “stakeholders” (sus asociados principalmente). Intuitivamente, el grupo sabe que para lograr una ventaja competitiva debe poner en ejecución el paradigma cooperativo, la ventaja cooperativa, que se logra a partir de la propia identidad cooperativa.

Por esta razón, el otorgamiento de los créditos se hace fundamentado en la confianza y el conocimiento que se tiene del asociado, situación que se traduce en conocer su capacidad de pago, las garantías que tiene (quién lo fía), la inversión realizada y, principalmente, su historia crediticia (que haya demostrado disposición para cumplir con los compromisos adquiridos). Esta manera de manejar los principales recursos de la cooperativa, se fundamenta en impulsar una lealtad del asociado basada en la confianza mutua que se manifiesta, por parte de éste, en su disposición para responder por los compromisos adquiridos con la cooperativa y por parte de ésta, en la oportuna prestación de un servicio adecuado a las necesidades del asociado.

En síntesis, la cooperativa opera con base en la confianza que ha depositado en el asociado y que éste ha depositado en ella. Ésta se convierte en la ventaja que se aprovecha y que se traduce en reducción de costos. La ventaja corresponde al conocimiento preciso y suficiente que se tiene del asociado, obtenido por el vínculo mutuo que existe entre éste y la cooperativa, que conduce a la eliminación de procedimientos formales tradicionales de obtención de información a través del dili-

genciamiento de diferentes formatos. Esto permite hacer una lectura adecuada de las necesidades y requerimientos financieros del asociado y se traduce en una rápida y oportuna atención, con lo cual no sólo se logra rebajar costos sino competir favorablemente con las otras entidades financieras que ofrece servicios al asociado.

Otro elemento importante en el propósito que persigue la cooperativa, es la consideración que se tiene de la comunidad. De por sí, casi un 40% de la población del municipio está asociada a la cooperativa. Desde 1992, un objetivo principal que tiene el grupo que está al frente de la dirección y el control de la cooperativa, es la preocupación por el bienestar de toda la comunidad municipal; esto en razón a que se tiene conciencia del importante papel que ésta juega en la vida económica y social de la localidad, al crear las condiciones propicias para que pueda realizar sus actividades productivas y su quehacer económico y social, en las mejores condiciones posibles.

### ***B. La filosofía de gestión***

De manera intuitiva pero consciente, el núcleo básico ha fundamentado su trabajo en los valores y principios cooperativos como una manera de realizar la acción cotidiana de la gestión estratégica, caracterizándose por la coherencia y la congruencia que existe entre “su pensar y su hacer”. Se desarrolla así, una forma particular de gestión, que basada en los valores y principios cooperativos, da lugar a unos parámetros claros para la eficiencia de la gestión y su impacto en la base social.

Estos parámetros son la mutualidad, la autonomía (la cooperativa se desenvuelve autónomamente de la iglesia y el estado), la justicia distributiva (la cooperativa para todos según sus necesidades y no sólo para unos pocos) y la lealtad basada en la confianza (que como vimos en el punto anterior es la base de la gestión y el logro de reducción de costos de diferente tipo, ya que la relación no se basa en la teoría de los contratos sino en la experiencia y reciprocidad de los asociados). Se puede anotar que para el grupo es muy claro que si no hay confianza no hay cooperativismo y por esta razón aprovechan al máximo el desarrollarse dentro de una economía campesina tradicional donde la confianza, el conocimiento mutuo y la palabra, siguen teniendo importancia fundamental.

### ***C. El modo de gestión***

Como se plantea en el marco teórico, la concepción de la estrategia y el liderazgo del proceso, se convirtieron en las características distintivas de la estrategia cooperativa que siguió el núcleo básico de COOPVALLE. Lo que ha pretendido siempre el grupo que la dirige actualmente, es lograr la toma de posición de los directivos y

empleados en la definición de la estrategia y, para ello, se han aprovechado al máximo del empoderamiento que plantea la estructura cooperativa y que se puede resumir en lo siguiente: la preocupación por el bienestar general por encima del beneficio únicamente individual, la participación, la gestión democrática, y la gestión colegiada y con sentido social.

En cuanto al liderazgo, éste se fundamenta en que “se oyen las buenas ideas y se toma la mejor”, planteamiento que puede resumir la filosofía que subyace en los principales líderes del grupo. Esto se logra manteniendo buenas relaciones con todos los directivos y para ello, se incentiva al máximo su participación en los consejos, pidiendo la opinión de los principales y suplentes cuando se están tratando los diferentes asuntos de la cooperativa; así se genera suficiente información para el momento de tomar las decisiones. Se evita al máximo el autoritarismo.

Lo que se desea es que en el Consejo de Administración se oigan todas las buenas ideas y que esta situación se traduzca en conocimiento y seguridad por parte del directivo cuando se trata de tomar decisiones, además, se busca transmitir un clima de transparencia y claridad en relación con todas las decisiones que se toman en el consejo. Así, el directivo puede transmitir esta sensación a los asociados que lo han elegido: “se busca lo mejor para todos y, cuando se tiene esta idea, se busca que en la toma de decisiones haya consenso”.

#### ***D. Las condiciones organizacionales para la innovación***

Como se mencionó en el capítulo II, nos hemos adherido al modelo conceptual que plantea MORTA (1994) en relación con la generación de las innovaciones. En este modelo se considera que la generación de innovaciones organizacionales es un problema de gestión de las nuevas ideas y desarrolla, por lo tanto, doce conceptos fundamentales que se deben observar para lograr la creación de un clima organizacional, que permita que las buenas y nuevas ideas se puedan convertir en una innovación.

Con base en este planteamiento, se desarrolló un instrumento de recolección de información que se repartió a trece directivos actuales<sup>10</sup>, a los cuales se les pidió que para cada uno de los doce conceptos establecidos dieran su opinión, marcando para cada concepto una de cuatro opiniones posibles. Los resultados se pueden apreciar en el cuadro 9.

En este cuadro se puede observar cómo los directivos consultados consideran que existe un clima propicio para la generación de innovaciones, fundamentado en

---

10 Trece fueron los directivos que participaron en el curso - taller “Innovar para competir con éxito”.

la gestión acertada de las nuevas ideas que propicia un clima organizacional favorable, al marcar en ocho, de las doce preguntas que contiene el instrumento, su opinión afirmativa (S), que considera que la situación planteada siempre se presenta en la cooperativa.

Es interesante observar también, cómo aparecen opiniones negativas en apenas dos preguntas; la número 5, que tiene que ver con los incentivos recibidos y que puede interpretarse favorablemente en el sentido de que el interés que mueve al directivo no tiene que ver con incentivos materiales. Varios de los directivos entrevistados manifestaban que hacían su labor por “el gusto que le sacan a estar preocupados por el bienestar de toda la comunidad” “más que por recibir algún incentivo material.

Conviene recordar que la participación de los directivos en la dirección y el control de la cooperativa se hacen “*ad honorem*”. Y la pregunta 12, donde la respuesta negativa debe interpretarse como propicio para el establecimiento de un clima organizacional favorable, pues el 62% de los encuestados consideran que la cooperativa no busca impedir los procesos innovadores.

En conclusión, lo que nos demuestra la aplicación de este instrumento, es el momento actual favorable que vive la cooperativa, donde el estilo de gestión que se ha impulsado, tanto entre empleados como entre directivos, es un punto propicio para la generación de innovaciones, que favorece el desarrollo de nuevas ideas.

### ***E. Las innovaciones en la cooperativa***

Se elaboró un instrumento para determinar las innovaciones que la cooperativa había obtenido, con base en la propuesta metodológica de CABRERO y ARELLANO. La aplicación de los resultados de este instrumento se puede observar en el cuadro 10.

En términos generales, el procesamiento del instrumento nos permite afirmar que la innovación está en proceso de consolidarse, tal como se anotaba anteriormente, pues las innovaciones apenas se están produciendo en todos los diferentes niveles que plantea el instrumento. Lo que se ha logrado hasta el momento, es el desarrollo de una gestión exitosa que crea las condiciones favorables para el desarrollo de innovaciones.

Así, por ejemplo, en lo que se refiere a las innovaciones en el nivel funcional (hacer cosas nuevas), los directivos encuestados consideran que las innovaciones sólo se han presentado en la diversificación de los servicios; el 100% de los encuestados considera que siempre se han presentado innovaciones, en tanto que para las otras variables la mayoría de los encuestados, el 66%, considera que sólo

**Cuadro 9**  
**COOPVALLE - Apreciación condiciones organizacionales para la innovación 2002**

No. Concepto	S		CS		CN		N		T	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1. En la cooperativa se transfiere adecuadamente poder e iniciativa	10	77	3	23	0		0		13	100
2. El Consejo de Administración adopta la perspectiva global al enfrentar problemas	11	85	2	15	0		0		13	100
3. La cooperativa busca obtener flexibilidad organizacional y administrativa	9	69	3	23	1	8	0		13	100
4. En la cooperativa se fortalece y mantienen comunicaciones francas y auténticas	11	85	2	15	0		0		13	100
5. La administración de la cooperativa crea estímulos y recompensas a las iniciativas de cambios	16	46	6	15	0		0		13	100
6. En la cooperativa se trata con justicia las deudas y prestigios individuales	11	85	2	15	0		0		13	100
7. El Consejo de Administración considera los procesos anteriores y los problemas pendientes	10	77	3	23	0		0		13	100
8. La administración de la cooperativa destruye la trampa de los hábitos	9	69	4	31	0		0		13	100
9. En la cooperativa se mira hacia delante, aventurándose siempre, pero despacio	7	54	5	38	1	8	0		13	100
10. El ambiente de la cooperativa refuerza y reconstruye siempre una postura optimista ante la vida	11	85	2	15	0		0		13	100
11. El Consejo de Administración trata de sentirse útil frente a los problemas, ve qué puede hacerse para solucionarlos	12	92	1	8	0		0		13	100
12. La administración de la cooperativa opta por la acción y el desarrollo personal para destruir a los adversarios	2	15	1	1	2	15	8	62	13	100

**S: Siempre**  
**CS: Casi Siempre**  
**CN: Casi Nunca**  
**N: Nunca**  
**T: Total**  
**Q: Cantidad**

**Cuadro 10**  
**COOPVALLE - Concreción de innovaciones - 2002**

Niveles	Variables	Siempre	Se presentan			
			Algunas veces	Nunca	No sabe	Total
		%	%	%	%	%
<b>1. Funcional</b> (hacer cosas nuevas)	1.1. Nuevos procesos de gestión	33	67			100
	1.2. Nuevas tecnologías para los procesos	33	67			100
	1.3. Diversificación de servicios	100				100
	1.4. Nuevos mercados	50	17	33		100
<b>2. Estructural</b> (nuevo orden de referencia para tomar decisiones)	2.1. Reformas administrativas	67	33			100
	2.2. Nuevas estructuras organizativas	50	50			100
	2.3. Nuevas redes de comunicación	50	50			100
	2.4. Ampliación de grados de autonomía	50	50			100
<b>3. Comportamental</b> (expectativas individuales, modificación de patrones de conducta para interacción y la aceptación de nuevos valores. Cultura organizacional)	3.1. Propensión al conflicto	17	33	33	17	100
	3.2. Mecanismos de solución de conflictos	83	17			100
	3.3. Procesos de negociación	83	17			100
	3.4. Cambios en la estructura de poder	33	50	17		100
	3.5. Trabajo en equipo	83		17		100
	3.6. Participación y motivación	67	37			100
	3.7. Identificación con valores organizacionales	83	17			100
<b>4. Relacional</b> (relación entre organización y agentes externos)	4.1. Procesos adaptativos	33	67			100
	4.2. Interacción	50	50			100
	4.3. Alianzas, acuerdos, asociaciones	50	50			100
	4.4. Análisis de contexto	50	50			100

Nota: Esta guía se aplicó a seis asociados directivos.

se han producido algunas veces. Conviene recordar que el deseo de ampliar los servicios fue uno de los puntos principales que buscó desarrollar el grupo cuando entró a detentar el poder en la cooperativa. Durante la gerencia anterior a la de ellos, sólo se ofrecían cuatro líneas de crédito, en tanto que a la fecha se ofrecen ocho líneas de crédito diferentes. La innovación ha estado orientada por el deseo de ofrecer servicios que recojan las necesidades reales de los asociados.

En lo que tiene que ver con el nivel estructural, al responder la pregunta 2.1, el 66% de los encuestados considera que se han producido innovaciones que han conducido a reformas administrativas, las que han tenido que ver con los cambios que se han producido a nivel de estatutos y reglamentos. Una reforma importante, fue la que se introdujo a los estatutos para impedir que hicieran parte de los órganos directivos los concejales o el alcalde del municipio. Aunque el DANCOOP<sup>11</sup> les ordenó quitar esta restricción, en ella se manifestaba el deseo de impedir que el clientelismo se tomara la cooperativa y para ello nada mejor que dejarlo claramente determinado en los estatutos.

Algo similar ocurrió con el tema de la rotación de directivos, ya que ante el riesgo de que se llegara a renovar totalmente el consejo, se incluyó en los estatutos una reforma en la que se aprobaba solamente una renovación del 50% del Consejo de Administración, de manera tal que siempre quedarán consejeros que pudieran guiar y enseñar a los nuevos los “secretos” de la administración cooperativa.

Las respuestas de las otras variables, (preguntas 2.2, 2.3 y 2.4) nos muestran que el 50% de los encuestados consideran que siempre se han producido innovaciones en lo que tiene que ver con nuevas redes de comunicación y la ampliación de grados de autonomía de la cooperativa, en tanto que el otro 50% considera que sólo algunas veces se han producido innovaciones. El 80% de los encuestados considera que sólo algunas veces se han producido innovaciones en las estructuras organizacionales.

Como en el caso del nivel anterior, las respuestas dadas por los encuestados confirman la idea de que la innovación apenas está en proceso de consolidación, pues se puede apreciar en el cuadro 8 como los encuestados en la mayoría de las respuestas dadas en este nivel, 13 sobre un total de 24, consideran que sólo a veces se dan innovaciones en las variables planteadas.

En cuanto al nivel comportamental, el instrumento muestra que hay un cierto consenso entre los encuestados (el 66%) al considerar que siempre se presentan innovaciones en las variables consultadas, particularmente en las que tiene que ver con los mecanismos de solución de conflictos (pregunta 3.2), procesos de negocia-

---

11 Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP).

ción (pregunta 3.3), trabajo en equipo e identificación de valores organizacionales (pregunta 3.7), pues el 83% respondió que siempre se presentan innovaciones en estas variables.

Finalmente, en el nivel relacional, las respuestas de los encuestados para las tres últimas variables consultadas interacción y alianzas cooperativas (pregunta 4.2), acuerdos y asociaciones (pregunta 4.3) y análisis de contexto (pregunta 4.4) muestran un equilibrio (50% de las respuestas) entre quienes consideran que siempre se han dado y los que opinan que algunas veces, en tanto que para la primera variable preguntada (procesos adaptativos) la mayoría de las respuestas (66%) consideran que solamente se han presentado algunas veces.

### ***F. Los factores de innovación***

En cuanto a los factores de innovación que considera ÁVILA (1998; 22), COOPVALLE, como lo fue COMULSEB (DÁVILA y SILVA, 2002, 226), es también un buen ejemplo, veamos porqué:

COOPVALLE es producto de una acción de cambio social que impulsó la iglesia católica a mediados del siglo pasado en la región; esta propuesta cuestionaba el ordenamiento institucional existente en ese momento y proponía un cambio social (primer factor), y hoy en día, el grupo de personas que está al frente de la cooperativa, cuando hizo oposición y sacó al gerente del momento, fue porque quería cambiar la manera como se estaban prestando los servicios, haciéndolos extensivos a todos los asociados y no solamente a un pequeño grupo de favorecidos.

Hasta el momento presente y después del cambio sucedido en 1992, COOPVALLE es una alternativa de solución para la problemática que vive la comunidad local, que se desarrolla a la luz de un nuevo ordenamiento y unas nuevas ideas —el paradigma cooperativo— ya que se ha convertido en un activo agente de desarrollo local en el municipio (segundo factor). En relación con lo acaecido en los años anteriores esta situación tiene que ver con la idea de que la cooperativa debe estar al servicio de la mayoría y no al uso de unos pocos.

El grupo que comanda la cooperativa, es a la vez actor y autor de la propuesta de cambio que se está desarrollando en el municipio (tercer factor). La misión de este grupo ha estado orientada a buscar la mejor prestación del servicio que se ofrece a los asociados y por esta razón, la organización interna del equipo administrativo se ha estructurado de tal manera que el asociado se sienta bien atendido, pues se le solucionan sus problemas prontamente y el crédito le llega de forma rápida y oportuna, para así solucionar el problema de acceso a los servicios financieros y contribuir al mejoramiento de la prestación del servicio (cuarto factor).

Y, como quinto factor, se tiene el reconocimiento de la gente de la localidad y la región, así a nivel nacional siga siendo invisible. El modelo está siendo estudiado por investigadores del país y otros países, desde 1996, con lo cual se está haciendo lo posible para que haya un reconocimiento del mismo desde la academia.

### **3. El éxito**

La cooperativa del Valle de San José ha logrado desarrollar una gestión exitosa, no solamente en términos económicos sino sociales, situación que se manifiesta concretamente en el hecho de haber podido superar la situación de crisis que vivió el sector financiero cooperativo en los tres últimos años del siglo pasado. Los factores de éxito que se han manifestado en la cooperativa del Valle de San José son los siguientes:

#### ***A. Una correcta aplicación de la ventaja cooperativa***

Como lo expone RAMÍREZ (2002: 26 a 63), en la estrategia realizada radica el éxito y esto se puede apreciar en el caso de COOPVALLE, donde la lógica del modelo planteado, el modelo cooperativo, fue coherente y congruente con los factores de entorno, los postulados de base, el contenido genérico de la estrategia y el proceso de formulación involucrado. Como se ha recontado en los apartes anteriores, los valores y principios de la doctrina cooperativa, fundamento del modelo aplicado, eran compartidos por el grupo que asumió la conducción y el liderazgo de la cooperativa, cuando logran la declaración de insubsistencia de un gerente que impulsaba un estilo gerencial rosquero y de beneficio para unos pocos, clientelista, amañado y deshonesto. La estrategia realizada implicó la estrategia exitosa para quienes tenían el control y la dirección de la cooperativa.

#### ***B. Capacidad gerencial desarrollada***

Como ha sucedido en los otros casos estudiados (DÁVILA y SILVA, 2002), (SILVA y DÁVILA, 1996), (BUCHELI, 2002), se ha logrado desarrollar una capacidad de gestión, que se traduce en la capacidad que muestra la gerencia y los empleados de realizar sus actividades con eficiencia y eficacia, logrando ofrecer un servicio de crédito sin interrupciones a lo largo de los diez años que llevan en el poder, a tasas de interés razonables (cobrando intereses vencidos y no anticipados), con una estructura operativa reducida (cinco empleados) para el número de asociados que atienden (3.787) y el monto de recursos que tramitan (\$1.719 millones de pesos en créditos), a diciembre 31 de 2001.

Han aprendido a administrar aplicando unas doctrinas (la cooperativa y la doctrina social de la iglesia) en un medio con identidad cultural y tradicional.

Ha existido desarrollo de una capacidad gerencial en al menos dos aspectos: la capacidad de juzgar los hechos, y la de revisar las situaciones que las decisiones tomadas están produciendo. De esta forma, se toman las que producen beneficios y se desechan las que no los producen. Es un proceso permanente de prueba y error, proceso que ha ido generando eficiencia y eficacia en el manejo de la organización.

La administración y el desarrollo organizacional se han fundamentado en conocimientos propios, surgidos del análisis de las experiencias propias o externas. En este proceso jugó un papel sustancial COOPCENTRAL, en los años setenta y ochenta, ofreciendo los servicios de educación, capacitación, auditoría, asesoría y seguimiento del crédito que dieron lugar a la conformación de una escuela de gerentes de corte pragmático. Era una capacitación y educación integral óptima para la formación en gerencia, en la que se combinaba la auditoría con la asesoría gerencial, el remplazo de los gerentes y el acompañamiento y seguimiento del asociado. Era un proceso integral de acompañamiento basado en la práctica. Su debilidad era la poca o casi inexistente reflexión, teórica que esta escuela poseía.

### ***C. El liderazgo***

A partir del cambio de gerencia, en 1992, se logró la consolidación de un liderazgo de carácter colectivo, en donde las personas que lo practican se caracterizan por su interés por trabajar por la comunidad, antes que por ellos mismos. En el momento actual, en COOPVALLE hay al menos tres liderazgos compartidos, que se manifiestan en dos empleados, la gerente y el secretario, y el presidente del consejo. Existe además, un líder directivo que representa la oposición y que cuestiona el proceder actual.

Este liderazgo colectivo se desarrolla conscientemente entre quienes participan en la administración de la cooperativa. También, el núcleo básico actual, se encuentra en un buen porcentaje, conformado por líderes reconocidos de la comunidad, que se han sentido atraídos por el estilo de administración que se encuentra en la organización, donde se da preponderancia a la preocupación por el bienestar general por encima del ánimo individualista.

Conviene mencionar la participación de la mujer, pues tanto la gerente como un grupo de asociadas directivas han jugado un papel protagónico en los momentos críticos que ha vivido la cooperativa. Todos recuerdan cómo fueron tres mujeres quienes lideraron la oposición al gerente rosquero, lo enfrentaron y lograron su salida.

### ***D. El esfuerzo sostenido***

Como anotan los autores que hablan de innovación, para que ésta sea exitosa se necesita tener paciencia y prever un esfuerzo continuado. COOPVALLE no es la excepción a esta afirmación. Ya tiene más de treinta y cinco años de fundada y arranca para una nueva fase de crecimiento, donde abundan los planes y propuestas de un mayor desarrollo, expresados en los convenios que se han firmado con una ONG, Consorcio, que apoya el proceso de fortalecimiento institucional al facilitar la elaboración del plan de desarrollo a 5 años y con la Pontificia Universidad Javeriana, institución con la cual comenzó a impulsar el programa de proyectos productivos asociativos en el 2002. Además, la realización del Plan de Educación Estratégico (PESEM) a que obliga el DANSOCIAL, ha conducido el impulso de programas educativos para la base social y la formación de una generación de relevo.

### ***E. Buenos resultados económicos***

Desde que la nueva administración tomó el poder en 1992, la cooperativa siempre ha generado excedentes económicos y ha tenido una situación de buena liquidez, solvencia y ofrecimiento ininterrumpido del servicio de crédito. La administración ha sabido manejar eficazmente la buena posición patrimonial con base en la cual se ha logrado superar favorablemente la crisis financiera que se presentó en el sector. En el aparte 8 se profundiza este análisis.

Con el ánimo de facilitar la comprensión de los aspectos planteados, se resume en el cuadro 11 los factores de éxito más representativos del caso de COOPVALLE.

**Cuadro 11**  
**COOPVALLE - Principales factores de éxito**

<b>Factores de éxito</b>
1. Prestación de servicios financieros en condiciones favorables para sus asociados, tanto a nivel de las tasas de interés (vencido y mensual), como el ofrecimiento de diferentes líneas de crédito adecuadas a las necesidades de la gente, oportunidad, buena atención y agilidad.
2. La coherencia y la congruencia en la puesta en marcha de la ventaja cooperativa.
3. Liderazgo colectivo, con participación significativa de la mujer.
4. Estilo gerencial flexible e informal.
5. Apoyo en la acción colectiva y la cultura local: reducción de costos por desarrollo de administración fundamentada en la confianza, la palabra y el conocimiento del asociado.
6. Apoyo en los vínculos familiares, la confianza y el conocimiento.
7. Acumulación económica a partir de recursos propios, solvencia, liquidez, eficiencia.
8. Gerencia social basada en valores.

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada.

#### 4. La base social, el núcleo básico y la gestión en Coopvalle Ltda.

A lo largo de toda la vida de la Cooperativa del Valle de San José, el número de asociados ha ido creciendo de manera constante y significativa, hasta llegar a representar en el año 2001, el 37% de la población real del municipio<sup>12</sup>. Como se puede apreciar en el cuadro 12, las tasas de crecimiento siempre han sido importantes, a lo largo de la vida de la cooperativa.

**Cuadro 12**  
**COOPVALLE - Número de asociados y tasas de crecimiento**

	1967	1976	1985	1990	1995	2000	2001
Número de asociados	25	303	598	1403	2361	3351	3787
Tasa de crecimiento (%)	11%	12%	97%	135%	68%	42%	13%

Fuente: Informes de la cooperativa para los años respectivos.

Aún en la época de la gerencia de don Juan se puede apreciar que las tasas de crecimiento son significativas. Con el cambio de gerencia, las vinculaciones de asociados tuvieron un comportamiento muy revelador, habiendo llegado en el año 2001 a ser 2.7 veces el número de asociados que se tenían en 1990.

Lo que esta situación demuestra, es la confianza creciente que la comunidad ha venido depositando en la cooperativa. Cuando sucede el cambio de gerencia, en 1992, la gente del pueblo continúa apoyando a la cooperativa, aunque el ritmo de crecimiento se reduce. La prueba de fuego, sin embargo, se tiene en el año 2000 después de la crisis financiera del sector; la cooperativa ve renovada la confianza de sus asociados, quienes en lugar de desampararla, se reunieron en torno de ella, seguros de la buena gestión que se estaba llevando a cabo y depositando más confianza que en la banca comercial con sede en San Gil y Socorro, principalmente.

En definitiva, lo que se tiene es la confirmación del buen nombre que la cooperativa ha conseguido entre la comunidad local.

En cuanto a la composición de género de la base social para el año 2001, se tiene que el 55% de la base social está conformada por hombres (2.084) y el 45% por mujeres (1.703).

<sup>12</sup> Teniendo en cuenta que el 69% de los asociados son del municipio del Valle de San José (2.613 asociados en el 2001) y que la población aceptada es de 7.000 habitantes.

### **A. Conformación de la base social**

La base social de COOPVALLE está conformada en una buena proporción por los productores campesinos asentada en la localidad y algunos municipios vecinos como Páramo y Ocamonte, además de los maestros y profesores del municipio, los comerciantes, transportadores, amas de casa, estudiantes, artesanos, etc. En la entrevista realizada a la gerencia, se estima que hoy en día, el 60% de la base social es de origen campesino, porcentaje que se ha venido manteniendo desde mediados de la década de los ochenta. El 68% de los asociados viven en el municipio del Valle de San José, el 9 y el 10% en los municipios vecinos de Ocamonte y Páramo. El restante 13% vive en San Gil, Bucaramanga y Bogotá.

### **B. Participación en el gobierno de COOPVALLE**

Existen 296 asociados que durante todos los años de existencia de la cooperativa han colaborado en la vida y gobierno de ésta, de una u otra manera. Ellos representan el 8% de la base social y son lo que podemos denominar como núcleo básico ampliado. Aquí están incluidos los delegados y los directivos y de ellos, 241 han estado involucrados directamente con el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, los comités (educación, crédito, apelaciones, otros) y la gerencia.

En cuanto a la rotación de los directivos y como se puede apreciar en el cuadro 12. Rotación en el Consejo de Administración, la mayor permanencia de un asocia-

**Cuadro 13**  
**COOPVALLE - Rotación Consejo de Administración durante los 35 años**

Número de años de permanencia	Número de personas	%	% Acumulado
1	56	43.41	43.41
2	24	18.60	62.01
3	17	13.18	75.19
4	13	10.08	85.27
5	7	5.43	90.70
6	4	3.10	93.80
7	4	3.10	96.90
8	2	1.55	98.45
10	2	1.55	
<b>Total</b>	129	100.00	100.00

Fuente: Archivo de la cooperativa. Informes de Asamblea.

do como directivo ha sido de diez años. El 75,19% de los directivos que han trabajado en el consejo lo han hecho por tres años seguidos o menos. El 43.41% lo han hecho sólo una vez, 18.60% dos veces y 13.18% tres veces.

Adicionalmente, se puede apreciar que el 44% de los asociados que han colaborado con el gobierno de la cooperativa, han pasado por el consejo (129 de 296).

En el cuadro 14, Rotación Consejo de Administración por género y gerencia, aparecen 19 asociados que han participado 5 ó más años en el consejo de la cooperativa, correspondiendo al 15% del total de asociados que han ejercido la dirección durante estos 35 años. De ellos, el 37% ha estado 5 años, el 21% 6 años, el 21% 7 años, un 10.5% ha estado 8 años y otro 10,5% permaneció 10 años. Y de ellos, 7 han ejercido el cargo de consejeros ininterrumpidamente, para luego retirarse definitivamente de la dirección de la cooperativa. El 85% de estas personas (6 de 7) lo

**Cuadro 14**  
**COOPVALLE - Rotación Consejo de Administración, por género y gerencia**

No. Orden	%	Número de años en el Consejo	Sexo	Número de años que ha participado			Períodos
				1967- 80 Primeras Gerencias	1981- 92 Gerencia Don Juan	1993- 02 Gerencia Doña Socorro	
1		5	F		1	4	1989,1994/95,1999/2000
2		5	F		4	1	1989 – 1993
3		5	M	4	1		1977 – 1981
4		5	M	5			1967 – 1971
5		5	M	5			1968 /69, 1971 – 1973
6		5	M		2	3	1991 /92, 1997 – 1999
7	37	5	M		4	1	1983 – 1986, 1996
8		6	M		4	2	1985 – 1988, 1999 /2000
9		6	M		1	5	1992, 1993, 1995/96, 1998 /1999
10		6	M	5	1		1972 – 1974, 1976 /77, 1983
11	21	6	F	3	3		1972 - 1974, 1983 – 1985
12		7	M	5	2		1976 – 1982
13		7	M			7	1994 / 95, 1997 /98, 2000 - 2002
14		7	M			7	1993, 1996, 1997, 1999 – 2002
15	21	7	F	7			1967 – 1974
16		8	M	8			1975 – 1982
17	10.5	8	F	2	3	3	1979 – 1982 , 1985, 1997 – 1999
18		10	M	7	3		1971 – 1976, 1980 – 1982, 1989
19	10.5	10	M	5	5		1976 – 1985

Fuente: Archivo de la cooperativa.

hizo durante los primeros 15 años de la cooperativa. También es interesante anotar que quienes han participado más tiempo en el consejo, lo han hecho principalmente durante estos primeros años de vida de la cooperativa, correspondiendo al 42% de estas 19 personas. Cuatro (21%) lo hicieron durante la gerencia de don Juan y cinco (26%) en la de doña Socorro, en tanto que dos (10,5%) compartieron su tiempo en los dos primeros períodos y uno (5.25%) participó en los dos últimos períodos. Sin embargo, debe anotarse que 5 asociados que participaron en la primera época volvieron a hacerlo en uno de los dos siguientes períodos.

En este cuadro podemos observar también, que solamente una asociada ha participado en los tres períodos en los que se ha dividido la historia de la cooperativa, principalmente *en los primeros años* (finales de la década de los setenta y comienzos de la década de los ochenta) y vuelve a participar en los últimos años del siglo pasado, en la gerencia de doña Socorro. Es interesante anotar cómo 12 asociados han participado en dos períodos diferentes, seis de ellos *en los dos primeros períodos* (1967 a 1980 y 1981 a 1992) y los otros seis en los dos últimos períodos (1981 a 1992 y 1993 a 2002), pudiéndose pensar que los directivos se comprometen principalmente con la institución que con las personas y que hacen presencia en la medida que lo consideran conveniente para la organización. Sólo seis asociados participan en un solo período, 4 durante los años de 1967 a 1980 y 2 en el último período.

Durante la administración actual encontramos cinco personas que han permanecido más de cinco años en el consejo, debiendo resaltarse la presencia de dos mujeres que jugaron un papel importante durante los años de mayor enfrentamiento con la administración de don Juan (1989 - 1992).

Se debe tener en cuenta el artículo de los estatutos donde se reglamenta la rotación de los asociados, pues la asamblea considera que no es sano que se cambie todo el consejo de una vez. Este artículo permite hasta el 50% de cambio de los consejeros en una asamblea.

La situación es diferente cuando apreciamos el caso de la Junta de Vigilancia y del Comité de Educación. La rotación es más alta en ambos casos. Por ejemplo, en el caso de la Junta de Vigilancia, (véase cuadro 15) la gran mayoría de los asociados (76.79%) está una sola vez. Apenas dos personas, el 3.56%, está cuatro años.

Después de apreciar los cuadros anteriores queda la sensación que en el Valle, a pesar de los esfuerzos que se han hecho por parte del grupo y la idea que se tiene de conseguir una mayor participación de la base social, todo se concentra en un colectivo, que tiene el mínimo de personas que posibilitan el desarrollo favorable de un estilo gerencial democrático y participativo, además de solidario. Por eso anotamos

que el éxito y la innovación en el caso de la cooperativa del Valle de San José, está en proceso de maduración, en parte por la juventud que tiene el movimiento, que ya va para veinte años de experiencia en gerencia, pero apenas 10 de actuar como dueños responsables de la dirección y control de la organización.

**Cuadro 15**  
**COOPVALLE - Rotación Junta de Vigilancia**

No. de años	No. de personas	%
1	43	76.79
2	8	14.29
3	3	5.36
4	2	3.56
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Archivos de la cooperativa.

En el comité de educación, véase cuadro 16, el 68.18% de los directivos ha participado sólo una vez y el 25%, dos veces. Sin embargo, se perfilan dos directivos que tienen más de cinco años de permanencia en el comité.

**Cuadro 16**  
**COOPVALLE - Rotacion Comite de Educacion**

No. de años	No. de personas	%
1	45	68.18
2	16	24.24
3	3	4.54
6	1	1.52
8	1	1.52
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Archivos de la cooperativa.

Los directivos y delegados han sido elegidos por lo que hacen, por la confianza que la gente tiene en ellos y por la existencia de lazos familiares, pero de igual manera, como comentaron varios de los directivos consultados (4), a ellos les gusta trabajar por la gente y participar activamente en la vida de la comunidad, porque son líderes naturales y les “nace el servir a la gente”.

En vista de la campaña que hace el grupo, de invitar a participar a la gente para que aporte y dé buenas ideas, hay asociados que están comenzando a colaborar para ver cómo es el funcionamiento de la cooperativa por dentro y verificar si son verdad las críticas de la oposición o no.

### **C. *El ambiente***

A partir de la crisis de 1992 cuando se produjo el cambio de gerencia, el ambiente de trabajo y el clima organizacional ha sido de colaboración y mutuo respeto entre la gerente y los directivos, los directivos y los empleados y la gerente y los empleados. Y entre todos y los asociados.

En cuanto a lo que tiene que ver con los empleados, se practica el “todos hacen de todo”, tal como le tocó a la gerente actual cuando comenzó a trabajar en la cooperativa. En ese momento, comienzos de los ochenta, eran solamente el gerente y ella, y éste salía permanentemente de la oficina, así que todo quedaba en manos de ella, incluido el atender asociados y resolverles sus problemas. La estrategia que ella ha usado es la siguiente: “todos valemos uno solo”, “todos aprendemos de todos”, “nadie descuida a ninguno”. Lo que se pretendía era que hubiera una atención rápida y adecuada al asociado y ser eficientes, y esto sólo se logra si todos saben de todo. Por eso, no son partidarios de la especialización, todos son generalistas, toderos, administradores generales.

Así, todos manejan crédito. A la gente se le reconoce lo que hace y esto es lo que ha ido creando equipo. Todo el mundo tiene la impresión de que el grupo de empleados es muy unido. Un directivo entrevistado lo menciona así: la administración es un grupo que trabaja en equipo y “no uno mandando y los otros obedeciendo”. Las relaciones se sustentan en la confianza.

Las relaciones de la gerencia con el Consejo de Administración son de respaldo, credibilidad, respeto y colaboración. Hay empatía con el presidente actual, quien con su método de pedir la opinión de los consejeros cuando se va a tomar una decisión o a discutir un proyecto o una propuesta, ha incentivado la participación y el entendimiento de lo que hace la cooperativa y ha creado un ambiente de trabajo, respeto y colaboración muy adecuada. En años anteriores han existido tensiones entre la gerente y algunos directivos, que se han resuelto cuando las críticas se han analizado a fondo y con transparencia. La propuesta de la gerente ha sido la de que todos trabajen, incluidos los consejeros. Lo que se desea es tener la participación de personas que aporten ideas, opiniones, comentarios y proyectos. Una directiva entrevistada, comentaba que el ambiente siempre ha sido muy agradable, a partir del cambio de gerente. El asociado llega y se amaña, ya sea para pedir servicios, o

cuando entra a participar de delegado o directivo, ya que el ambiente de trabajo es estimulante.

El consejo se reúne cada mes de manera ordinaria, y extraordinariamente cuantas veces sea necesario. Las reuniones tienen una duración aproximada de dos horas, excepto cuando hay algún tema especial lo que sucede muy excepcionalmente. En las reuniones participan principales y suplentes, pero sólo votan los principales. A veces se invita a asistir a la Junta de Vigilancia. Hay sanciones para los que no asistan a las reuniones sin justificación válida.

Las relaciones del consejo con los empleados se encuentran en buenos términos. Durante la época de la gerencia de don Juan hubo bastantes enfrentamientos y más de una vez los consejeros, impulsados por la gerencia, quisieron sacar a los empleados. No lo pudieron hacer porque siempre han sido muy responsables y tienen como preocupación principal la buena atención al asociado; que no se demore su solicitud sin razón valedera. Siempre se está en la disposición de buscar la satisfacción de las necesidades del asociado.

#### ***D. La toma de decisiones***

En COOPVALLE las decisiones se toman en el consejo y por consenso, generalmente. Toda decisión es objeto de cuidadosa revisión y análisis. Desde hace tres años se motiva a que el consejero dé su opinión sobre los temas que se están discutiendo. El presidente del consejo pide la opinión a cada consejero presente, principal y suplente. Lo que se pretende es que haya suficiente conocimiento al momento de decidir. Siempre se busca el consenso en la decisión, pero cuando no se logra, se decide por votación, la mitad más uno. Para decisiones muy especializadas, se busca el criterio de externos a quienes se les consulta y oyen sus propuestas y luego van al proceso de decisión. La gerente actual entiende esta situación, siendo el jefe. Tanto en la gerencia como en el consejo no se impone ninguna idea ni decisión. Todo se concerta y todo se debate.

En el caso de COOPVALLE, el consejo ha asumido las funciones del comité de crédito. Esta es una labor a la que se le destina bastante tiempo de los consejos ya que se trabaja sobre el conocimiento que se tiene del asociado solicitante de un crédito. Se revisa la capacidad de pago, “si con esa parcela puede o no”. Este trabajo lo apoya la cooperativa manteniendo información básica de cada asociado. Dónde vive, si es propietario o arrendatario, qué cultiva, quién lo fía, etc.

En general, para el caso de crédito, la cooperativa busca reunir el máximo de información sobre cada asociado usuario, ya que su interés primordial es la actitud

de éste hacia los compromisos adquiridos. La historia de su crédito. Todos se informan. Los empleados dan información.

La toma de decisiones es cautelosa, “todo se mira, todo se analiza”, no se toman decisiones apresuradas, así lo expresaron todos los directivos entrevistados.

## **5. La participación de la mujer**

El papel de la mujer siempre ha sido importante en la vida de COOPVALLE. A pesar de ser minoría en la base social, apenas el 45%, en un municipio que tiene más mujeres que hombres, siempre han estado presentes y liderando en los momentos difíciles que ha tenido la cooperativa. Mujeres fueron las que se interpusieron al manejo rosquero de don Juan y lo hicieron salir de la cooperativa cuando nadie se atrevía a dar el paso. Mujer ha sido la gerente actual, que la retomó de manos de Juan y le dio un giro innovador y exitoso. De ser excluyente pasó a ser incluyente, para beneficio de todos y no de unos pocos. Esto lo tiene claro el grupo.

Lo comentado se puede apreciar en el gráfico que viene a continuación (gráfico 4) en él se puede observar que siempre ha habido presencia de la mujer en el Consejo de Administración de Coopvalle Ltda. Aunque ésta ha oscilado a lo largo de los años, conviene mencionar la presencia de la mujer en el momento de los grandes cambios en la cooperativa, como lo fueron los años del enfrentamiento durante la gerencia de don Juan, en especial en los años de 1990 y 1992, presencia necesaria para impulsar el cambio y sacar a la luz los problemas que esta gerencia estaba generando. En estos dos años se logra la mayor presencia de la mujer en el Consejo de Administración (70 y 60%). Con la nueva gerencia (1992/2001) aparece una época en la cooperativa donde el porcentaje de participación de la mujer no baja nunca del 20% y se mantiene alrededor del 40%, situación única en la vida de la cooperativa y que podría fundamentar la idea de que el cambio lo enfrentó y/o consolidó la activa participación de la mujer.

Esta situación parece reconfirmarse cuando se observa la presencia de la mujer como delegada a la asamblea. Conviene recordar que desde comienzos de 1991, el crecimiento de la base social implicó un cambio en la forma de realizar la asamblea pasando, de asamblea ordinaria de asociados a asamblea de delegados. En el gráfico que viene a continuación se puede apreciar cómo la mujer ha venido incrementando su participación como delegada, del 27% en 1991 al 46% en el 2001, teniendo años como 1996 a 2000, donde el margen de participación ha estado alrededor del 50 y 60%.

**Gráfico 4**

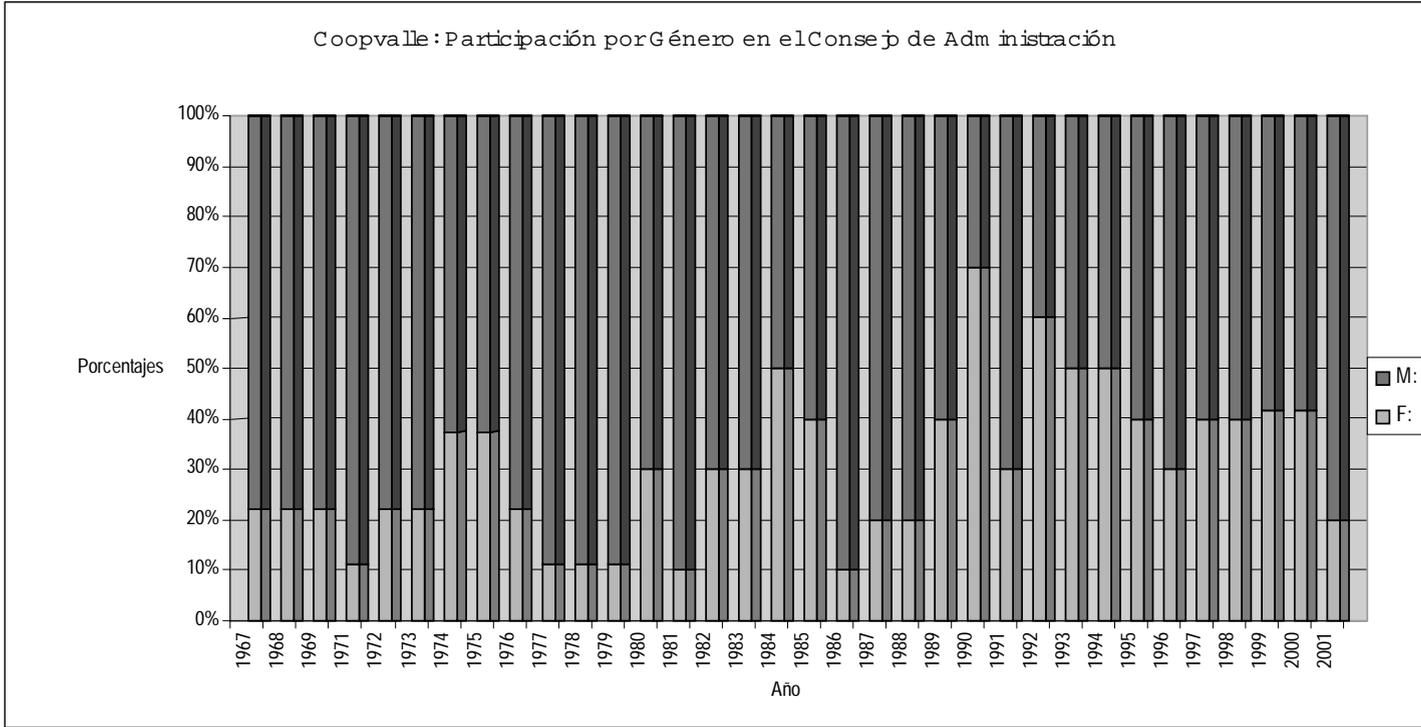
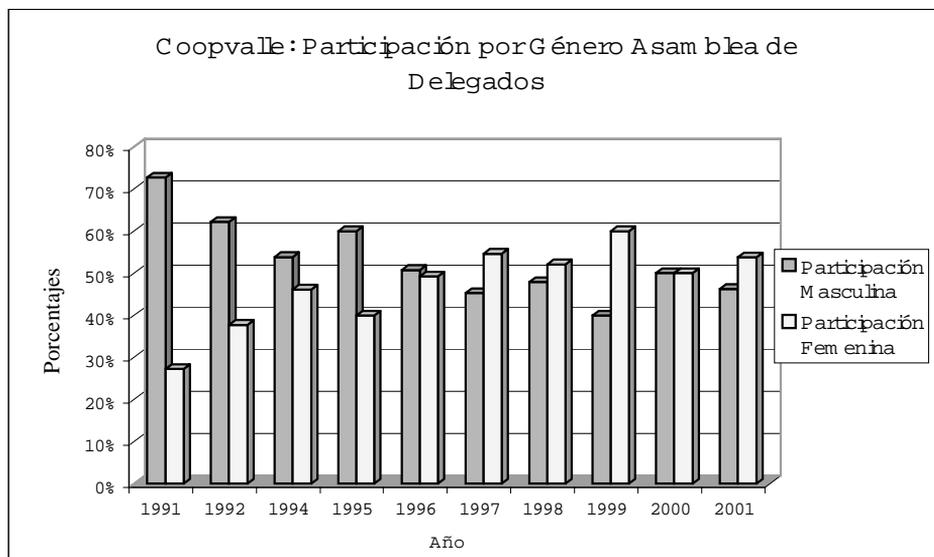


Gráfico 5



Fuente: Archivo de la cooperativa.

## 6. El papel del magisterio

Como en los otros casos<sup>13</sup> realizados, los profesores de los colegios y los maestros de las escuelas han jugado un papel muy importante en la vida de estas cooperativas. Comienzan a tener, como lo manifiesta el presidente del consejo, “presencia pensada” en los consejos a mediados de los ochenta y ya para finales de esa década, están desarrollando propuestas diversas en cada cooperativa. Este viraje se manifiesta en la consolidación de una propuesta de gerencia de tinte social y de carácter dinámico. Fue el magisterio el que a finales de los ochenta oxigenó la propuesta social y económica de la cooperativa en cada localidad y región. El Valle de San José no fue la excepción. Allí vino a complementar la propuesta que “el grupo” se encontraba impulsando para el desarrollo local. La presencia del magisterio ha ayudado a consolidar la propuesta social que encierra la cooperativa.

El magisterio ha aportado, además, su capacidad técnico-empresarial y ha colaborado con las gerencias en mantener la actividad de la cooperativa, gracias al conocimiento que tiene de la comunidad. El magisterio es receptor del estado de ánimo de la gente y se preocupa por ella. Es algo innato en el maestro, que “nace con ese don” decía una profesora entrevistada, directiva de la cooperativa.

13 COMULDESA, COMULSEB, véase DÁVILA y SILVA, 2002.

## 7. El crédito

Con base en los datos recopilados, véase cuadro 17, se pueden apreciar algunas semejanzas y diferencias entre los dos períodos gerenciales analizados, veamos:

La primera diferencia que se puede apreciar se encuentra en el número de créditos que se han otorgado. En la década de los ochenta, durante la gerencia de don Juan, el crecimiento es más lento que el que se presenta durante la década de los noventa; este crecimiento corresponde en buena parte a la gerencia de doña Socorro (1993 a 2000) donde pareciera haber una estrategia de ampliar el número de créditos, en la medida que va creciendo la base social, como una demostración de los cambios que esta gerencia buscaba marcar con respecto a la gerencia anterior. Desafortunadamente no se encuentra información para los dos últimos años de la gerencia de don Juan, con lo que no se puede afirmar de manera contundente lo anotado. Además, se puede apreciar cómo en los dos primeros años de la gerencia de doña Socorro, los crecimientos del volumen de dinero colocado son significativos, pudiéndose interpretar esta situación como el deseo que tenía la gerencia de marcar diferencias con la gerencia anterior, como se comentó anteriormente. Sin embargo, se puede apreciar cómo este esfuerzo tiene su traspié en 1995 cuando hay una reducción significativa en el número de créditos otorgados.

Otra diferencia que se puede comentar tiene que ver con las variaciones en los montos de créditos colocados, tanto totales como promedios, pudiéndose observar que durante los años de la gerencia de don Juan se presentan las variaciones más marcadas, obedeciendo, tal vez, a los problemas de iliquidez que, según comentaban los empleados entrevistados y que trabajaron con él, ocurrían a lo largo de todo los años de esta gerencia y que obedecían a la poca previsión que se tenía en el manejo de la disponibilidad de fondos de la cooperativa y a que no se dedicaba el tiempo suficiente para resolver los problemas que se presentaban, por estar atendiendo sus propios negocios en el tiempo de la cooperativa. El efecto de esta situación se puede apreciar en los promedios aritméticos de los créditos otorgados, que oscilan de manera significativa en la segunda parte de la década de los ochenta, no logrando estabilizarse sino hasta la llegada de la nueva gerencia, durante la cual, el promedio de los créditos otorgados supera la barrera del millón de pesos (en pesos constantes).

En cuanto a las semejanzas, se puede comentar que en ambos períodos los créditos colocados, tanto en número como en pesos, tienen oscilaciones que corresponden a situaciones de orden diferente. De una parte, en el período de don Juan, las causas probables de estas oscilaciones obedecían a la iliquidez que se presentaba en ciertos períodos del año y que implicaba el cierre de los créditos y la consecución de recursos externos para poder reanudar el servicio de crédito, todo ello

producto, como se comentó anteriormente, de los descuidos de la gerencia en el manejo de la liquidez de la cooperativa. Los decrecimientos en los montos prestados y en el número de créditos otorgados, son más significativos en el caso de don Juan que en el caso de doña Socorro (-34,84%, -40,44% y -59,69% VS -28,31%, -10,69%, -20,11% y -9,57%), lo cual podría interpretarse como resultado de un manejo más cuidadoso y atento de los problemas de iliquidez por parte de doña Socorro que por parte de don Juan; esto se expresa en menores montos de iliquidez y por lo tanto mayores posibilidades de atender más asociados con mayor cantidad de crédito. Conviene anotar que, en el caso de doña Socorro, el segundo decrecimiento que se presentó, fue durante la época de la crisis financiera nacional y cooperativa, que afectó tanto la liquidez de la gran mayoría de las entidades financieras como la disposición de las personas para solicitar el crédito dada la situación de recesión económica que se estaba viviendo en todo el territorio nacional.

**Cuadro 17**  
**COOPVALLE - Número créditos otorgados, volúmenes prestados, tasas de crecimiento créditos y promedios aritméticos**

Año	Número	Valor (millones de \$) a precios de 2000	Valor en dólares	Tasa de crecimiento # créditos	Tasa crecimiento \$	Promedio aritmético
1984	532	649,97	0,31			1,222
1985	598	717,16	0,34	12,41%	10,34%	1,199
1986	ND	427,15	0,20		-40,44%	ND
1987	752	935,34	0,45	25,75%	118,97%	1,244
1988	490	377,07	0,18	-34,84%	-59,69%	0,770
1989	618	713,62	0,34	26,12%	89,25%	1,155
1990	835	775,09	0,37	35,11%	8,61%	0,928
1991	ND	ND	ND	ND	ND	ND
1992	ND	ND	ND	ND	ND	ND
1993	1001	987,96	0,47	19,88%	27,46%	0,987
1994	1300	1.533,25	0,73	29,87%	55,19%	1,179
1995	932	1.224,93	0,59	-28,31%	-20,11%	1,314
1996	ND	ND	ND	ND	ND	ND
1997	1188	1.406,67	0,67	27,47%	14,84%	1,184
1998	1061	1.455,72	0,70	-10,69%	3,49%	1,372
1999	1184	1.316,44	0,63	11,59%	-9,57%	1,112
2000	1344	1.808,20	0,87	13,51%	37,36%	1,345

Fuente: Informes financieros cooperativa.

ND: No disponible.

Pesos constantes año 2000.

T.R.M. año 2000 = 2087,4.

En el cuadro 18, podemos apreciar cómo se comporta la aprobación de los créditos por los diferentes responsables (Gerencia, Consejo de Administración y Comité de Crédito). La situación más importante que se puede observar, tiene que ver con la concentración del crédito en la gerencia y el consejo de administración en los tres últimos años del período estudiado (1990 a 2000), período en el cual desaparece el Comité de Crédito, delegando esta función en el Consejo de Administración.

También se puede observar en este cuadro, cómo el papel de la gerencia tiene tres momentos diferentes, así: El primer año del período estudiado, 1990 durante la gerencia de don Juan, donde la participación de la gerencia en el otorgamiento del monto total de créditos es bien significativa (el 67,11% del total). Esta situación varía en un segundo momento, a partir de la entrada de la nueva gerente en 1993, cuando el porcentaje se reduce al 46,26% para el mismo y comienza a subir lentamente hasta el año 1997, al 47,58%, pero manteniéndose por debajo de la mitad del monto total prestado, situación que se mantiene a lo largo de los 5 años que componen este momento. Durante este período, tanto el comité de crédito como el Consejo de Administración, colocan la mayor parte del crédito y parece corresponder a una estrategia de la nueva gerencia de involucrar mucho más a los directivos en una tarea fundamental, como es la decisión de crédito.

Y un tercer momento, donde la gerencia vuelve a recuperar su peso en el otorgamiento del crédito y comienza, a partir de 1998, a colocar la mayor parte de éste, si bien sólo se tiene en cuenta un año, supera el comportamiento presentado en 1990. Es, en esta época, donde se toma la decisión de que sea el Consejo de Administración y la gerencia, los dos únicos organismos de la cooperativa que tienen que ver con el crédito.

Vale la pena anotar que, si bien la gerencia es la que otorga el mayor número de créditos en todo el período analizado, los montos otorgados son mayores en el caso del Consejo de Administración y del Comité de Crédito. Así, por ejemplo, en el 2000 la gerencia aprueba el 91,29% de los créditos aceptados que corresponde sólo al 62,65% del monto total otorgado. Es clara la estrategia de fundamentar en la gerencia la relación con la base social.

**Cuadro 18**  
**COOPVALLE - Créditos aprobados por los diferentes responsables**

Créditos aprobados por los diferentes responsables																	
Año	Gerencia					Comité de Crédito					Consejo de Administración					Total	
	#	Participación %	\$	Participación Global	½	#	Participación %	\$	Participación Global %	½	#	Participación %	\$	Participación Global %	½	AT	T \$
1990	743	88,98	565,18	67,11	0,76	60	7,19	163,94	19,47	2,73	32	3,83	113,04	13,42	3,53	835	842,16
1993	797	79,62	501,03	46,62	0,63	145	14,49	327,49	30,47	2,26	59	5,89	246,24	22,91	4,17	1001	1.074,76
1994	1107	85,15	832,40	49,91	0,75	119	9,15	350,80	21,04	2,95	74	5,69	484,50	29,05	6,55	1300	1.667,70
1995	766	82,19	606,91	45,56	0,79	70	7,51	180,41	13,54	2,58	96	10,30	544,79	40,90	5,67	932	1.332,11
1996	859	83,32	639,79	47,41	0,74	91	8,83	207,37	15,37	2,28	81	7,86	502,26	37,22	6,20	1031	1.349,42
1997	1003	84,43	755,82	47,58	0,75	87	7,32	234,10	14,74	2,69	98	8,25	598,56	37,68	6,11	1188	1.588,49
1998	944	88,97	879,85	55,57	0,93	0	-	-	-		117	11,03	703,38	44,43	6,01	1061	1.583,24
1999	1092	92,23	986,41	68,90	0,90	0	-	-	-		92	7,77	445,22	31,10	4,84	1184	1.431,63
2000	1227	91,29	1.279,66	62,65	1,04	0	-	-	-		117	8,71	762,88	37,35	6,52	1344	2.042,54

Fuente: Informes financieros cooperativa.

Pesos constantes año 2000.

\$: millones de pesos.

½ promedio crédito; en millones de pesos.

En los primeros años del siglo XXI, se observa una posición recelosa de los asociados en relación con la solicitud de crédito. La gente se muestra temerosa de endeudarse, porque el poder adquisitivo no se ha restablecido totalmente y tienen miedo de no poder responder por las deudas, en particular los campesinos, cuyos principales ingresos dependen de la actividad agropecuaria.

También se puede apreciar cómo los promedios aritméticos de los créditos comienzan a incrementarse con la nueva gerencia. Denota un cambio importante, ya que deja de lado el temor y el miedo a prestar sumas mayores, que tenía la administración saliente, y que era causa de críticas permanentes, pues parecía que detenía el desarrollo de la cooperativa, en opinión de varios de los directivos entrevistados.

## **8. Situación financiera y económica de la cooperativa**

A lo largo de toda su historia, la cooperativa ha logrado superar los diferentes momentos en los cuales ha enfrentado situaciones de crisis, en especial los que tuvieron que ver con épocas de iliquidez que afectaron la prestación de los servicios de crédito. Sin embargo, es evidente que el cambio de gerencia impulsó un fortalecimiento financiero que se evidenció en la desaparición de esos momentos de iliquidez y en la reconfirmación de la confianza entre sus asociados. Para apreciar esta situación hemos tomado la información financiera desde 1997 hasta 2002, expresada en pesos constantes de este año, período representativo para observar el buen desempeño de la cooperativa ya que cubre el período de la crisis del sector financiero y de las cooperativas y bancos cooperativos (1997 a 1999) y la fase poscrisis (2000 a 2002) y sobre ella se puede manifestar lo siguiente:

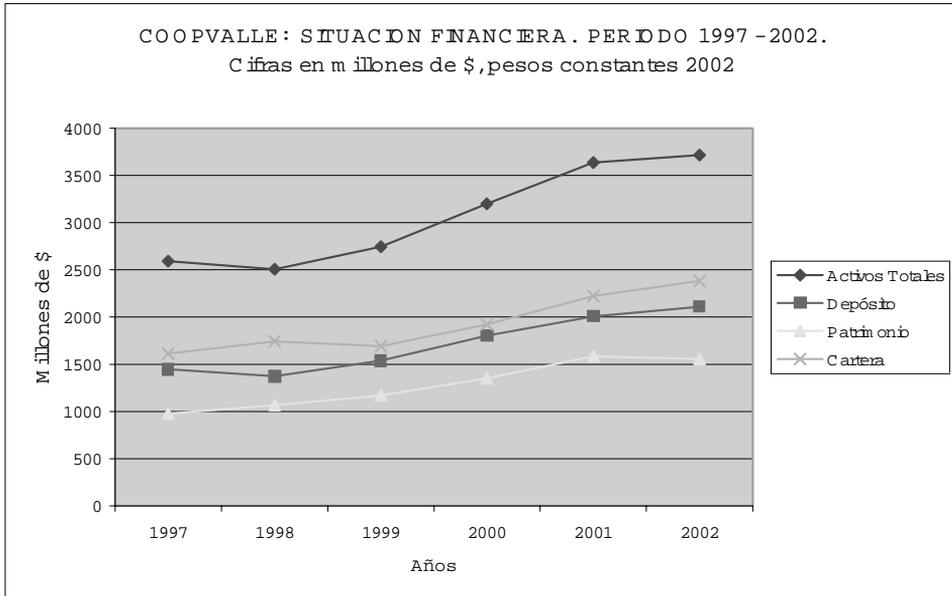
### **Crecimiento**

En relación con las principales cuentas de la situación financiera y del desarrollo operacional de la cooperativa, puede apreciarse en la gráfica 6 como a excepción del momento en que la crisis es más fuerte, año 1998, la tendencia que muestran las principales cuentas del balance general, activo total, depósitos, patrimonio y cartera es la de crecimiento, a tasas que demuestran una vitalidad que se encuentra por encima del promedio del sector.

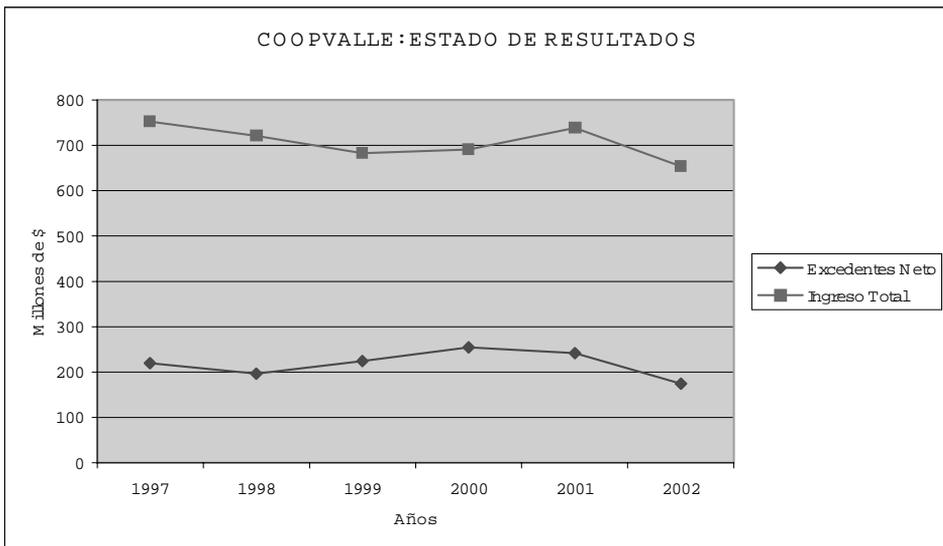
Hay algunas diferencias en el crecimiento de las diferentes cuentas, que son la manifestación del fenómeno que se estaba produciendo en ese momento (la crisis). Así por ejemplo, la cartera decrece en el año 1999 y no en 1998, como sucedió con las otras cuentas, ya que el efecto de la crisis se manifestó en la reacción negativa de los asociados a obtener crédito cuando maduró la recesión en la economía nacional, ante el temor de no poder responder por las obligaciones contraídas. La recuperación en la colocación se puede apreciar en el sentido de que después de superar esta

caída, al año siguiente está por encima del monto de créditos del año que precedió a la caída en las colocaciones.

**Gráfico 6**



**Gráfico 7**



Fuente: Estados financieros de la cooperativa en pesos constantes año 2002.

El patrimonio es la única cuenta que crece todos los años, aún en los momentos de crisis y es una demostración de la existencia de un sentido de pertenencia de la base social que se manifestó de tal manera, que los ingresos de asociados superaron los retiros que se hubieren producido y que el volumen de retiros fue normal, pues de lo contrario se hubiera expresado en una reducción del patrimonio. Debemos recordar que en las cooperativas cuando un asociado se retira se le debe entregar todo el saldo de aportes sociales que haya logrado acumular hasta el momento de su retiro. Este hecho es significativo pues muestra confianza y seguridad del asociado con respecto a la cooperativa.

Otro crecimiento importante de anotar es el de la cuenta de depósitos, que sólo cayó en el año en que la crisis fue muy fuerte, (1998); aunque el monto de decrecimiento fue muy bajo y no correspondió a la expresión de una “corrida” de depositantes como sucedió en los casos de las cooperativas financieras, bancos cooperativos y capitalistas que quebraron durante la crisis. Al contrario, el crecimiento que se presentó en los depósitos en los años subsiguientes de la crisis, puede catalogarse como una demostración de la confianza y la seguridad que tenían los asociados en la gestión de la cooperativa, ya que la tendencia de las tasas de crecimiento fue incremental a partir de 1999.

En cuanto al desarrollo operacional lo más importante de mencionar fue la generación de excedentes a lo largo de todo el período de crisis y poscrisis, en momentos en que llegar a esta situación podía considerarse como algo original, pues la situación más generalizada entre las cooperativas que desarrollaban actividad financiera en el período 1997 a 2000, era la generación de pérdidas, como el efecto principal que produjo la situación de crisis que vivió el sector y la nación, en su totalidad. En este sentido el escenario que presentó la cooperativa, fue el de un ambiente excepcional producto de una gestión acertada que se estaba dando en la organización.

La oscilación que presentaron los ingresos durante el período analizado (1997-2002) es un reflejo claro de la situación de crisis que se vivió en el país durante este período y que condujo a la revisión de las tasas de interés, presentándose una reducción de éstas de manera significativa, gracias a la reducción de los niveles de inflación que se produjeron a finales del siglo pasado y comienzos del actual. Además la caída en la colocación de la cartera que se presentó en el año 1999, terminó por reflejarse en la caída de los ingresos por servicios (este año presentó el más bajo nivel de ingresos del período).

Esta situación resalta más el logro obtenido en cuanto a la generación creciente y permanente de excedentes que se vivió durante el período analizado, que se puede interpretar como señal de un cuidadoso y juicioso manejo de la estructura de costos de la cooperativa por parte de sus administradores.

De igual manera, el haber superado la crisis del sector financiero favorablemente y ser aceptada rápidamente por FOGACOOP<sup>14</sup>; es una prueba de la buena situación financiera y económica que vive la cooperativa.

La confirmación de lo dicho se encuentra en la certificación que emitió esta entidad en relación con la aplicación del criterio CAME, que conforma el análisis de viabilidad y que consiste en una calificación global de riesgo. Como se puede apreciar en el cuadro 18, al ser calificada en septiembre de 2002, los índices aplicados mostraron que ésta se encontraba en un nivel bajo de riesgo producto de una adecuada gestión de los márgenes de solvencia, cartera vencida y margen total, los cuales son especialmente favorables, así por ejemplo, el índice de cartera está por debajo del 9%, índice que los expertos reconsideran como el máximo razonable. La situación es particularmente especial cuando se revisa el margen total, que está alrededor del 25%, siendo lo normal que esté por debajo del 6% en las otras cooperativas. Esta situación obedece al manejo eficiente de la operación, fundamentada en un estilo particular donde los empleados “hacen todo y saben de todo” lo que se necesita para prestar un servicio ágil y oportuno. La planta actual de empleados es de cinco personas y durante muchos años fue de sólo tres personas, con el apoyo de un supernumerario en los días de mayor presencia de asociados (un día domingo).

**Cuadro 19**  
**COOPVALLE - Criterio CAME a septiembre de 2002**

CAME	Indicador %	Calificación
1. Margen de solvencia	52	1
2. Índice cartera vencida (sobre bruta)	4.36	1
3. Margen total	24.79	1
4. Activo productivo / pasivo con costo	133.43	3
5. Costo de agencia		1.25
5.1. Depósitos / cartera	85.80	1
5.2. Cartera / activos	66.32	2
5.3. Activo fijo / activo	4.76	1
5.4. Suficiencia margen	153.56	1
Margen de solvencia requerido	20.00	#
Promedio calificación CAME		1.45
Índice único		bajo

Fuente: FOGACOOP, criterio CAME, septiembre de 2001.

14 Fondo de garantías de entidades cooperativas.

De igual manera, la medición de los costos de agencia que se refieren a un manejo de la cooperativa acorde con los objetivos fijados por sus dueños, es muy favorable ya que muestra una posición de capitalización, donde el patrimonio juega un papel muy importante como generador de una buena parte de los recursos que usa la cooperativa y que en promedio está por encima del 50% del total de los recursos necesarios. De igual manera el 66% de los activos están representados por los créditos otorgados a los asociados, con lo cual se aprecia que los fondos conseguidos se orientan principalmente al objeto de la cooperativa, el servicio del crédito, y la suficiencia del margen muestra cómo el excedente de la operación supera significativamente los gastos operacionales no financieros, 153.56%, dando fe a la idea de eficiencia que administra la cooperativa, cuando opina la gerente que “con las mismas personas atendemos más créditos”.

## **9. Las debilidades de la cooperativa**

Con el ánimo de ubicar la experiencia cooperativa en el contexto de una realidad poco propicia para el desarrollo del modelo cooperativo y, además, con el deseo de equilibrar los aspectos negativos con los positivos que se han venido exponiendo, enumeraré a continuación situaciones de fragilidad que permitirán relativizar la presentación hecha hasta el momento. Estos aspectos son los siguientes:

- a. El ambiente social y económico en el cual se desarrolla la cooperativa, es un ambiente donde predomina el individualismo que propicia el modelo de desarrollo capitalista en que se encuentra inserta la experiencia.
- b. El campesino tiene una mentalidad individualista y egoísta. La gran mayoría conoce poco del modelo cooperativo, tanto de su teoría como de su praxis.
- c. A pesar de la acumulación económica que se ha producido a lo largo de la vida de la cooperativa, ésta no es suficiente frente a la magnitud de los problemas que se tienen que enfrentar.
- d. Una minoría, hasta ahora, ha desarrollado el criterio de identidad y se han sentido realmente dueños y usuarios a la vez. El núcleo básico en el Valle es un grupo en crecimiento.
- e. Muchos de los asociados directivos no tienen el conocimiento y la experiencia tecnoprocedimental que exige la actividad de ahorro y crédito en la que se encuentran desarrollando la prestación de servicios. El manejo normativo, financiero, administrativo, contable, cada vez se hace más complejo, frente a las capacidades y habilidades que han venido desarrollando los actores actuales (el núcleo básico).

- f. Otra debilidad importante ha sido la dificultad que ha tenido la cooperativa para relacionarse y actuar conjuntamente con la alcaldía municipal. A pesar de los intentos que se han hecho en diferentes momentos, nunca se ha podido llegar a un acuerdo. Los motivos son de diferente tipo (desconfianza, desacuerdos sobre los fines y proyectos a desarrollar, envidias y celos) y se encuentra tanto en los alcaldes como en los asociados directivos y la gerencia.

## Capítulo IV

### **MULTICOOP LTDA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Agropecuaria Ltda. - Multicoop Ltda., se encuentra ubicada en el municipio de Guadalupe, en la Provincia Comunera del departamento de Santander. Se fundó en 1962 con el fin de prestar los servicios de ahorro y crédito a la comunidad campesina asentada en el municipio. En sus inicios asumió los servicios de consumo y provisión de insumos, los que fueron cerrados a finales de los años noventa en razón a la imposibilidad de sostenerlos, frente a prácticas ilegales que se ejercían en el municipio por parte de todos los comerciantes. Hoy en día, la cooperativa ofrece servicios de crédito a través de 8 líneas, ahorro (depósito en diferentes modalidades) y todos los beneficios relacionados con el fondo de solidaridad, educación y salud.

La base social de la cooperativa viene creciendo de manera importante desde finales de los años ochenta y hoy se contabilizan 1.900 asociados, de los cuales, 900 son activos. La mayor parte de la base social vive en el municipio pero existen asociados que viven en los municipios vecinos. La base social está conformada en un 50% por campesinos y el 50% lo integran maestros y profesores, empleados, comerciantes, transportadores, amas de casa y otros. Dentro de este 50%, el magisterio conforma un grupo importante de asociados. No es posible caracterizar exactamente la base social, pues se dispone apenas de una información básica mínima en los archivos de la cooperativa (nombre, dirección y documento de identidad).

Los miembros del Consejo de Administración representan los diferentes sectores sociales existentes en el municipio y se encuentran conformados por 10 directivos, cinco principales y cinco suplentes. De los cinco principales, 2 son profesores, 2 corresponden al sector productivo y uno es empleado.

El principal objetivo de este estudio es la definición de la cooperativa Multicoop Ltda., Guadalupe, como un caso de éxito e innovación organizacional y social. Para ello, los resultados se han organizado de la siguiente manera:

## 1. HISTORIA DE LA COOPERATIVA

En la vida de la cooperativa se pueden determinar tres etapas bien definidas:

- El inicio (1960 - 1962)
- La primera gerencia (1963 - 1991) época de consolidación
- La segunda gerencia (1992 - a la fecha) fase de expansión

Estos tres momentos, son los momentos típicos que ha vivido la experiencia cooperativa de la región (DÁVILA, 2003; DÁVILA, 2002; BUCHELLI, 2002).

### **El inicio (1960 - 1962)**

Multicoop Ltda. nació en 1962, en el marco de la campaña de promoción e impulso de cooperativas de ahorro y crédito que lideró la iglesia católica en el país a mediados del siglo pasado; este proceso tenía como fin principal incentivar la cultura del ahorro entre la comunidad campesina, en el caso del sector rural, y los sectores obreros y de escasos recursos, en el sector urbano.

Para el caso de la provincia del sur de Santander, donde se ubica el municipio de Guadalupe, el impulso a la creación de las cooperativas de ahorro y crédito correspondió a una política de desarrollo que asumió el Secretariado de Pastoral Social de la Diócesis de San Gil y Socorro (SEPAS), el cual con el apoyo de los padres de la diócesis y los curas párrocos de muchos municipios y un grupo de líderes laicos previamente seleccionados, se dieron a la tarea de crear e impulsar este tipo de organizaciones, recogiendo la experiencia asociativa manifestada en los sindicatos agrarios que la iglesia católica impulsó a finales de los años cuarenta, del siglo pasado (Multicoop Ltda., SF; 1).

*“yo recuerdo que aquí en Guadalupe... en los años 50 algunos campesinos ayudados por la curia montaron esa asociación...”* (MR, 04; 124).

Estos sindicatos agrarios tenían por finalidad defender a los trabajadores de sus patronos o finqueros.

*“el sindicato, abrió el primer almacén con productos agrícolas y víveres de la canasta familiar con el fin de ofrecer precios justos y así dar por terminado el negocio de dos o tres personas que mantenían el monopolio por mucho tiempo con utilidades altas. La creación de este almacén fue un gran acierto en su momento*

*en el año 1953... con la experiencia del sindicato y con el deseo de ofrecer otros servicios, la curia diocesana en el año de 1960, reunió 60 personas para hablarles de una novedosa forma de asociación llamada cooperativismo, pero para obtener resultados era necesario capacitar a una persona de la región quien debía desplazarse al municipio de Zapatoca a recibir durante tres meses la inducción, fue elegido el señor Hermes Velasco Vargas...” (Multicoop Ltda., SF; páginas iniciales numeradas).*

Cuando don Hermes regresó de la capacitación y bajo la orientación del padre Marco Fidel Reyes, uno de los padres más comprometidos con el cooperativismo e impulsador de todas las cooperativas que por esa época se promovieron en el sur de Santander, se puso en la tarea de la creación de la cooperativa, para lo cual se realizó una campaña educativa. El impulso de esta novedosa idea, la cooperativa de ahorro y crédito, tuvo que superar numerosos obstáculos, que iban desde la práctica común de la gente de guardar la plata debajo del colchón, hasta el desconocimiento de la forma propuesta, pasando por la desconfianza manifiesta de la comunidad por este tipo nuevo de organización asociativa. Estos primeros esfuerzos fueron correspondidos por el apoyo que dieran 36 personas que se comprometieron con la fundación de la cooperativa y aportaron el primer patrimonio económico representado por la suma de \$3.992 en aportes sociales (Multicoop, SF, páginas iniciales no numeradas). Los primeros socios fundadores fueron escogidos por honestos, transparentes, leales, que tuvieron “...nombre en la comunidad...” (MMC, 04; 98).

La personería jurídica se obtuvo el día 8 de octubre de 1962 y el 30 del mismo mes se recibió la aprobación para iniciar labores, habiendo sido nombrado como primer gerente el señor Hermes Velasco Vargas.

## **La primera gerencia; la venta de la idea cooperativa (1963-1991)**

Durante estos primeros años, la cooperativa se fue desarrollando lentamente, durante muchos años pagó arriendo y tuvo que pasar de un lugar a otro por falta de recursos, hasta que logró adquirir sede propia, que hasta la fecha es propiedad de la cooperativa (Multicoop Ltda., SF; páginas iniciales no numeradas).

El gerente orientó su labor promocional a crear confianza entre las personas, labor desarrollada puerta a puerta y entre los campesinos de menos recursos, ya que seguía una orientación clerical de priorizar la atención a las comunidades más desprotegidas. Así, en 1973, la cooperativa empezó a ofrecer otros servicios adicionales y creó el almacén agropecuario donde se vendía abonos, materiales para construcción, herramientas de trabajo agrícola y venenos. Posteriormente, la cooperativa asumió el almacén de consumo del sindicato y creó su sección de consumo, en 1978 (Multicoop Ltda., SF, primeras páginas no numeradas).

De esta manera, su primer gerente fue ampliando lentamente los servicios que consideraba básicos para la base social que atendía en ese momento y que apuntaba a mejorar sus condiciones de vida. Como el sector al que llegaba la cooperativa tenía pocos recursos monetarios, la sección de ahorro y crédito tenía un movimiento muy bajo y los esfuerzos se concentraron en reducir los costos de producción y consumo del campesino afiliado. El crecimiento de la cooperativa, tanto en asociados como en servicios, fue lento, aunque contaba con una persona dedicada a la gerencia.

*“ya se fue adhiriendo más gente...aunque era más difícil porque no se tenían los medios que se tienen hoy en día... y no se prestaban tantos servicios...”* (MMC, 04; 99).

*“grandes esfuerzos administrativos, que se centraron en mejorar los almacenes por tener un gran volumen de ventas, mientras que el ahorro y crédito había tenido un estancamiento debido a la llegada de la Caja Agraria, esto le significó el retiro masivo de asociados quedando reducida a muy pocos socios...”* (Multicoop, SF; primeras páginas no numeradas).

Durante estos años, y principalmente a partir de 1980, MULTICOOP recibió el apoyo de COOPCENTRAL, central cooperativa de segundo grado que se creó en 1964 para apoyar el desarrollo de las cooperativas que se habían comenzado a fundar en la región desde finales de los años cincuenta. El apoyo recibido se traducía fundamentalmente en mejorar la capacidad de gestión de la cooperativa, a través de una auditoría en gestión, impulsado en el marco del proyecto SEPAS/COOPCENTRAL.

*“no sólo eran auditorías, asesorías, era de todo...”* (HC, 04; 66).

Este apoyo se recibió a lo largo de todos los años ochenta, hasta cuando llegó la necesidad de modernizar un movimiento que se había venido desarrollando gracias a la entrega y motivación de un grupo de líderes y promotores de la región, que consolidaron bajo la égida de COOPCENTRAL lo que luego se vino a denominar como la “escuela de gerencia práctica” (SILVA, J.M. y DÁVILA R., 1996). Esta escuela se fundamentó en la experiencia que se venía produciendo en la región, sobre la gestión y desarrollo de estas cooperativas de ahorro y crédito. La modernización se fundamentaba en la necesidad de introducir en la gestión, conceptos e instrumentos nuevos que apuntaban a consolidar las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) en la economía de la región.

Esta tendencia a la modernización en la gestión era una propuesta necesaria, que fue bien aprovechada en el caso de Guadalupe, con el nombramiento de la persona adecuada como gerente, en tanto que en COOPCENTRAL, por ejemplo, el nombramiento fue equivocado. Así, con esta tendencia al cambio, arrancó la década de los noventa en la región.

*“a Coopcentral casi lo acaban... eso fue por el cambio de gerente... sacaron a Darío... hicieron el cambio... a Álvaro se le veían muchas ganas, estuvo en Comercio, pero no...” (HV, 04; 66).*

Durante esta época, fue necesario sortear los obstáculos y problemas que generó la corriente de curas que no estaban de acuerdo con la política de impulsar cooperativas de ahorro y crédito en la región y el país, así como los ataques desleales de la competencia, en este caso el banco estatal. En palabras del gerente del momento:

*“yo tuve enemigos terribles entre los curas... hasta en una reunión de líderes... nos fuimos a San Gil y yo le digo al señor Obispo, diga lo que tiene que decir, aquí, aquí. Lo primero que tengo que decirle, es que si hay alguna manera de decirle a los curas que si no colaboran que se callen... uno temblaba cuando le iban a mandar un cura párroco... que si era amigo o enemigo de las cooperativas...” (HV, 04; 71).*

*“eso fue terrible. Yo tenía autoridad, porque yo no tenía nada de qué esconderme... hicieron el intento de sacarme varias veces. El padre Abril, que en paz descanse, fue terrible... me tocó pararlo fuertemente, trancándolo de frente... adquirí un temperamento terrible porque yo vivía prevenido... que todo el mundo viene y se lo pone de ruana... me tocó pelear con el gerente de la Caja Agraria y con los curas, eso fue una cosa terrible, eso nadie lo sabe aparentemente. Así mismo dicen que yo fui socio y fundador pero que no hice más nada, eso es terrible lo que me tocó. No está escrito en ninguna parte... no solamente llegando a formar una entidad, haciéndola conocer y mostrándole a mucha gente que venía por cosas personales y se volvían enemigos de paso de la cooperativa...” (HV, 04; 71).*

La segunda gerencia; la fase de la expansión, el cambio de orientación y el crecimiento (1992- a la fecha)

La década del noventa fue el comienzo de los cambios que habrían de incidir fundamentalmente en la vida de MULTICOOP, tal como sucedería en el país con el gobierno del presidente César Gaviria (1990-1994). La época del revolcón se manifestó en el municipio y éste comenzó con la escogencia y selección de un nuevo gerente, un joven que provenía de una familia conocida en el municipio y quien fue seleccionado por los directivos y gerente de ese momento. Con la entrada del nuevo gerente, a quien se envió previamente a capacitarse en un curso sobre gerencia de seis meses que se dictó en San Gil, la cooperativa inició un proceso de cambio no pensado ni planeado, a partir de 1991.

*“ésta tomó gran impulso...(el nuevo gerente) era preparado en todo, con una personalidad muy bien definida, empezó él a poner en práctica todos sus estudios...llevó al campo aplicado todos sus conocimientos y empezó a dar más cobertura, empezó a crear más programas que llegaran a la gente, empezó a mo-*

*tivar a la comunidad... la gente ya empezó a ver los beneficios... a ver esto, qué me sirve, para qué...ese fue un momento espectacular, porque con su preparación podría llevar a la práctica lo que había aprendido... se ha ido ampliando la participación... todo lo que es el comité de educación, de solidaridad, de apelaciones... ya la gente puede participar... la gente era muy tímida, muy cohibida, incluso quien tenía dinero lo escondía y se callaba porque si decía algo le daba miedo que se lo robaran... pero entonces, la gente cambió de mentalidad y con una motivación como la que se hace acá, la gente ya sabe qué le sirve y qué no le sirve y... también las garantías que le ofrecen...” (MMC 2004; 99).*

Este joven gerente comenzó a apreciar las ventajas que debía aprovechar la cooperativa, orientando su esfuerzo hacia aquella población que tenía más recursos, alejándose en cierta medida, de los campesinos con menos recursos que había sido hasta este momento el centro de atención de la cooperativa. Valoró las oportunidades que tenía la cooperativa al haberse ganado un puesto en la localidad pero que necesitaba, según su opinión, una mentalidad empresarial más abierta, dinámica y dispuesta a asumir más riesgos.

Sin embargo, estos primeros años no fueron nada fáciles para el nuevo gerente que debía soportar que el Consejo de Administración, todavía conformado por los directivos y el gerente anterior, le dijera que no a todas sus propuestas para dinamizar la actividad empresarial de la cooperativa. El nuevo gerente comenzó por apoyarse en sus amigos, conocidos y en el profesorado y los llamó a colocar sus ahorros en la cooperativa y luego los motivó a solicitar crédito.

*“la nueva gerencia recibe la cooperativa de ahorro y crédito y la cooperativa de consumo, con un almacén de víveres, ferretería y el vehículo. Durante cuatro años mantuvieron todos los servicios, pero en 1995 se decidió vender todo lo correspondiente al almacén, que debido a la competencia desleal por la creación de varias tiendas se vio disminuida la rentabilidad... con gran acierto durante estos cuatro años la sección de ahorro y crédito empezó su crecimiento logrando recobrar la confianza (de los ahorradores) que fue arrebatada por la Caja Agraria en el momento de su llegada en el año 1972... la nueva administración logró crear una nueva imagen con cambios de su razón social, con nueva sigla, cambiando COOAGROPE por MULTICOOP, con mayor agilidad en el servicio, con adecuación tecnológica, con nuevas líneas de crédito, con nuevas cuentas de ahorros, con crecimiento en utilidades, con publicidad, con participación y colaboración en eventos municipales, con sistematización de todos sus procesos y con la construcción de su nueva sede...” (Multicoop Ltda., SF; primeras páginas no numeradas).*

Así, llega el nuevo siglo con una cooperativa que muestra un gran conocimiento en sus cuentas monetarias y que plantea a sus asociados nuevos retos.

## 2. Multicoop Ltda., una innovación de carácter empresarial más que social

En la vida de MULTICOOP se puede constatar la existencia de dos estilos de gerencia, diametralmente opuestos, pero fundamentales para su proceso de consolidación y maduración como una organización que tiene peso en la localidad.

El primer estilo de gerencia, corresponde a su impulsor y primer gerente que la dirigió durante 18 años, de 1963 a 1991. Esta persona fue uno de los líderes laicos que preparó la iglesia católica para apoyar su programa de impulso a la cultura de ahorro a través de las cooperativas de ahorro y crédito. Era un líder caracterizado por su honestidad, compromiso y visión social, como él mismo lo manifiesta:

*“lo que sí creo que existió era mística de servicio social o sea si hay un peso hay que compartirlo...no se mira la utilidad para beneficio personal...no hay empresa para una sola persona que es totalmente egoísta... para seducir o eliminar el problema...” (HV, 04; 75).*

Y, que corrobora hoy en día, uno de los directivos entrevistados:

*“yo creo que hay que destacar la gerencia que tuvo Multicoop desde sus inicios... él era una persona muy honesta, que siempre ha buscado el bien para la comunidad... en su tiempo fue un excelente gerente... y yo digo que todo fue solidez porque las personas fueron honestas, emprendedoras, los que iniciamos esta gran obra... si no, yo creo que la cooperativa no hubiese tenido el desarrollo ni la pujanza que tiene hoy en día... gracias a sus fundadores...” (MR, 04; 126).*

Sin embargo, cuando se iniciaba la última década del siglo pasado, sus críticos decían que era un gerente tímido, que le tenía miedo al riesgo y a crecer e impulsar las nuevas ideas que podrían dinamizar la vida de la cooperativa. De esta manera, concluía una primera fase de innovación gerencial y empresarial en la localidad, que se manifestó en la existencia de una asociación de carácter democrático, creada para apoyar a las personas de menos recursos para que colocaran sus pequeños ahorros en la cooperativa y, unidos, pudieran crear una cooperativa que les ayudara a solucionar sus problemas y mejorar su nivel de vida.

La aparición de la cooperativa fue una idea innovadora, ya que aparecía en un medio social y económico campesino de mediados del siglo pasado, que acostumbraba a guardar su dinero debajo del colchón y que debía soportar los altos precios de los productos de consumo familiar y de provisión de insumos, a que los sometía un monopolio detectado por unos pocos comerciantes de la región. En 1950, esta comunidad se encontraba aislada del resto del país, como sucedía con la mayor parte de las comunidades campesinas existentes y dispersas por el territorio colom-

biano, por lo cual, el impulso externo a formas asociativas que permitieran el mejoramiento de las condiciones de vida, era una propuesta de cambio ambiciosa. Esta propuesta la asumía una corriente de pensamiento dentro de la iglesia católica regional, que buscaba cambiar las condiciones de pobreza y atraso que vivían los campesinos del sur de Santander, sin asumir una propuesta de cambio violenta.

La concreción de esta innovación organizacional y social que se daba a finales de la década de los años ochenta, está muy bien sustentada por uno de los directivos entrevistados, que decía:

*“bueno en esa época la cooperativa tenía lo que era de ahorros y tenía un supermercado, tenía su camioneta al servicio de la cooperativa...marchaba naturalmente pero no igual a como está marchando hoy... de todas maneras tenía el supermercado y eso le servía porque a la gente se le podía dar más barato... entonces se beneficiaba la cooperativa...”* (RJM, 04; 32).

Pero la innovación que se había producido 20 años atrás, y que lentamente se había ido consolidando dentro de la comunidad municipal, comenzaba a dar muestras de agotamiento al no ser oxigenada con sangre nueva, ni con un liderazgo más participativo, que estuviera atento a los cambios que en el país comenzaban a darse; cambios generados gracias al impulso de una propuesta de apertura económica impensada y agresiva, que amenazaba seriamente las condiciones de subsistencia de los habitantes del campo y, a la adecuación de la ley cooperativa (la Ley 79 de 1988) que abría la posibilidad de incursionar de manera más agresiva en el mundo de los servicios financieros. Además, los servicios bandera de la cooperativa, la sección de consumo y la de provisión de insumos, estaban entrando en la fase de desaparición ocasionada por la imposibilidad de competir con las prácticas deshonestas y antiéticas que practicaban todos los comerciantes del pueblo, los cuales, evadían los impuestos y, gracias a esta estrategia, podían vender más barato que la cooperativa. Un directivo entrevistado lo decía de esta manera:

*“no sé, creo que la cooperativa quería como acabarse más bien, porque no progresaban los socios y ya que se acabó el supermercado, entonces como la camioneta era la que traía los víveres ahí, entonces al acabarse el supermercado la camioneta ya no se necesitaba...”* (RJM, 14; 33).

### **De una visión social basada en una empresa timorata a una innovación empresarial donde lo social se queda rezagado**

La aparición del nuevo gerente, implicó la atención a un nuevo sector social de municipio representando en el magisterio. Esta persona olfateó el potencial que tenía la cooperativa si centraba su atención en los sectores sociales con mayores recursos, a la vez que, asumía mayores riesgos en la actividad empresarial, ya que

el gerente anterior era bastante temeroso. Los directivos entrevistados vieron así el papel de cambio enfrentado por este joven gerente:

*“se le dio más perspectiva a la cooperativa, se miró más lejos de lo que se estaba mirando anteriormente, se amplió el número de asociados...”* (FEFR, 04; ¿?).

*“(la llegada de Óscar) fue un cambio muy grande porque tenía otras perspectivas, tenía más ideas, todos queríamos que creciera y está creciendo...”* (WP, 04; 38).

*“Óscar le ha dado demasiado impulso, Óscar es una persona muy creativa, logró lo de la sede...”* (GM, 04; 52).

*“Multicoop últimamente se ha dado a la tarea de innovar, de preguntar cosas nuevas para beneficios de nosotros los asociados y de la comunidad en general... es bueno no seguir con la rutina que hace veinte o treinta años se tenía, sino que por el contrario vender cosas nuevas, ofrecerle al cliente los servicios... las diferentes líneas de crédito...”* (LRR, 04; 10).

*“con el programa de inseminación artificial... que acá en Guadalupe no se tenga cantidades de ganado si no que se tenga calidad... y a través de la cooperativa demostrarle a los grandes ganaderos, a los incrédulos que un muchacho de Guadalupe que trabaja con la cooperativa sí es capaz de hacer inseminaciones y ha dado resultados y lo hemos visto, tenemos de muy buena calidad... y la idea de las vacaciones recreativas fue una propuesta mía...”* (RSR, 02; 22).

*“sí, ha sido innovadora a raíz de todos los cambios... aquí sólo se manejaba la cuenta de ahorros común y corriente, a la vista, ahora a la fecha se manejan CDAR's, el multidiario, las cuentas de ahorro estudiantil de los niños... los patrocinios al deporte, manejan con la juventud lo de la recreación de los niños, se ha trabajado con el sector agropecuario lo de la planificación de los créditos, un estudio de ingresos y de egresos, la actualización de los sistemas... lo del programa de inseminación artificial...”* (FEFR, 04; 11).

Como se decía anteriormente, los testimonios de los directivos entrevistados dan cuenta de las innovaciones introducidas, teniendo en cuenta el contexto donde éstas se producen. Así, por ejemplo, el servicio de inseminación artificial es una innovación porque en Guadalupe los grandes ganaderos consideran que el servicio es costoso. Para ellos no tiene sentido la inseminación artificial ya que

*“es mejor tener el toro así meto yo la plata en las vacas y él si me hace el trabajo solito...”* (FEFR, 04; 13).

Se puede considerar que el proceso de innovación que se da con la nueva gerencia, se basa en la manera como este joven gerente propicia la participación al presentar las nuevas ideas y someterlas a un proceso de análisis y reflexión de los

directivos. Algo que con la anterior gerencia y directiva no tenía carta de presentación, ya que el consejo se manejaba férreamente orientado por el anterior gerente. Así, tenemos que en términos del modelo que plantea MORTA (1993; 271) de gerenciar nuevas ideas para consolidar innovaciones, el gerente asumió el papel de generador de éstas para luego madurarlas como innovaciones, al llevarlas a las reuniones de consejo y ponerlas a la consideración de todos, responsabilizándose de crear el ambiente propicio para colectivizarlas y convertirlas en nuevos servicios.

La estrategia que siguió el joven gerente en sus comienzos, fue la de propiciar la llegada de nuevas ideas a través de la integración de nuevos directivos al consejo, para que se tradujeran en nuevos servicios llamativos en su comunidad superando las fortalezas y debilidades que la Caja Agraria, su principal competidor, poseía. Los nuevos servicios se fundamentaron en la prestación ágil y oportuna del servicio de crédito, sin descuidar el estudio de cada caso, para anular el ofrecimiento de menores tasas de interés que ofrecía la oficina del banco estatal (la Caja Agraria) con sede en el municipio. La oportunidad y agilidad del crédito se combinaban con el aprovechamiento máximo de las condiciones que ofrecía la cultura local, para asegurar una óptima colocación de la cartera (la confianza en la gente, el conocimiento que se tiene de cada uno, las relaciones de parentesco). Los testimonios de los directivos entrevistados, así lo demuestran:

*“se aprovecha al máximo el conocimiento que se tiene de la gente en el municipio... el municipio es pequeño, entonces conocemos a todo el mundo, qué capacidad de pago tiene, si puede pagar eso o no... se puede saber si ha quedado mal o no con préstamos anteriores... quién es empleado... quién no es empleado, quien trabaja, quien no trabaja...”* (GM, 04; 56).

*“aquí para un crédito toca ir al empleado que tiene la cooperativa... ya lo conoce como socio y si ha pagado bien, entonces eso es rápido, preciso que si uno viene a los tres días ya le sale el crédito...”* (HAC, 04; 49).

Sin embargo, las innovaciones que se concretan en los nuevos servicios se refieren principalmente al nivel funcional (ARELLANO y CABRERO, 1993). Por esta razón, se ha hablado de una innovación de carácter empresarial fundamentalmente, que no supera el nivel funcional pues este proceso de dinamizar la cooperativa con nuevas ideas, nuevos asociados y nuevos servicios, se centra sólo en el componente empresarial de la cooperativa, relegando a un sector secundario el componente social que exige el desarrollo. Si bien, en términos generales, el gerente y su consejo actual, tienen en cuenta que la cooperativa debe cumplir con su objetivo de mejorar el nivel de vida de los asociados y la comunidad, la gerencia no se ha preocupado por conocer en detalle las características sociales, económicas y organizacionales que tiene el modelo cooperativo.

## Factores y condiciones mínimas de innovación

En cuanto a los factores y condiciones mínimas que considera ÁVILA (1998; 22), MULTICOOP, como ha sido la situación de los casos cooperativos estudiados anteriormente, COOPCENTRAL, COMULSEB, COOMULDESA y COOPVALLE, es también un buen ejemplo de esta situación. Veamos porqué:

MULTICOOP, como los casos mencionados, es producto de una acción de cambio que impulsó la iglesia católica a mediados del siglo pasado en el sur de Santander y que se caracterizó por cuestionar el orden institucional existente en ese momento y proponer un cambio social (primer factor). Hoy en día, el núcleo básico que se encuentra al frente de la cooperativa está propendiendo por una mejora en las condiciones de vida de la población en la que se ha desarrollado la cooperativa. Desde esta perspectiva, y desde el inicio de la cooperativa, se considera como una alternativa de solución a los problemas que afronta la comunidad, aunque ha habido un cambio importante, de una gerencia a otra, en cuanto a la población a atender. A pesar de ello, se puede afirmar que la cooperativa se ha convertido en un activo agente de desarrollo local en el municipio (segundo factor), puesto que desde siempre se ha considerado que la cooperativa debe estar al servicio de la mayoría.

La gerencia actual y el grupo de directivos que lo acompañan, el núcleo básico, es a la vez autor y actor de la propuesta de cambio que se está desarrollando (tercer factor), la orientación que se ha puesto en marcha, desde 1993, es la de lograr que los asociados tengan un servicio prestado de la mejor manera, tanto en términos de oportunidad como de precio (cuarto factor). Como en los casos estudiados anteriormente, la comunidad local y regional valida y reconoce la importancia de la experiencia cooperativa que se viene presentando en la región. La experiencia cuenta además con el interés de una comunidad científica aglutinada en la red UNIRCOOP, con lo cual se estaría dando cumplimiento al quinto factor mencionado por ÁVILA (1998): la validación social de la experiencia.

### 3. EL ÉXITO

La mayoría de los interesados tienen una consideración amplia del término éxito para el caso de su cooperativa. Para ellos (directivos y empleados), el éxito tiene que ver con los buenos resultados económicos, el crecimiento de la cooperativa, la calidad de los servicios prestados y la gestión honesta y capaz; veamos sus opiniones

*“para mí la palabra éxito es triunfo en la parte económica... el éxito de nosotros con la cooperativa es la gerencia, sus empleados, un gerente muy bueno, una persona honesta, responsable, buen amigo y muy servicial... unos empleados ho-*

*nestos muy responsables en sus labores y sobre todo infunden aprecio a los demás socios...” (RSR, 04; 26).*

*“yo a la cooperativa la veo bien, porque ha ido creciendo, porque presta servicios oportunos... porque se está dedicando actualmente al campo, a que haya un cambio...” (AT, 04; 86).*

*“bastante exitosa diría yo porque el nuevo gerente es un buen gerente, tiene un buen equipo de trabajo, buenos empleados, eficientes en el sentido de pertenencia... es una cooperativa muy sólida, que vende bien sus servicios...” (LRR, 04; 7).*

Pero también encontramos directivos que consideran que el éxito es relativo y que depende de dónde y cuándo se produzca.

*“pues como la idea de éxito es tan grande, uno quisiera verla más grande cada día... pues yo creo que también tiene que saber en qué limitaciones está... en qué área y qué limitaciones tiene... pues yo digo que para ser en este pueblo la cooperativa sí es exitosa... no en su totalidad porque si el sitio es tan grande, si vamos y le colaboramos en otro pueblo o una ciudad...” (C, 04; 110).*

## **Los factores de éxito**

Como se ha podido apreciar en las entrevistas anteriores, Multicoop Ltda. puede considerarse exitosa, situación manifestada en los siguientes factores:

- a. La capacidad gerencial y empresarial desarrollada
- b. El liderazgo
- c. El esfuerzo sostenido
- d. Los buenos resultados económicos
- e. Servicios oportunos y efectivos

### **a. La capacidad gerencial y empresarial desarrollada**

MULTICOOP es un caso que muestra cómo el éxito se ha logrado al desarrollar una capacidad empresarial y gerencial adecuada y acertada. Se veía anteriormente, cómo en la vida de la cooperativa han existido dos estilos gerenciales, diferenciados porque la segunda gerencia asumió una visión empresarial manifestada en: asumir riesgos al ofrecer nuevos servicios, generar un impulso dinámico que provocó un desplazamiento en cuanto a su población objetivo al interesar a los asociados con más recursos.

La honestidad, transparencia y compromiso de gerente y empleados y directivos, fueron y han sido las características que sustentan el éxito alcanzado.

Como en los anteriores casos cooperativos estudiados en la región, se ha desarrollado la capacidad de juzgar los hechos y la de revisar las situaciones que las decisiones tomadas están produciendo. De esta forma, se toman las que producen beneficios y se desechan las que no los producen (R. DÁVILA, 2003; 49). El caso de MULTICOOP tiene un factor adicional como se podrá apreciar en el siguiente aparte.

**b. Liderazgo**

El joven gerente que remplazó al primer gerente de la cooperativa, se ha caracterizado por su capacidad de liderazgo, traducida en el ánimo que ha venido desplegando para dirigir, orientar y motivar la generación de las nuevas ideas a fin de traducirlas en servicios nuevos. Además, tiene la capacidad de tomar las decisiones teniendo en cuenta las opiniones de los demás y pensando en el beneficio de todos y no sólo de algunos. Es un tipo de liderazgo individual, respetuoso de los otros que lo reconocen como su máximo líder. Esto queda claro en lo manifestado en algunas entrevistas.

*“la cooperativa tiene una cabeza muy influyente y es el gerente, pero lo bonito de él, es que hace que los demás sean líderes, porque el hecho de reunirlos, preguntarlos, exponerles, como que uno se interesa...”* (C, 04; 110).

*“además del gerente, pues él es un líder, está a la vanguardia y ha sabido llevar muy bien las cosas... él lo hace de buena fe...”* (LRR, 04; 7).

*“líder el gerente es, indiscutible, es una persona que sobre todo es de aprecio, es un buen amigo... la aceptación que tiene en la gente, yo creo que si usted entrevista a todo Guadalupe nadie va a hablar mal de él...”* (RSR, 04; 27, 28).

**c. El esfuerzo sostenido**

Como las otras cooperativas estudiadas, MULTICOOP no es una experiencia reciente. Cumple ya más de 40 años de haber sido creada y, a lo largo de estos años, ha sido el esfuerzo permanente de un grupo de personas, jóvenes y viejos, el que ha permitido su existencia. Aún en los momentos más difíciles, donde ha habido enfrentamientos, ha predominado la idea de sacar adelante la organización. Se ha tenido la paciencia necesaria para superar los momentos de desconfianza, desprecio y desconocimiento que se presentaron al comienzo de la experiencia.

**d. Buenos resultados económicos**

La existencia de MULTICOOP, a lo largo de todos los años de vida que tiene, se ha caracterizado por tener una gestión acertada que se ha traducido en generar excedentes, a la vez que se prestan los servicios que demanda su base social. El cambio

que se ha producido, entre uno y otro tipo de gerencia, se ha manifestado en un mejoramiento sustancial de los resultados económicos.

#### *e. Servicios oportunos y eficientes*

Uno de los aspectos más favorables que caracteriza a Multicoop Ltda., ha sido el ofrecimiento de servicios oportunos y eficientes. Respetando los requisitos mínimos que exige una gestión cuidadosa en la otorgación de los créditos, se identifica la agilidad y oportunidad en el ofrecimiento de sus servicios, aspectos en los que se fundamenta el aprecio que la base social le tiene en la actualidad a la cooperativa. De igual forma, esta manera de prestar el servicio de crédito, hace que se diferencie sustancialmente del Banco Agrario, que es su competencia más directa. Como se anotaba anteriormente, la prestación del buen servicio se apoya tanto en el cumplimiento mínimo de los requisitos exigidos por los entes de supervisión y control, como en el aprovechamiento de las capacidades locales, tales como la confianza y el crecimiento que se tiene de la base social.

En el cuadro siguiente se resumen los factores de éxito más representativos del caso estudiado:

#### **Cuadro 20** **MULTICOOP - Principales factores de éxito**

1. La capacidad de gestión empresarial
2. Liderazgo participativo y centrado en el beneficio común
3. Los 42 años de existencia que tiene la cooperativa
4. Una gestión basada en valores
5. Apoyo en la confianza y el conocimiento existente sobre la base social
6. Una gestión económica eficiente
7. Prestación de servicios de manera adecuada, oportuna y ágil

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada.

#### **4. LA BASE SOCIAL, EL NÚCLEO BÁSICO Y LA GESTIÓN EN MULTICOOP LTDA.**

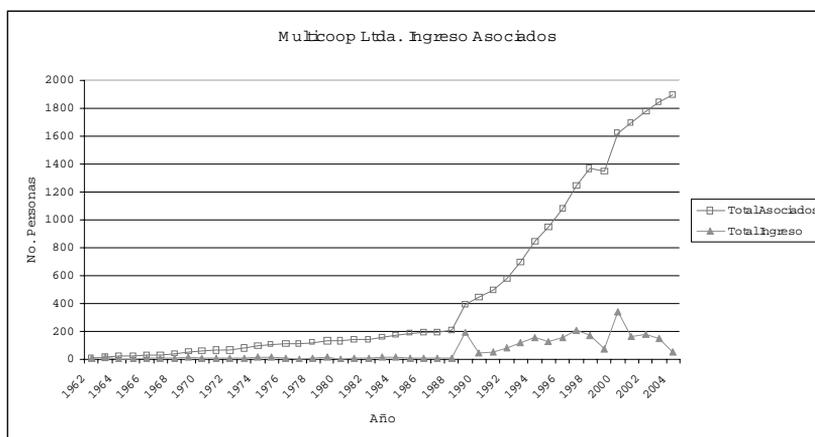
Durante los años de vida de MULTICOOP, la base social ha pasado por dos circunstancias bien diferentes. A lo largo de la primera gerencia de la cooperativa, la base social estuvo conformada principalmente por asociados de origen campesino, ya que la orientación e impulso de esta organización recogía el planteamiento de la iglesia católica, de defender al productor agropecuario de escasos recursos. La ge-

rencia era muy celosa en la aceptación de nuevos asociados y éstos tenían que tomar la capacitación exigida por la ley (20 horas de educación cooperativa) antes de ser aceptados.

Esta situación se puede apreciar muy bien en el gráfico 8, en el cual se muestran los ingresos de asociados durante todos los años de vida de la cooperativa, observándose muy bien los dos períodos. El inicial, de 1962 a 1988, corresponde a la primera gerencia donde el ingreso de asociados se produce de manera muy lenta, especialmente en los primeros diez años, cuando la cooperativa llegaba a penas a los 69 asociados. Este ritmo se incrementa lentamente hasta 1988, cuando el número de asociados era de solamente 204, pues a partir de este momento comienza un crecimiento de la base social sin precedentes en la historia de la cooperativa.

A partir de la década de los noventa, los ingresos anuales de asociados son significativos, principalmente a causa del ingreso del nuevo gerente quien, como se ha visto anteriormente, cifró buena parte de su gestión en cambiar la manera como se venía promocionando la vinculación de nuevos asociados. La gráfica mencionada permite observar esta situación, en la cual se puede notar cómo la tendencia de crecimiento es evidente. Así, cuando la cooperativa cumple 30 años, la base social tiene ya 577 asociados. En los últimos 12 años, de 1992 a 2004, se puede considerar como la fase de mayor crecimiento, ya que durante este tiempo se ha llegado a cuadruplicar la base social. En este período sólo se tiene un año, 1999, donde el ritmo de ingreso de nuevos asociados decrece (a causa de la crisis del café), para reactivarse nuevamente al año siguiente. En el año 2004, la base social está conformada por 1900, casi 30 veces los asociados que la fundaron, y cuatro veces más asociados de los que había cuando se posesionó el nuevo gerente.

**Gráfico 8**  
**Multicoop Ltda. - Ingreso de asociados por año**



Fuente: Archivo de la cooperativa.

Además, también hay un cambio en cuanto al tipo de asociado que comienza a vincularse a la cooperativa. Con la llegada del nuevo gerente, la segunda gerencia, el impulso o cambio fundamental fue precisamente el de ampliar la base social, buscando a las personas que tenían mayores recursos y vinculándolos sin mayores complicaciones, después de demostrarles que la cooperativa era de confianza. En palabras del primer gerente:

*“también se ha notado esto, que los que estaban primero eran gente muy pobre... ellos, para mí, están un poco descuidados... se quedaron atrás económicamente, entonces la cooperativa ya no les sirve... entonces, como que ya se tiene otra categoría... sean los profesores, que los empleados...”* (HV, 04; 81).

En el cuadro 21 se puede apreciar la situación que se viene comentando, expresada en el crecimiento de los aportes sociales en pesos corrientes.

**Cuadro 21**  
**Comportamiento aportes sociales en la década de los noventa**  
**en millones de \$ constantes diciembre 2003**

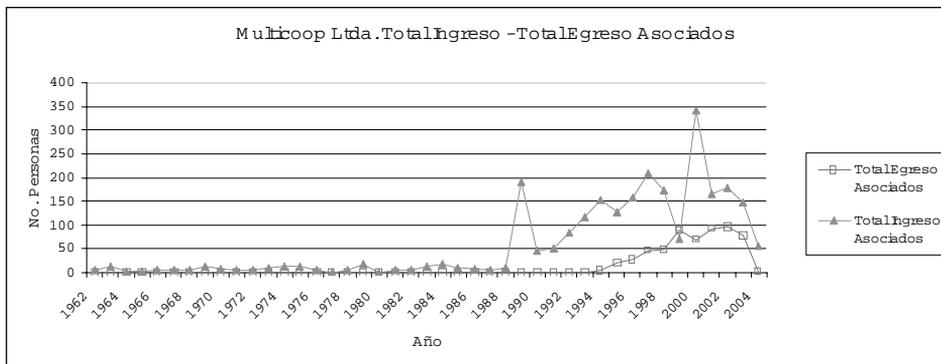
	Dic/91	Dic/92	Dic/93	Dic/94	Dic/95	Dic/96	Dic/97	Dic/98	Dic/99	Dic/00	Dic/01	Dic/02	Dic/03
Aportes sociales	48.8	56.2	82.2	101.1	115.2	138.5	187.5	241.8	244.5	272.14	276.8	300.1	370.0

Fuente: MULTICOOP, SF, página no numerada.

Veíamos anteriormente que la estrategia principal que siguió el segundo gerente fue la de facilitar el ingreso de nuevos asociados para apalancarse en ellos. El crecimiento acelerado de los aportes en los últimos años del siglo pasado, demuestra la confianza que la gente de la comunidad local ha venido depositando en la cooperativa.

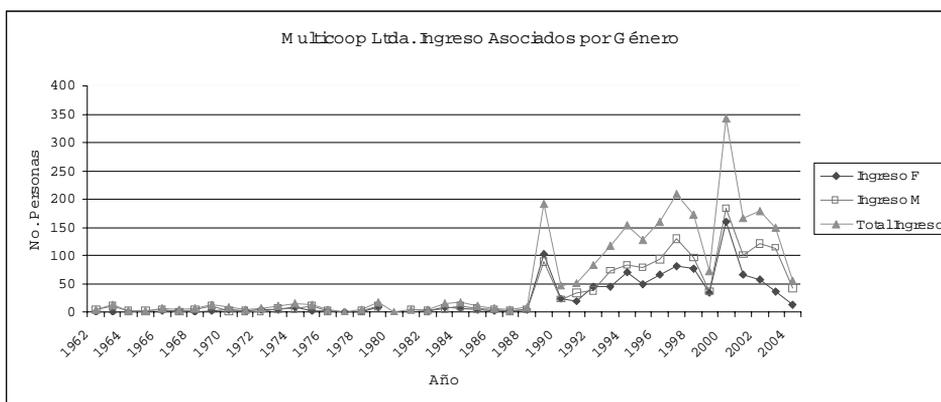
En cuanto al retiro de asociados, vale la pena desatacar que durante la primera gerencia sólo se presentaron dos retiros. En la segunda gerencia esta situación cambia y el ritmo de retiros se incrementa, en especial en la época en que se presenta la crisis del café, durante la cual la Federación de Cafeteros promocionó la tumba de matas de café, razón por la cual el ingreso de los agricultores se vio seriamente afectado. En la gráfica 9, retiro de asociados, se observa esta situación, ya que a partir del año 1995 es que comienza a presentarse el mayor volumen de retiros, especialmente en los años de 1999, 2001 y 2002.

**Gráfico 9**



Desde la perspectiva de género, el comportamiento de la base social se expresa en una preponderancia de la presencia del hombre sobre la mujer, situación que se mantiene durante las dos gerencias. Así, durante la primera gerencia, el 40% de los asociados eran mujeres, en tanto que para 2004, es del 42%. En el gráfico 10, se puede apreciar que el comportamiento en cuanto al ingreso de asociados, desde la perspectiva de género, mantiene las mismas tendencias de comportamiento.

**Gráfico 10**



## La conformación de la base social

La base social de MULTICOOP está conformada en un 50% por campesinos asentados en la localidad. El otro 50% está compuesto, en un buen porcentaje, por los profesores y maestros del municipio, otros empleados, comerciantes, transportadores, amas de casa y estudiantes (los niños).

## Participación en el gobierno de MULTICOOP

Durante los últimos trece años han participado 114 personas, 70 hombres (61%) y 44 mujeres (39%), en los órganos de dirección y control de MULTICOOP. Ellos representan el 7% de la base social actual (114/1900).

En cuanto a la rotación, y como se puede apreciar en el cuadro 10, la gran mayoría de las personas han permanecido en el consejo sólo uno o dos años, 49 personas (74%), de los cuales 31 son hombres (63%) y 18 mujeres (37%).

De igual manera, sólo dos personas han permanecido 13 años en sus actividades directivas referidas al Consejo de Administración, ambos hombres. La presencia de la mujer es significativa, en especial en los rangos de tres y cinco años de permanencia, donde tienen una presencia mayoritaria.

**Cuadro 22**  
**Resumen rotación y participación por género**  
**Consejo de Administración Multicoop Ltda.**

No. de años en el consejo	No. de personas	Hombres	Participación hombres %	Mujeres	Participación mujeres %
1	32	20	63	12	38
2	17	11	65	6	35
3	5	2	40	3	60
4	5	3	60	2	40
5	3	1	33	2	67
6	2	1	50	1	50
13	2	2	100	0	0
Total		40	61	26	39

Fuente: Archivo de la cooperativa. Informes de asamblea.

En lo que hace referencia a la Junta de Vigilancia, se puede apreciar en el cuadro 22 que, igual a como sucede en el consejo, la gran mayoría de las personas, 38 (79%), han permanecido en la junta sólo un año. Apenas una persona, un hombre, se ha mantenido en la junta por cinco años. Cuando se aprecia la composición por género, se puede observar que la presencia de la mujer disminuye significativamente, en comparación con el Consejo de Administración.

**Cuadro 23**  
**Rotación y participación por género**  
**Junta de Vigilancia Multicoop Ltda.**

No. de años en la junta	No. de personas	Hombres	Participación hombres %	Mujeres	Participación mujeres %
1	38	23	61	15	39
2	6	4	67	2	33
3	3	2	67	1	33
5	1	1	100	0	0
Total	48	30	63	18	38

Fuente: Archivo de la cooperativa. Informes de asamblea.

#### *f. El ambiente*

Tanto en la primera como en la segunda gerencia, quienes han conformado el núcleo básico se han preocupado por mantener un clima de trabajo propicio para el buen desarrollo de MULTICOOP, manteniendo las particularidades que cada gerente le imprimió a su gestión. La opinión de los directivos actuales es la siguiente:

*“acá las relaciones las hemos tomado en un acuerdo favorable, tratando de no tener roces... cada quien representa su sector obviamente, pero las decisiones se toman para beneficio de todos...”* (H, 04; 78).

*“acá hay una relación de mucha integración, nos respetamos las ideas y el aporte de todos es importante...”* (MMC, 04; 94).

*“yo veo que la relación entre directivos muy amistosa y sobre todo que la cabeza principal ha tratado de mantener en amistad tanto directivos como administradores, cumplen con sus funciones. Buenas relaciones...”* (C, 04; 114).

*“la relación del consejo y la administración y de la junta de vigilancia con la gerencia, desde que yo estoy incluido, ha sido excelente, nunca hemos tenido un tropiezo para nada... si hay algún inconveniente se habla con los concejales, pero todo dentro de un margen de amistad y buscando una superación de la cooperativa. Nunca ha habido tropiezos, así de enfrentamiento con el gerente, ni con los empleados...”* (FEFR, 04; 6).

Puede concluirse, con base en estas opiniones, que la gerencia actual se ha preocupado por mantener un clima propicio para una gestión sana, adecuada a las

necesidades que se van presentando y que permite e impulsa la participación. Ninguno de los directivos entrevistados tuvo una opinión contraria.

Los momentos críticos se dieron en el momento de la transición de la primera a la segunda gerencia. Los primeros años de la segunda gerencia fueron de conflictos y roces en el Consejo de Administración. El actual gerente lo ve de esta manera:

*“en los primeros años fue un debate que en lugar de tomar una decisión que beneficiara a la empresa, la tomaban en contra mía, veían todo en contra del gerente no a favor de la empresa...”* (OS, 04; 9)

Así lo aprecia un directivo entrevistado:

*“cuando yo me integré a la cooperativa había como una especie de roces entre unos consejeros en contra de la gerencia y como yo andaba por todas las veredas en el trabajo que poseía en la Umata, la gente le decía a uno que querían que Óscar siguiera al mando de la cooperativa porque le había dado mucho realce...”* (FEFR, 04; 2).

Superados los años de conflicto, la armonía volvió al núcleo básico. Hoy en día, el consejo se reúne cada mes de manera ordinaria y extraordinaria cuando la situación lo amerite. En las reuniones participan los principales y cuando uno de ellos no puede asistir, se llama al suplente. Bajo la administración del gerente actual, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia se reúnen por separado y los miembros de la Junta de Vigilancia no asisten al consejo.

## La toma de decisiones

En Multicoop Ltda., las decisiones se toman en el consejo y por consenso. El gerente, que es el actor principal en el núcleo básico, es el que normalmente lleva las propuestas a decidir y busca que los directivos opinen sobre sus propuestas. En este aspecto, el gerente piensa que

*“el exceso de confianza hace que la gente apruebe lo que se lleve al consejo, pero a mí me gusta es que haya concertación... discutamos porque en las discusiones se enriquece uno mucho más... hay decisiones que se han discutido en el consejo y hemos cambiado decisiones que he llevado, me parece muy bien...”* (OS, 04; 8 y 9).

Al preguntarle a un consejero cómo se daba la toma de decisiones, su respuesta sobre el proceso que sigue fue muy ilustrativa:

*“cuando estamos en el consejo las decisiones se toman en forma concertada... no se impone nada... nada de autoritarismo, ni nada de ir a imponer una posición... no, todos sugerimos, todos damos nuestro punto de vista... el señor gerente siempre está pendiente del detalle, lo mismo que la secretaria... todo se hace bajo la ilustración del gerente, que es el dirigente. Hace orden del día; y él dirige algunas veces y otras veces delega funciones, puede haber quien puede dirigir según qué clase de reunión, él delega pero está muy cerca para que todo funcione bien...”* (MMC, 04; 93).

Y otros tres consejeros opinan lo siguiente:

*“cuando se está analizando un proyecto, se da a conocer, se reflexiona, se dan las críticas porque hay que analizarlos, se da el por qué los respectivos aportes y luego se llega a la conclusión, pero todos tenemos que aportar y opinar y entre todos miramos cuál es la más correcta...”* (MMC, 04; 94).

*“... el gerente siempre hace las cosas estando de común acuerdo antes de hacerlas comenta todo sin hacer reunión...”* (RJM, 04; 39).

*“es un diálogo amable, acá se le explica, mire, hay qué papeles tengo que traer... le tramitan rápido el crédito...”* (C, 04; 109).

En relación a la manera como se desarrolla una sesión del consejo, tenemos un testimonio de un consejero que retrata muy bien la forma de llevar a cabo la sesión:

*“las reuniones las citaba el gerente a través de su secretaria, se leía el orden del día, se verificaba el quórum y se empezaba ya a desarrollar los puntos... el gerente presentaba el informe, nos pedía la opinión... lo que yo valoro de él, es que no hace las cosas solo y toma solo la decisión... en las reuniones para tomar la decisión, nos explicaba para evitar malos entendidos primero hacia la exposición...”* (C, 04; 108).

## **La participación de la mujer**

Como ha sucedido en los otros casos estudiados, las mujeres han jugado un papel de importancia en la vida de la organización, que va más allá del que puede apreciarse en los cuadros 3 y 4, mencionados al comienzo de este aparte. Como lo explica el gerente, una de las oposiciones más fuertes que tuvo que enfrentar en los primeros años, provenía de un grupo de profesoras y maestras que querían imponer su punto de vista y no compartían los intereses e intenciones del gerente.

*“los problemas que se han tenido no han sido críticos como dice usted pero los han liderado varias mujeres, como queriendo obtener el poder. En un momento*

*crítico, fue en el cambio de administración que se metió un grupo de mujeres... fue un momento duro, estaba yo haciéndole el cambio a la administración anterior; si, pero resulta que había un grupo de mujeres haciéndome el cambio a la administración mía. Fue un momento durísimo...” (OS, 04; 16).*

## **El papel del magisterio**

En MULTICOOP los profesores han jugado un papel significativo, no tanto porque aportan nuevas ideas en la orientación de la cooperativa, sino porque han representado y representan una importancia económica. Una de las alternativas de la estrategia utilizada por el segundo gerente para dinamizar y activar el crecimiento de la cooperativa, fue el de centrar su atención en este grupo de personas que ya tenían un ingreso fijo y podían ahorrar sumas relativamente importantes. Por esta razón, los motivó fuertemente para que se asociaran a MULTICOOP y luego comenzó a impulsar una línea de crédito para financiar sus estudios de especialización, siendo esta idea un rotundo éxito;

*“a la mayoría de los compañeros les prestaron para estudio yo creo que fue muy raro el compañero que no ha obtenido crédito para estudiar...” (C, 04).*

*“todos nosotros estamos aquí asociados a la cooperativa, en primer lugar para guardar nuestros centavitos y en segundo lugar para solicitar algún crédito cuando lo necesitemos... aquí no nos han negado nada...” (MMC, 04; 101).*

*“sé que el magisterio, la mayoría son clientes, de Multicoop y ellos hacen mover la economía de un pueblo porque cuando reciben sus salarios pues circula el dinero...” (CRR, 04; 13).*

Pero también hay una reflexión crítica de un maestro que ha sido directivo de la cooperativa por varios años, y que opina que su labor sólo ha sido económica:

*“los aportes de los profesores han sido pocos en cuanto a políticas ya que la visión de ellos es la de socios para poder sacar un préstamo para poder estudiar...” (WP, 04; 41).*

## **La participación en política**

La cuestión del manejo político en la cooperativa es un aspecto interesante de tratar, porque desde sus inicios como gerente, Óscar Sierra ha sido un político preocupado por su comunidad y con una activa participación, habiendo sido concejal por varios años, incluyendo el período actual. Él tiene una visión particular en cuanto a este tema:

*“de la política pública, es la misma persona de la cooperativa, pero sin soportarse en la cooperativa para ingresar a la política. Cómo lo hago. Siempre he sido independiente frente a los candidatos que se posesionan a la alcaldía, y llevo 3 períodos. Tengo amigos míos que son candidatos y he cogido una línea que a ninguno de los dos o tres les hago política, no me voy con nadie, ya la gente me ve así, a nadie de los asociados le digo colabóreme, porque ahí sí estaría metiéndole política tradicional pública. Ahí sí, no sé qué tan malo sería eso, no sé qué tan bueno, sé que es bueno para la empresa que manejo...” (OS, 04; 13).*

Pareciera ser que en Guadalupe lo político, se mueve en dos espacios diferentes; uno, el espacio político tradicional partidista y, otro, el aspecto de la política al interior de la organización, que según opina él, no se deben mezclar, ya que cuando se mezclan se afecta a la cooperativa. Esta es su posición, gracias a la cual ha podido responder a las críticas:

*“a mí me criticaron. El sector cooperativo me criticó muchas veces, por estar metido en la política, me decían que es lo peor que uno puede hacer como gerente, meterse en la política. Pero resulta que es que son culturas, yo manejo una cultura política muy diferente a lo que ellos piensan que es la política. Yo conozco otras cooperativas donde los gerentes se han encaminado a tomar partido... dicen que eso genera líos.... Es grave, la gente se apasiona y le coge tirria a la empresa por esa pasión y esa tirria sí se queda, mientras que la pasión del candidato a los tres meses de haber pasado la campaña ya no lo voltean a mirar, ni se acuerdan de quién era...” (OS, 04; 14).*

Sin embargo, el tema ha sido polémico como manifiesta uno de los directivos entrevistados:

*“ahí ha habido problemas por la cuestión de que Óscar ha estado como concejal, a unos les gusta a otros no...” (HV, 04; 19).*

Óscar ha tenido problemas por esta participación al punto, que una vez fue demandado por manejar recursos de la alcaldía en la cooperativa, el cobro del servicio de agua, siendo gerente y concejal al mismo tiempo. Sin embargo, esta demanda no fructificó, porque realmente no existía conflicto de intereses en razón a que la cooperativa no es una empresa de propiedad del gerente.

## **La asamblea**

La realización anual de la asamblea general de asociados es un evento de especial importancia en el municipio. A pesar de que el número de asociados ha ido creciendo y ya se encuentra en 1.900, no se ha querido transformar la asamblea

general en una asamblea de delegados, en parte porque la comunidad asociada con mayor sentido de pertenencia ve en este evento la manera de demostrarlo, asistiendo a ella, y de otra parte, porque sólo pueden asistir los asociados activos, que vienen a ser como un 50% de los asociados totales (entre 800 y 900). De ellos, asisten cada año a la Asamblea General, entre 200 y 300 asociados.

Para éstos representa un evento especial, como puede derivarse de las siguientes opiniones obtenidas en las entrevistas:

*“es lo mejor que ha podido conocer a través de una cooperativa... aquí en Guadalupe, las asambleas son realmente maravillosas porque a través de ellas el socio va a conocer qué es la cooperativa...”* (HAC, 04; 47).

*“la asamblea es general, de socios hábiles... participan como 280 personas, es más o menos el promedio que se maneja en todos los años...”* (FEFR, 04).

*“la participación del asociado es normal... todos los asociados venimos y cancelamos un aporte para poder asistir... a veces hay temor que se ponen un poquito calientes... el que quiera preguntar levanta la mano y es escuchado...”* (GM 04; 54).

Sin embargo, en cuanto al sentido de pertenencia, directivos entrevistados consideran que éste se da principalmente entre los empleados, los directivos y el gerente, ya que los asociados sólo se motivan para asistir a la asamblea porque se entregan incentivos materiales. En sus propias palabras:

*“bueno, primero falta un poco más de sentido de pertenencia de los asociados... pienso, a veces solamente uno va por el detalle... muchas personas que a veces ni entienden lo que se ha ganado... lo que se ha perdido... uno les ve que van allá solamente como a pasar el rato...”* (MR, 04; 128).

*“el sentido de pertenencia está dado primero en los empleados y en la administración ya que están prestos a servirles a los demás socios... ya, como asociados, entendemos el sentido de pertenencia estando prestos a asistir a la asamblea general...”* (GM, 04; 51).

## **El crédito**

Este servicio es el ejemplo de los cambios que la cooperativa ha sufrido a lo largo de sus 42 años de vida. Como se ha mencionado anteriormente, durante los primeros 30 años los servicios privilegiados eran los que tenían que ver con la sección de consumo y de provisión de insumos, ya que obedecían al sentido primigenio con que se impulsaron las cooperativas en la región y que el actual gerente expresa así:

*“el consumo, durante la época que él estuvo, yo pienso que le sirvió mucho al pueblo porque yo le digo quitó un monopolio, puso unos precios justos... porque los medios para poder traer la mercancía eran muy duros, el almacén o la sección de consumo tenía un camión que hacía parte de la sección de consumo que aminoraba los costos...” (OS, 2004).*

Pero, precisamente lo que el nuevo gerente (el actual) pretendía era darle, otro norte a la cooperativa impulsando un servicio que, por esa misma época no tenía gran preponderancia como él mismo lo anota:

*“en su época tenía un total de treinta millones de pesos en activos, con eso me encuentro yo... venía con muchas ganas después de haber estudiado, venía con mucha gana de hacer empresa, con ánimo de que creciera, que se mostrara, que se hiciera sentir en el pueblo, porque la cooperativa que en su época era un negocio no se sentía en el pueblo, era un negocio que los que tenían plata no la miraban, era un negocio para los que no tenían nada, para los más pobres que ahorran por ahí chichiguas...” (OS, 2004).*

Su estrategia fue impulsar al máximo el servicio de crédito, vinculando a un sector que había estado al margen y que tenía buenas condiciones económicas en términos de la localidad, además de tener un ingreso fijo. Lo interesante, fue que descubrió que este sector necesitaba crédito para estudiar y, que si se lo proporcionaba, no sólo activaría este servicio sino que propiciaría la obtención de mayores ingresos gracias a que estaban mejorando su calificación profesional; en sus palabras fue así:

*“...gran parte del crecimiento de esta empresa fue un grupo grande de asociados que eran docentes... cuando yo ingresé no había ninguno, porque el servicio que prestaba no les beneficiaba... ellos entraron en un boom de que tienen que estudiar, de que si no estudiaban no se les mejoraba el salario... ellos necesitaban plata para irse a estudiar, entonces nosotros, sin tanto requisito, se la soltamos y empezamos a traer los salarios de ellos para que nos los consignaran en las cuentas de ahorro...” (OS, 2004).*

De esta manera, se activó el servicio de crédito y se impulsó el crecimiento de la base social de la cooperativa. Esta situación significó impulsar el comité de crédito, que se conformó con miembros del Consejo de Administración, nombrados por ellos mismos, y se estableció un sistema de rangos de aprobación de créditos, entre el gerente, el comité y el consejo. Hasta un monto de cuatro millones de pesos la decisión la tiene el gerente, entre cuatro y cinco y medio millones la atribución la tiene el comité y si son mayores de cinco y medio millones de pesos van al Consejo de Administración. En la actualidad existen ocho líneas de crédito: agricultura, actividad pecuaria, comercio, consumo, estudios, industria,

pago deuda y vivienda. En los últimos tres años, la cifra colocada y el número de créditos otorgados sigue manteniendo una tendencia creciente, como se puede apreciar en el cuadro 24.

**Cuadro 24**  
**Multicoop Ltda.**  
**Crédito otorgado en millones de pesos corrientes**

	2001			2002			2003		
	\$	%	No.	\$	%	No.	\$	%	No.
Hombres	392	60	191	641	55	326	692	57	361
Mujeres	261	40	140	508	45	261	521	43	256
Total	653	100	331	1149	100	587	1416	100	617

Fuente: Informes de la cooperativa.

La asignación de crédito según género, se comporta de acuerdo con la tendencia general de conformación de la base social, donde los hombres son mayoría (de los 1.900 asociados actuales el 42% son mujeres). Conviene anotar que la participación de la mujer en la otorgación del crédito viene creciendo, como se observa en el cuadro anterior.

En cuanto a la destinación del crédito en estos mismos años, se observa en el cuadro 25, que para el caso de los hombres el crédito se concentra en la agricultura, la actividad pecuaria, el consumo y el comercio, en tanto que en las mujeres, el crédito se concentra en consumo, en particular para los dos últimos años analizados.

En el caso de la mujer, es interesante anotar la importancia que tiene la solicitud de crédito para el estudio y el comercio. Los créditos de vivienda fueron demandados en partidas similares por hombres y mujeres y ya, para el año 2003, casi han desaparecido.

## **La situación financiera y económica**

Al revisar los estados financieros de Multicoop Ltda., se puede constatar lo que afirmaron los directivos entrevistados en páginas anteriores, con relación al éxito de la cooperativa. Como se puede ver en el cuadro 26, donde se exponen las cuentas más significativas de la cooperativa, en el período de la crisis poscrisis del sector financiero nacional y el sector cooperativo, la cooperativa realmente se mantuvo y

creció. Recordemos que durante esta crisis desaparecieron tres bancos cooperativos y ochenta cooperativas financieras.

**Cuadro 25**  
**Multicoop Ltda.**  
**Participación de destino de crédito dentro del total**

	2001		2002		2003	
	Hombres %	Mujeres %	Hombres %	Mujeres %	Hombres %	Mujeres %
Agricultura	31.61	16.43	23.56	10	0	0
Pecuario	20.73	15.71	19.94	11.85	24.54	15.52
Comercio	12.44	17.86	17.82	18.15	37.55	34.48
Consumo	9.33	10.00	32.63	41.11	34.20	36.21
Estudios	4.15	13.57	2.11	14.07	2.97	8.19
Industria	2.07	0.71	1.51	0.74	0.74	2.59
Pago deuda	6.74	7.14	0.60	0.74	0.00	2.59
Vivienda	12.95	18,57	1.81	3.33	0.00	0.43
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaborado por Sonia López con base en informes de la cooperativa.

Así, se puede apreciar que durante la crisis, (1997 - 1999), la cooperativa no sólo dio excedentes positivos sino que registró un comportamiento estable de los depósitos (signo de la confianza que en ella depositaron sus asociados, al no retirarse) y un crecimiento de la cartera. Estos resultados confirman que el manejo eficiente de la cooperativa, logró superar una época bastante difícil, como fue la crisis financiera.

**Cuadro 26**  
**Multicoop Ltda.**  
**Depósitos, cartera y excedentes durante el período 1997 a 2002**  
**cifras en millones de pesos corrientes**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Excedentes	7	20.6	1.5	13.7	26.7	40.8
Cartera	529.8	705.4	697.7	784.4	818.8	1.2.6
Depósitos	476.6	484.7	472.4	789.0	775.5	835.3

Fuente: Estados financieros cooperativa años respectivos.

En época de la poscrisis financiera, se nota la recuperación que la cooperativa va logrando, manifestada no sólo en el crecimiento de los excedentes sino, principalmente, en el incremento significativo que tuvieron los depósitos; este incremento representa una clara señal de la confianza incrementada de la base social y de la comunidad. De manera similar se comportan los créditos.

## Las debilidades

Uno de los aspectos más débiles que se encuentra en Multicoop Ltda., es el reducido conocimiento que se tiene del modelo cooperativo y su propuesta innovadora. La gerencia actual ha puesto toda su energía en impulsar al máximo el potencial que la cooperativa tiene como empresa, consolidando la confianza que se ha venido creando a su alrededor y aprovechando esta fortaleza para producir el crecimiento de MULTICOOP. Sin embargo, pareciera ser que el impulso dado a la dimensión empresarial de la cooperativa, no se ha equilibrado con el necesario desarrollo de la dimensión asociativa que permite obtener el sano equilibrio entre lo técnico y lo social que plantea la doctrina y la teoría.

Tanto desde la perspectiva de la gerencia como desde los intereses de los asociados directivos, existe la conciencia de que es necesario profundizar más en lo que significa el cooperativismo, como doctrina social preocupada por el beneficio de toda la comunidad y no sólo una parte de ella.

La visión que tiene el gerente de la cooperativa es bastante práctica:

*“pienso que el objetivo del cooperativismo es satisfacer las necesidades de sus asociados... estoy llegando a todos lados... esa es para mí la parte social... personas que no pueden llegar a un banco a sacar plata y yo se la presto aquí fácilmente... social porque yo le puede prestar un servicio que de pronto alguien no le puede prestar...”* (OS, 04; 4).

Pero esta visión, debe ser complementada con una adecuada formación y capacitación de los directivos en el modelo, la doctrina y la teoría cooperativa, para que realmente Multicoop Ltda., se consolide como una organización de carácter diferente al resto de organizaciones y empresas con las cuales compite y convive en la realidad empresarial colombiana, al aprovechar las ventajas competitivas que dicho modelo contiene. De igual manera, debe impulsarse una agresiva campaña de difusión y formación cooperativa de la base social en general, para que los asociados estén al tanto de lo que significa el modelo.

# Capítulo V

## CONCLUSIONES Y RETOS

La realización de los estudios de caso de la cooperativa del Valle de San José y de Multicoop Ltda., ha permitido ordenar los rasgos básicos que caracterizan a la cooperativa estudiada en relación con el tipo de enfoque gerencial que representan. Estos rasgos revalorizan el potencial que tiene la forma cooperativa en el marco del desarrollo rural y local.

### A. Principales conclusiones

Las principales conclusiones de los estudios se centran en los siguientes aspectos; 1. Caracterización del enfoque gerencial y organizacional encontrado. 2. Prestación de servicios en la cooperativa. 3. Factores de innovación y el éxito en la cooperativa. 4. Articulación de los resultados de investigación a los procesos de desarrollo.

#### *1. Caracterización del enfoque gerencial organizacional encontrado*

Tanto la cooperativa del Valle de San José como Multicoop Ltda., siguen los rasgos básicos que se han encontrado en el marco del proyecto internacional INTERMAN (SAMPER y C. DÁVILA, 1995; 10), gracias a lo cual los resultados encontrados se pueden plantear en términos de los aspectos complejos de la administración, que son comunes a los casos analizados y al papel que juegan en el desarrollo rural y local. Esta forma de presentar los resultados se puede enmarcar dentro de los términos de la teoría de las organizaciones y la administración. Para el efecto podemos hablar, de cinco aspectos básicos o rasgos comunes que caracterizan dicho enfoque gerencial:

a. Son organizaciones privadas con objetivos públicos

Este tipo de organizaciones, como sucede en los casos de la cooperativa de ahorro y crédito del Valle de San José y de Multicoop Ltda., asumen un grado de compromiso hacia los objetivos de carácter social que hace borrosos los límites entre la acción pública y la acción privada. Esta situación es más evidente cuando la experiencia se ubica en el contexto local y rural, donde la existencia de una organización del tamaño y las implicaciones que tienen las cooperativas estudiadas, las convierten en un actor de primer orden, tanto en el nivel municipal como en el regional, ya que es en estos espacios donde se aprecia claramente el gran potencial que significa para la comunidad en la cual se encuentra inscrita, al manifestarse en la perspectiva de un activo agente de desarrollo rural y local.

Las cooperativas del Valle de San José y Multicoop Ltda., son un buen ejemplo de organizaciones en las que prevalece la preocupación por el bienestar general y por la comunidad, antes que por el beneficio individual. Las cooperativas representan un modelo donde la preocupación por el otro, la búsqueda de la ayuda mutua y el deseo de satisfacer las necesidades, son elementos centrales que las caracterizan. El modelo cooperativo es un modelo que se preocupa no sólo por los dueños de la empresa sino por la comunidad, situación que quedó ratificada en Manchester (1995), cuando la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) reconoció el nacimiento de un nuevo principio cooperativo: la preocupación por la comunidad.

Ambas organizaciones tienen muy claro que su objetivo primordial es de orden social traducido como la prestación de servicios de calidad para lograr la satisfacción de las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Sin embargo, como se anotaba en el caso de Multicoop Ltda., una de las debilidades que tiene la cooperativa es que el núcleo básico (directivos y gerente) tienen una idea central fundamentada en el aspecto empresarial, donde la cuestión social propia del modelo se asume desde una perspectiva muy práctica que apunta principalmente a ofrecer los servicios que la base social demanda. En este sentido, es una organización que tiene muy claro que debe servir a toda su base social, lo que se traduce en la prestación de servicios de calidad para lograr la participación de los asociados. La preocupación por la comunidad obedece a un sentido de solidaridad y cooperación que tienen las personas que componen el núcleo básico, pero no surge del conocimiento que se debe tener de lo que el modelo cooperativo significa en este sentido.

b. Son organizaciones basadas en el poder de la acción colectiva

Las dos cooperativas estudiadas son una muestra de lo que se puede lograr con la puesta en marcha de la acción colectiva. Las cooperativas recurren de manera

genuina a los valores democráticos, ya que los consideran un principio básico de acción que les permite diferenciarse de las otras organizaciones y empresas con las cuales conviven y compiten cotidianamente, en las que el capital es el elemento definitorio de poder. La existencia de este principio democrático es el que permite que la gente piense, decida y actúe por sí misma. La acción colectiva que se manifiesta en las cooperativas es una forma de expresión autónoma, que parte de unas comunidades que han decidido asumirla para poderse mantener articulada al modelo de desarrollo implementado en el país y evitar, de esta manera, la exclusión y el marginamiento que genera la escasa presencia del Estado en los municipios donde están ubicadas.

La acción colectiva, tanto en el caso de la cooperativa del Valle de San José, como en Multicoop Ltda., se traduce en una forma de gerencia colegiada donde la toma de decisiones es lenta, ya que normalmente corresponde a un proceso de negociación entre los diferentes sectores que componen el consejo y donde se prefiere la toma de decisiones basada en el consenso a la decisión tomada según la mayoría. De esta manera, se da origen a una toma de decisiones de carácter participativo e igualitario. En la cooperativa del Valle de San José, la acción colectiva se manifiesta en el denominado núcleo básico, conformado por los asociados directivos y la gerencia, que son los responsables de la dirección y el control de la cooperativa.

Para el caso de MULTICOOP, el consenso en la decisión es conducida por la gerencia, ya que es consciente del peso y poder que tiene dentro de los asociados, directivos y asociados en general; el gerente considera necesario “oir a los otros” para que las decisiones recojan las opiniones a favor y en contra que se puedan presentar.

#### c. Son organizaciones fundamentadas en la cultura local

Los dos casos estudiados se caracterizan por la habilidad que tienen para construir una capacidad organizacional y de gestión, basada en las costumbres y la cultura local, al contrario de ciertos estilos administrativos que ignoran y no tienen en cuenta, conscientemente, los valores tradicionales y las costumbres locales, como lo mencionan SAMPER y DÁVILA (1995; 13). Para el caso de las organizaciones y empresas estudiadas en el marco del proyecto INTERMAN, y como sucede en los dos casos estudiados, incluyen patrones informales de comportamiento tales como la confianza, el conocimiento que genera la vecindad, los lazos de sangre, la identidad cultural, política y religiosa, cuando se trata de reclutar empleados, atender a los asociados, prestar los servicios, etc.

Esta situación se aprecia muy bien en las cooperativas estudiadas, en el proceso de otorgación del crédito, el cual, se hace de manera muy juiciosa y rápida, teniendo en cuenta diferentes elementos, entre ellos los exigidos por la supervisión y el control. La rapidez en atender un crédito obedece a que el análisis que se realiza para su aprobación tiene en cuenta principalmente los factores de confianza, conocimiento y lazos de sangre del asociado que está solicitando el servicio. La capacidad de pago se mide principalmente por la historia que tiene el asociado en cuanto al cumplimiento con la cooperativa en créditos pasados y por el conocimiento de su situación socioeconómica por parte de los miembros del consejo, comité de crédito y gerente.

d. Es una organización y empresa diferente

La cooperativa del Valle de San José es una organización diferente al modelo de empresa multinacional, en aspectos tales como los objetivos, la misión, la estructura, las prácticas gerenciales y electorales, ya que constituye un paradigma propio de empresa que se denomina la ventaja cooperativa (RAMÍREZ, 2002; 29-30). La cooperativa desarrolla un esquema organizacional y de gestión apropiado para su medio económico, social, cultural y político. La cooperativa del Valle de San José no sigue el esquema convencional de empresa y organización que se tiene en el país, ya que en ella no se replican los elementos organizacionales y de gestión mencionados atrás (misión, objetivos, estructura, prácticas gerenciales y electorales), propios de las empresas multinacionales gigantes, de las empresas estatales o de las grandes y medianas sociedades comerciales limitadas y anónimas que existen en el país. En ella, se refleja la escuela práctica de gerentes que impulsó y consolidó la cooperativa de segundo grado, COOPCENTRAL, a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta (DÁVILA y SILVA, 1996). Sin embargo, para el caso de MULTICOOP, esta situación no se manifiesta tan claramente, puesto que el énfasis de su actuar en los últimos 10 años, se ha centrado en la dimensión productiva (empresarial) y no tiene en cuenta la dimensión asociativa.

e. Son organizaciones que desarrollan una gestión social apoyada en los valores

El estilo organizacional y gerencial de la cooperativa del Valle de San José se caracteriza por la importancia que se da a los principios y a los valores cooperativos, en el marco de la gestión, y que se traduce en una organización donde el ser humano está por encima del capital. La cooperativa del Valle de San José, es un buen ejemplo de este estilo de gestión, que es el resultado de la visión social que promulga, tanto la doctrina cooperativa, como la doctrina social de la iglesia. La confluencia de estas dos doctrinas, más el sentido social que anima al magisterio presente en el núcleo básico de la cooperativa del Valle de San José, da origen a un estilo de gestión donde priman los valores como la honestidad, el compromiso y la preocupación por los otros.

En el caso de Multicoop Ltda., el estilo organizacional y gerencial da importancia fundamental a los valores de honestidad, transparencia, compromiso y liderazgo en el marco de la gestión. Sin embargo, y como se anotaba anteriormente, el desconocimiento que se tiene de los principios y valores expresados tanto en la doctrina cooperativa como en la Ley 454 de 1998, hacen que esta característica sea muy sensible y se encuentre manifestada en las personas (gerente y directivos) más de una manera inconsciente o como una norma común de comportamiento social, sin que se distinga como un sello particular y propio, tal como lo plantea el paradigma de la ventaja cooperativa (RAMÍREZ, 2002).

## ***2. La prestación de servicios en las cooperativas***

Los estudios de caso de las cooperativas de ahorro y crédito existentes en los municipios de Valle de San José y Guadalupe, muestran cómo la oferta de servicios que se hace a los asociados, va en camino de realizarse en la medida de las necesidades de cada uno de los sectores o grupos de asociados que componen la base social. Esto se manifiesta, en que siendo una cooperativa especializada en ahorro y crédito, ofrece servicios complementarios que le permiten al asociado elevar su nivel de vida. Ejemplo de esta situación son los servicios de solidaridad, seguro funerario, seguro de vida para el crédito otorgado y la educación. En el caso de la cooperativa del Valle de San José, conviene mencionar el impulso que desde hace tres años se viene dando a los proyectos productivos. Además de mostrar el deseo que tiene la actual administración de explorar servicios de crédito que vayan más allá del consumo, lo que demuestra el sentido innovador que está madurando al interior del núcleo básico. En cuanto a Multicoop Ltda., la prestación del servicio de asistencia técnica en la actividad ganadera reconfirma lo planteado.

## ***3. Los factores de innovación y éxito***

En este aspecto se debe tener en cuenta que, si bien los casos estudiados se consideran como una innovación en proceso de consolidación, debe resaltarse que los directivos entrevistados concuerdan en afirmar que la cooperativa sigue manteniendo un clima organizacional propicio para generar buenas ideas que se pueden convertir en innovaciones. Además, al tener en cuenta los cinco criterios de innovación que plantea ÁVILA (1999; 12), se puede concluir que todos ellos están presentes en los casos estudiados, con intensidades diferentes, como corresponde a situaciones que responden a realidades diversas y heterogéneas.

Sin embargo, en el caso de la cooperativa del Valle de San José, esta situación varía cuando apreciamos el éxito conseguido en estos últimos años. La gestión realizada desde hace diez años se puede considerar como una gestión exitosa, no

sólo desde el punto de vista económico, como lo indica la evaluación realizada por FOGACOOOP en el mes de septiembre de 2000, sino, además, por el cambio de orientación que se le ha dado a la cooperativa, en el sentido de que sirva a toda la base social sin privilegios, en lugar de estar al servicio de un reducido grupo de asociados, como acontecía con el anterior gerente. Los dos casos estudiados, reafirman la presencia de los siguientes factores de éxito reseñados en estudios anteriores: el desarrollo de una capacidad gerencial, la presencia de un liderazgo compartido, el esfuerzo continuado a lo largo del tiempo y los buenos resultados económicos. Para el caso de la cooperativa del Valle de San José, se debe agregar un quinto factor; una correcta aplicación del modelo cooperativo, que, para el caso de Multicoop Ltda., no se da, por el desconocimiento que existe sobre este tema, como ya se ha mencionado anteriormente.

## **B. Los retos para las cooperativas**

La idea principal que subyace en este apartado, es la de recoger las principales experiencias y enseñanzas que dejan los casos estudiados y plantearlos a manera de grandes retos. Estas son las siguientes:

### ***1. La confirmación de las cooperativas rurales de ahorro y crédito (CRAC) como motor del desarrollo local***

La realización de los estudios de caso que se presentan en este libro, como la de los estudios anteriores (DÁVILA y SILVA, 1996), (SILVA y DÁVILA, 2002), muestra de manera reiterativa, cómo uno de los principales aportes que están produciendo este tipo de organizaciones, al interior de las comunidades dentro de las cuales se desenvuelven, se halla en la capacidad que tienen de impulsar nuevas ideas. Algunas de éstas pueden ser las propuestas de proyectos productivos, de manera tal que asuman la posibilidad de desarrollar una innovación de carácter social, como es la de proponer el desarrollo de un nuevo servicio, que no sólo tiene en mente las necesidades del asociado, sino a la comunidad, como es el caso del crédito de inversión.

En este caso, las nuevas ideas a desarrollar tienen como objetivo fundamental coordinar diferentes acciones entre sus asociados, que estén orientados a mejorar la capacidad productiva de éstos, con el resultado de provocar la dinamización de la economía local, así como el mejoramiento de las condiciones de vida y de los ingresos de los asociados que se comprometan con estas propuestas. Asimismo, al impulso de técnicas y prácticas productivas que mejoren la productividad de la actividad pecuaria.

Dada la evidencia del potencial que tiene la CRAC para impulsar el desarrollo de una comunidad, el reto que se manifiesta es el de promover al máximo estas capacidades y fortalezas, induciendo un proceso de cambio integral entre los asociados. Cambio que tiene que ver con la generación de condiciones para forjar procesos de generación y transferencia de tecnologías de producción, que permitan mejorar las posibilidades económicas y sociales de la actividad productiva del asociado, unido al desarrollo de condiciones sociales donde se fortalezcan la solidaridad, la cooperación y la confianza que existe entre ellos, de manera tal que la construcción de capital social, capital económico y financiero y el desarrollo del talento humano, se conviertan en actividades permanentes que la CRAC estimula entre su base social y la comunidad, que asume como parte de su misión organizacional.

De igual manera, la potenciación de esta característica de la CRAC, debe conducirla a asumir un papel protagónico en el perfeccionamiento de una propuesta que integre e involucre a la juventud local, hombres y mujeres, a fin de desestimular su migración a las poblaciones de mayor tamaño o a las capitales departamentales vecinas, ante la carencia de oportunidades que los convenzan de quedarse en su territorio. Dada la capacidad que tienen las cooperativas de organizar a los diferentes actores que se encuentran en la localidad, a pesar de las diferencias existentes, y de los recursos de que dispone, descansa en ellas la posibilidad de iniciar un proceso más agresivo de acercamiento a la juventud que le permita interesarla en desarrollar las riquezas y potencialidades que tiene el municipio.

## ***2. La CRAC: Una escuela de desarrollo de habilidades y capacidades***

Considerando que las conclusiones deben entenderse más como retos que las cooperativas estudiadas deben asumir, dados los resultados que los estudios han proporcionado, se supone que las cooperativas deben dinamizar al máximo sus fortalezas y oportunidades. Relacionando el marco teórico con los resultados obtenidos, se puede apreciar que el reto mayor que se le puede asignar a las cooperativas es el de ampliar la capacidad social y creativa, tanto en asociados como en la comunidad, de los conceptos esenciales que componen el modelo: democracia, solidaridad, participación y autocontrol. Debe hacerlo partiendo de la consideración del aprendizaje social que se encuentra detrás de la forma colectiva que representa la cooperativa.

Si bien es cierto que las condiciones del país son bastante críticas, las cooperativas deben reconocer que su entorno más cercano es un entorno favorable, cuando se aprecia en relación con todo el país y en especial con el sector rural. Porque, si bien, los recursos materiales son escasos y la economía es precaria, se tiene un clima de relativa paz, situación que los coloca en un plano especial para poder desarrollar al máximo esta característica, es decir, la de ser una escuela de aprendi-

zaje de habilidades y capacidades de diferente tipo (sociales, productivas, empresariales, etc.). Sin embargo, se necesita que quienes se encuentran al frente de las cooperativas, su núcleo básico, comprendan el momento histórico por el que se está atravesando y dejen de lado toda inclinación y actitud individualista y egoísta que anule el potencial que plantea la cooperativa.

Siendo conscientes de que son seres humanos y no ángeles, y partiendo de la idea de que tienen una comprensión mínima de las ventajas y características que el modelo contiene, formada a partir de la experiencia vivida, se considera que deben asumir actitudes y acciones mucho más protagónicas, donde el objetivo fundamental sea la consolidación de un espacio territorial en el que se desenvuelvan las actividades de todo tipo en un ambiente democrático, participativo, de ayuda mutua, amistad y preocupación por los demás, pero respetuoso de la manera de ser de cada uno, de la individualidad y la diversidad que es propia de cualquier grupo humano.

Si la investigación y la producción de conocimiento tienen un sentido de utilidad social al ofrecer orientaciones de por dónde se puede ir al saber que se tiene, sean estos resultados fortalezas o debilidades, y al articular estos resultados a los procesos de desarrollo local, sin lugar a dudas que no queda más que tener la conciencia clara de que se poseen condiciones inmejorables para llevar a cabo el reto que se plantea: hacer del sur de Santander un territorio modelo por las condiciones sociales, económicas y culturales que han logrado desplegar, donde primen los elementos mencionados en el párrafo anterior, elementos que son la base del modelo cooperativo.

### ***3. La presencia de empresa, asociación y comunidad***

Retomando una conclusión que MARIETTA BUCHELI (2002) plantea en su estudio de caso sobre COOMULDESA, cooperativa ubicada en el cercano municipio del Socorro y con oficinas en varios municipios de las provincias Guanentina y Comunera, se puede decir que las cooperativas estudiadas han logrado conjugar los tres elementos mencionados, empresa, asociación y comunidad, en una reunión que ha sido posible porque quienes la han venido conduciendo en sus últimos años; se tiene relativamente claro que la misión que debe cumplir la organización, es la de satisfacer las necesidades que tiene la base social y la comunidad en la cual está inscrita.

Esta situación hace que sea difícil perder el norte y que el equilibrio entre lo económico y lo social, entre la empresa y la asociación de personas, se haya podido mantener. En el caso del Valle de San José, lo interesante a diferencia de lo que concluye BUCHELI con respecto a COOMULDESA (BUCHELI, 2002), es que el liderazgo que se encuentra en la cooperativa estudiada está repartido entre varias personas,

unas más activas que otras. Aún el líder de la oposición, que todo lo crítica, algunas veces con razón y otras sin ella, permite mantener este difícil equilibrio, que es una manifestación del control social que puede ejercer un grupo de líderes que representan a una comunidad. En cambio, Multicoop Ltda., se asemeja mucho más a COOMULDESA, en razón a que el liderazgo está centrado en la persona del gerente actual.

## **C. A manera de epílogo**

Este último aparte tiene la intención de relacionar los resultados obtenidos en los dos casos realizados, con las deducciones conseguidas en los tres casos cooperativos anteriormente realizados en las provincias del sur de Santander<sup>15</sup>, enmarcados dentro de los resultados que hasta el momento se han venido produciendo en el proyecto INTERMAN (SAMPER y DÁVILA, 1995; 10). Lo anterior con el fin de elaborar una propuesta de comparación que permita definir los aspectos básicos o rasgos que caracterizan a las organizaciones innovadoras encontrados en este proyecto, con los hallazgos de los casos cooperativos realizados. Estos seis rasgos básicos, definidos en términos de la teoría de las organizaciones y la administración son:

### *1. Son organizaciones privadas con preocupaciones públicas*

Las cooperativas estudiadas son buenos ejemplos de lo que significa una organización privada en la que se asume un compromiso con los objetivos de carácter social, que hace difícil distinguir los límites entre la acción pública y la acción privada, ya que en ellas, tanto por mandato de la doctrina a la cual responde el modelo organizacional que representan, como por las intenciones que manifiestan los miembros de los núcleos básicos entrevistados, prevalece la preocupación por el bienestar general por encima del interés individual. Las cooperativas estudiadas son ejemplo de un modelo organizacional y empresarial donde la ayuda mutua, la preocupación por los otros, y el deseo de satisfacer las necesidades fundamentales que propicien un mejor nivel de vida, son elementos centrales que orientan todo el quehacer empresarial y que caracterizan al modelo.

---

15 Los casos estudiados anteriormente corresponden a los siguientes; el estudio de caso de COOPCENTRAL, (DÁVILA y SILVA, 1996) que fue el primer caso estudiado en el marco del proyecto INTERMAN y que hace referencia a una central cooperativa financiera, creada en 1964 en la región y que consolidó allí el desarrollo del cooperativismo de ahorro y crédito. Los otros dos casos son el de COMULSEB (DÁVILA R., 2002) y COOMULDESA (BUCHELI, 2002) estudiados en el marco del convenio con el IREBUS de la Universidad de Sherbrooke Canadá, que hacen referencia a dos cooperativas de primer grado, una de orden local y carácter multiactivo, COMULSEB y otra de nivel regional y especializada en los servicios financieros COOMULDESA.

Como se mencionaba en el capítulo anterior, en los casos estudiados y que es extendible a la organización cooperativa de carácter rural que presta servicios financieros y otros complementarios (CRAC), se nota que son organizaciones que tienen claro que su objetivo fundamental es del orden social, lo que se traduce en la prestación de un servicio de calidad que mejore el nivel de vida del asociado y de la comunidad, a la vez que entiende el objetivo económico como un medio para el logro de dichos objetivos sociales.

### ***2. Son organizaciones basadas en el poder de la acción colectiva***

Las cooperativas estudiadas son un reflejo cabal del poder que manifiesta la acción colectiva, que en el caso de estas cooperativas, se expresa en la existencia de un núcleo básico (asociados directivos y gerencia) que asume la dirección y el control de la organización, dando origen a un estilo de gerencia colegiada caracterizada porque las decisiones generalmente se toman en consenso, como una expresión de credibilidad en la puesta en acción de los valores democráticos y participativos en la gestión.

### ***3. Son organizaciones fundamentadas en la cultura local***

Los casos cooperativos estudiados, al igual que los más de 400 casos analizados por el proyecto INTERMAN (GÓMEZ y DÁVILA, 1995), se caracterizan porque se fundamentan en el mejor aprovechamiento de las prácticas, usos y valores de la cultura local, las cuales se integran al modo de gestión que se realiza, de una manera efectiva y eficiente, logrando una prestación eficaz de los servicios ofrecidos. Así, los patrones informales de comportamiento, tales como la confianza, el conocimiento que genera la vecindad y los lazos de sangre, la identidad cultural y religiosa, se aplican exitosamente cuando se trata de otorgar y cobrar los créditos, o reclutar nuevos empleados, así como cuando se eligen delegados o directivos que representen a la base social.

### ***4. Son organizaciones o empresas diferentes***

Aunque suene obvio, los casos cooperativos estudiados por nosotros como los casos analizados por INTERMAN, representan un tipo de organización diferente al imaginario de empresa que existe en nuestra sociedad, en lo relativo a los aspectos fundamentales de una organización (objetivos, misión, estructura, prácticas gerenciales y electorales). Para el caso cooperativo, como se mencionó en el capítulo teórico, es más evidente pues existe una corriente teórica que plantea la existencia de un paradigma propio, la ventaja cooperativa (RAMÍREZ, 2002), que define unos fundamentos básicos con los cuales se puede diferenciar a este tipo de organi-

zación de otros tipos de organizaciones, empresas, entidades e instituciones con las cuales compite y convive actualmente, como lo son el propósito de la formulación de la gestión estratégica, la filosofía de gestión y el modo de gestión de la formulación estratégica en la cooperativa.

## **5. Son organizaciones que desarrollan una gestión social apoyada en valores**

Las cooperativas también son un ejemplo ideal de este tipo de organización, dado el papel preponderante que tienen los principios y los valores en el quehacer empresarial y organizacional. No son únicamente elementos ideológicos fundamentales para la reflexión doctrinal, sino aspectos esenciales para identificar la gestión y para dar orientaciones de política, estrategia y toma de decisiones en la organización.

Para el caso de las CRAC en las provincias del sur de Santander, su origen en un programa impulsado por la iglesia católica, la presencia inicial de los curas párrocos como líderes indiscutibles en los núcleos básicos y la identidad religiosa de las comunidades en las cuales están inscritas las cooperativas estudiadas, refuerza este estilo de gestión, donde los valores como la honestidad, el liderazgo y el compromiso tienen un peso fundamental y han sido base de una gestión relativamente innovadora y exitosa a lo largo del tiempo.

## **6. *Las cooperativas son también organizaciones alternativas***

Como lo plantean ROTHSCHILD y WHITT (1988), las cooperativas pueden caracterizarse como un modelo de organización alternativo al modelo burocrático. Para demostrar esta situación, y utilizando las ocho dimensiones sobre las que los autores basan las diferencias entre el modelo burocrático y el modelo alternativo, se comparan en un cuadro sinóptico los rasgos de las cooperativas estudiadas con los rasgos del modelo alternativo planteado por los autores citados. Véase cuadro 27.

**Cuadro 27**  
**Comparación del modelo de organización colectiva democrática**  
**con el modelo cooperativo**

<b>Dimensión</b>	<b>Organización colectiva democrática</b>	<b>Modelo cooperativo</b>
<p>1. <b>Autoridad:</b> La base de la autoridad es lo que más diferencia la organización colectivista de las organizaciones burocráticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridad reside en la colectividad como un todo.</li> <li>- Delegación temporal y sujeta a llamado.</li> <li>- Consenso del colectivo.</li> <li>- Organización sin jerarquía.</li> <li>- Capacidad de autocontrol - autogestión.</li> </ul>	<p>Se manifiesta en el núcleo ampliado (delegados, directivos, gerencia).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consejo de Administración (parte del núcleo básico), actúa con base en el consenso.</li> <li>- La CRAC representa una estructura organizacional en la que el poder se administra dando prioridad al ser humano sobre el capital.</li> </ul>
<p>2. <b>Reglas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimas reglas estipuladas.</li> <li>- Decisiones individualizadas.</li> <li>- Pocas reglas escritas.</li> <li>- Reglas basadas sobre el conocimiento de una ética sustantiva implicada en cada caso.</li> </ul>	<p>Las reglas se cumplen con base en el conocimiento, la confianza y el respeto a la palabra dada. La manera como se maneja el crédito es un buen ejemplo, “averiguar antes que proceder”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las normas estrictas son pocas, las de ley: estatutos, reglamentos, manuales de los servicios que se prestan están basados en aspectos morales o personales y en la selección de personal homogéneo con base en criterios de confianza, lazos de sangre, conocimiento y reconocimiento de las características de una sociedad local tradicional.</li> <li>- Las decisiones se toman en forma negociada, concertada y en grupo, sobre la base del conocimiento de la ética sustantiva involucrada en cada situación específica.</li> <li>- El entorno legal es amenazante por la cantidad de normas, decretos, que se están produciendo todos los días y que no son debidamente conocidas por asociados, directivos y administradores.</li> </ul>

<p><b>3. Control social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El control social está basado en aspectos personales o morales y en la selección de personal homogéneo.</li> <li>- No hay uso de autoridad centralizada para lograr control social.</li> <li>- Hay una búsqueda continua de un proceso de consenso que permita llegar a tomar las mejores decisiones.</li> </ul>	<p>El carácter local cerrado de muchísimas CRAC en la región conduce a control social ejercido de diferentes maneras, entre delegados y asociados, entre directivos y delegados, entre la comunidad y los directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La base social está atenta a la manera como se prestan los servicios. La sanción social es el vehículo más usado entre la base social, para controlar.</li> <li>- No opera la idea de autoridad centralizada para lograr un control social. Esta labor es una tarea de todos los directivos y delegados y se desarrolla bajo la presión de la base social.</li> </ul>
<p><b>4. Relaciones sociales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideal de comunidad.</li> <li>- Relaciones holísticas basadas en valores personales.</li> </ul>	<p>Reclutamiento: - basado en valores y cualidades personales, conocimiento informal de la gente y los amigos, conocimiento basado en la tradición, lazos de sangre. No hay concepto de carrera.</p>
<p><b>5. Contratación y ascenso de empleados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El empleo está basado en amigos, valores sociopolíticos, cualidades personales y conocimiento informal de la gente.</li> <li>- No hay concepto de carrera.</li> <li>- No hay jerarquía ni posiciones privilegiadas.</li> </ul>	<p>Estructura de incentivos: - Los asociados directivos se sienten trabajando por la comunidad y la base social antes que por reconocimientos materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociados directivos trabajan <i>ad honorem</i> y en algunos casos los empleados no cobran las horas extras trabajadas. Los incentivos son de carácter formativo y de desarrollo individual. La cooperativa como una escuela de desarrollo de habilidades y capacidades gerenciales, técnicas, empresariales, organizacionales, sociales, económicas, culturales, políticas.</li> </ul>

<p><b>6. Estructura de incentivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los incentivos están basados en la solidaridad.</li> <li>- Los incentivos materiales son secundarios.</li> </ul>	<p>- Las diferencias de recompensa son definidas por la colectividad. Estas diferencias se encuentran determinadas por la sociedad tradicional, la sociedad y la economía campesina local, en la que prospera una pequeña burguesía o clase media, administrando una organización importante local y regionalmente.</p>
<p><b>7. Estratificación social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualdad.</li> <li>- Las diferencias en recompensas son definidas por la colectividad.</li> </ul>	<p>Diferenciación: - Mínima división del trabajo: la necesaria. "Todos saben de todo".</p> <p>En la oficina. Combinación de áreas administrativas y técnicas.</p> <p>Tendencia a la generalidad. Generalización de tareas, funciones, roles. Roles holísticos: diferencias mínimas entre el trabajo intelectual y el manual. Desmitificación del especialista. La función gerencial es compleja, exige realizar diferentes tipos de actividades.</p>
<p><b>8. Diferenciación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínima división del trabajo.</li> <li>- Combinación de tareas administrativas y técnicas.</li> <li>- Diferencias mínimas entre trabajo intelectual y manual.</li> <li>- Generalización de tareas y funciones. Roles holísticos.</li> <li>- Desmitificación del especialista.</li> </ul>	<p>Relaciones sociales: - Ideal de comunidad. Relaciones holísticas basadas en valores.</p> <p>Personales.</p>

Traducción libre de MARÍA ADELAIDA FARAH, y adaptado por RICARDO DÁVILA, del texto JOYCE ROTHSCHILD, y ALEN WHITT, 1986. *The Cooperative Work Place*

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALLUB, LEOPOLDO. *Elementos de metodología de la investigación social*. 2ª edición corregida. San Juan Argentina, 1997; 314 págs.
2. Alcaldía Municipal. *Plan de Desarrollo Municipal*. Valle de San José, 1994.
3. ARANGO GAVIRIA, LUZ GABRIELA *et al.* *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. COLCIENCIAS y Corporación Calidad. Colombia, 2000; 308 págs.
4. ARANZADI TELLERIA, DIONISIO. El empresario cooperativista como innovador. En: *Anuario Cooperativo*. España, 1999; págs. 121-131.
5. ÁVILA PENAGOS, RAFAEL. *Organización y gestión de la investigación en la Universidad*; Instituto de Estudios Rurales. Pontificia Universidad Javeriana. COLCIENCIAS, Ediciones Antropos. Bogotá, Colombia, 1998; 223 págs.
6. AXELROD, ROBERT. *The evolution of cooperation*. Basic Books, New York, 1984.
7. BASTIDAS, ÓSCAR. *La especificidad cooperativa*. Mimeografiado. Caracas. Venezuela, 2004; 62 págs.
8. BERDAGUE, JULIO A. *Cooperando para competir: factores de éxito de las empresas asociativas campesinas*. Santiago de Chile, 2002; 97 págs.
9. BLANCO. *Fondements de la planification stratégique des organismes coopératifs de deuxième niveau*. IRECUS, Universidad de Sherbrooke. Mémoire de Maitrise, 1991.
10. BROUSSEAU, E. *La théorie des contrats: une revue*. Dans *Revue Economique et Politique*, 1993; janvier - février, 103.
11. BUCHELI GÓMEZ, MARIETTA. Capítulo VIII; El proceso de crecimiento y permanencia de una cooperativa rural en Colombia: el caso de la cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo solidario de Colombia, COOMULDESA. En: *Gestión y desarrollo, la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia, 2002; 450 págs.
12. BUENDÍA MARTÍNEZ, INMACULADA; COQUE MARTÍNEZ, JORGE; GARCÍA ALONSO, JOSÉ VIDAL. *Cooperativismo y desarrollo rural en América Latina: presente y reflexiones del futuro*. CIRIEC. Canadá, 2000; 14 págs.
13. ———. *La función de las sociedades cooperativas en el desarrollo rural de América Latina*. S/F. 29 págs.
14. CABRERO MENDOZA, ENRIQUE; ARELLANO GAULT, DAVID. *Éxito e innovación en la gerencia*. En América Latina. Estudio Nacional - México; fase piloto. CCMS/CLADEA/INTERMAN INNOVATION PROGRAMME. CIDE, México, 1992; 113 págs.
15. CARDONA ARANGO, ALONSO. La cuestión de las pequeñas cooperativas de producción agrícolas. Un estudio de caso. En: *Cuadernos del CIDE* No. 3. CIDE. Medellín, Colombia, 1997; págs. 79-110.

16. CASTILLO SANDOVAL, DARÍO. Capítulo X; Estudio de caso; las cooperativas de trabajo asociado vinculados al sector de la palma africana en el piedemonte llanero. En: *Gestión y desarrollo; la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 2002; 450 págs.
17. COQUE MARTÍNEZ, JORGE; DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO; MATAIX ALDEANUEVA, CARLOS. Teoría sobre gobierno de cooperativas frente a experiencias en los Andes orientales colombianos. En: *REVESCO*, número 70, primer cuatrimestre. España, 2000; págs. 71-90.
18. DA ROS, GIUSEPPINA. Editora. *Realidad y desafíos de la economía solidaria: iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador*. Ediciones ABYA-YALA. Quito, 2001; 196 págs.
19. DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO. Capítulo I; Conceptos Básicos de Organización y Gestión Cooperativa. En: *Gestión y desarrollo; la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana Colombia, 2002; 450 págs.
20. ———. *Éxito e innovación en la gerencia; el caso de la cooperativa del Valle de San José, Santander, Colombia*. Trabajo de grado no publicado. Maestría en Desarrollo Rural. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia, 2003; 86 págs.
21. ———. *Estudio de caso Multicoop Ltda.; la cooperativa de ahorro y crédito agropecuaria de Guadalupe, Santander, Colombia*. Informe final. Pontificia Universidad Javeriana y UNIRCOOP: Comité Académico. Éxito e Innovación en la gestión: las cooperativas como agentes de desarrollo local. Bogotá, 2004; 79 págs.
22. DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO; BUCHELI GÓMEZ, MARIETTA. Las cooperativas rurales y la crisis del sector financiero cooperativo, el caso de Colombia. BUCHELLI MARIETA y DÁVILA L. DE G. RICARDO (compiladores, editores). En: *Las cooperativas financieras y el desarrollo regional*, III Seminario Internacional. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Bogotá, Colombia, 1999; págs. 25-44.
23. DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO y FORERO ÁLVAREZ, JAIME. Las cooperativas rurales de Santander. En: *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, No. 18, Pontificia Universidad Javeriana. Colombia, 1987. p.p. 21-43.
24. DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO; SILVA, JUAN MANUEL. Una financiera de Provincia. En: *Cuadernos de Administración*, No. 19, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 1996; págs. 71-90.
25. DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, CARLOS. *Teorías organizacionales y administración; Enfoque crítico*. McGraw-Hill, segunda edición. Colombia, 2001; 317 págs.
26. ———. (Compilador). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglos XIX - XX; una colección de estudios recientes*. Grupo editorial Norma S.A. y Ediciones Uniandes. Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Bogotá, 2003; 766 págs.

27. DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, CARLOS; GÓMEZ SAMPER, HENRY. Innovative management and organizational Development in Latin America. En: *The International Executive*. Volume 36 / number 6. November / December. Washington, 1994; págs. 671-687.
28. DAVIS, PETER. *Managing the cooperative difference: A survey of the application of modern management practices in the cooperative context*. ILO. Geneve, 1999.
29. DRUCKER, PETER F. *La innovación y el empresario innovador; la práctica y los principios*. Editorial Sudamericana. Tercera edición. Buenos Aires, 1992; 307 págs.
30. ECHEVERRY, RUBÉN DARÍO; CHANLAT, ALAIN; DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, CARLOS. (Compiladores). *En busca de una administración para América Latina; experiencias y desafíos*. Editorial Universidad del Valle, cuarta edición. Colombia, 1996; 330 págs.
31. ESCHENBURG, ROLF. *Aportes de la teoría económica y la discusión sobre el papel de las cooperativas*. Serie CIUDEC, No. 1, Colombia, 1988; 62 págs.
32. FAJARDO, MIGUEL. *Estudio de caso: Coohilados del Fonce, San Gil, Santander, Colombia*. Informe final. UNISANGIL y UNIRCOOP; Comité Académico en la Gestión. San Gil. Colombia, 2004; 58 págs.
33. FALS BORDA, ORLANDO. *Conocimiento y poder popular*. Punta de Lanza y Siglo XXI editores. Colombia, 1986; 177 págs.
34. FORERO ÁLVAREZ, JAIME, TORRES, LUZ ELBA *et al.* *Sistemas de producción rurales en la región andina colombiana: análisis de su viabilidad económica, ambiental y cultural*. Informe COLCIENCIAS, convenio RG 210-97. Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia, 2001.
35. FUKUYAMA, FRANCIS. *Confianza*. Editorial Atlántida, cuarta edición. España, 1995; 492 págs.
36. FUNDECOOP. *Proyectos agroindustriales*. FINANCIACOOP, FUNDECOOP y OEA. Bogotá, 1989; 151 págs.
37. GARCÍA, ANTONIO. *Las cooperativas agrarias en el desarrollo de América Latina*. Colatina. Bogotá, 1976; 276 págs.
38. GIARRACCA, NORMA. *Acciones colectivas y organización cooperativa; reflexiones y estudios de caso*. Bibliotecas Universitarias Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, 1994; 73 págs.
39. GÓMEZ, HENRY; DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, CARLOS. *Management innovation in the developing world*. INTERMAN Management innovation programme. Switzerland, 1995; 59 págs.
40. HENAO HOYOS, BARLAHÁN; DÍEZ VILLA, HUMBERTO. *Economía solidaria en tiempos de crisis; reflexiones sobre la identidad cooperativa*. Medellín, Colombia, 1997; 210 págs.
41. HERNÁNDEZ, HUGO *et al.* *Éxito en las cooperativas de ahorro y crédito, un estado posible*. COLAC. Panamá, 2002; 110 págs.

42. Instituto Mayor Campesino. *Pasado y presente de las empresas comunitarias del Valle del Cauca*. Buga, Valle del Cauca, 1987; 148 págs.
43. Interman Innovative Programme. *Proyecto éxito e innovación en la gerencia*. CCMS/CLADEA/INTERMAN INNOVATIVE PROGRAMME. Colombia, 1991; 4 págs.
44. ———. *Proyecto éxito e innovación en la gerencia*. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogotá. Colombia, 2002; 8 págs.
45. JARAMILLO, FRANCISCO DE PAULA. *Iglesia y cooperativismo*. La Equidad Seguros. Colombia, 2000; 137 págs.
46. JEAN, DUVIGNAUD. *La solidaridad, vínculos de sangre y vínculos de afinidad*. Fondo de Cultura Económica. México, 1990; 193 págs.
47. KLISBERG, BERNARDO. *El pensamiento administrativo de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Editorial Tesis, 12ª edición. Buenos Aires, 1990.
48. LA FLAMME, MARCEL y ROY, ANDRÉ. *La administración y el desarrollo cooperativo*. Policopiado traducido por FELIPE MEDINA. Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 1995; 23 págs.
49. LOBO GUERRA, LUIS. *Cooperativas de ahorro y crédito. Impacto en el desarrollo local; caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Agropecuario Coagranja Ltda*. Tesis de maestría en Desarrollo Rural, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Colombia, 2001; 188 págs.
50. MALAVER, FLORENTINO. La investigación en gestión empresarial. En: Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, No. 23, CLADEA. Colombia, 1999; págs. 67-82.
51. MALO, MARIE-CLAIRE. La gestión stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. Primer partie: L'entrepeneur et son environnement. *Revue Internationale d'econoie sociale*. No. 281, 2001.
52. MEDINA NIETO, FELIPE. Capítulo XI; La gestión de la cooperativa de Villanueva (Santander), una organización solidaria, alrededor de la cual gira el desarrollo de un municipio. En: *Gestión y desarrollo; la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana Colombia, 2002; 450 págs.
53. MORALES ALFONSO, CARLOS. *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. CIRIEC, España e INFES. España, 1996; 275 págs.
54. MOTTA, PAULO ROBERTO. *La ciencia y el arte de ser dirigente*. TM editores y Ediciones Uniandinas. Colombia, 1993; 241 págs.
55. OGLIASTRI, ENRIQUE; CAMACHO, PATRICIA. *Capitalismo y solidaridad, una experiencia empresarial cooperativa*. Tercer Mundo Editores y la Equidad Seguros. Colombia, 2000; 238 págs.
56. OSTROM, ELINOR. *El gobierno de los bienes comunes; la evolución de las instituciones de acción colectiva*. UNAM y Facultad Ciencias Económicas. México, 2000; 395 págs.

57. PÉREZ CORREA, EDELMIRA; DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO, *et al.* *Solidaridad, participación y desarrollo; 20 años de la Fundación San Isidro (Boyacá)*. Pontificia Universidad Javeriana y Fundación San Isidro. Colombia, 2000; 46 págs.
58. PERROW, CHARLES. *Sociología de las organizaciones*. Tercera edición. McGraw-Hill. España, 1998; 369 págs.
59. PINEDA SUÁREZ, CARLOS JULIO. *Las empresas de economía solidaria en Iberoamérica*. McGraw-Hill. Colombia, 1999; 432 págs.
60. PREVOST, PAUL. *La formulation de stratégies coopératives et le développement du milieu*. IRECUS, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 2000.
61. ———. El desarrollo local y las cooperativas. En: *Cuadernos de Desarrollo Rural*, No. 37. Segundo semestre 1996. Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 1996; págs. 25-46.
62. RAMÍREZ BARACALDO, BENJAMÍN. *La supervisión y el control de las cooperativas y organizaciones solidarias*. Corsolidaria XXI. Colombia, 2001; 160 págs.
63. ———. *Teoría y doctrina de la cooperación*. Serie CIUDEC No. 2, Colombia, 1989. 206 págs.
64. ———. *Promoción de la comunidad y formas asociativas*. Colombia, 1984; 269 págs.
65. RAMÍREZ, LUIS. Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica; la ventaja cooperativa. En: *El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas*. Universidad de Costa Rica y Université de Sherbrooke. San José de Costa Rica, 2002; 230 págs.
66. RAMÍREZ T., LUIS GERMÁN. El estudio de casos como metodología de investigación: Fundamentos. En: *Casos empresariales*. Universidad Externado de Colombia. Colombia, 1999; 89 págs.
67. RAYMOND, PIERRE. *El lago de Tota ahogado en cebolla*. Pontificia Universidad Javeriana y ECOE Ediciones. Bogotá, 1990; 176 págs.
68. RAZETO MIGLIARO, LUIS. *Las empresas alternativas*. S.R.V. Impresos S.A. Segunda edición. Chile, 1990; 155 págs.
69. ROTHSCHILD, JOYCE y ALLEN, WHITT. *The Cooperative Workplace; potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*. Cambridge University Press. USA, 1988.
70. SILVA, JUAN MANUEL; DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO. (Compiladores y editores). *Gestión y desarrollo; el caso de la cooperativa en Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2002; 354 págs.
71. SPEAR, ROGER. *Globalization et stratégies des coopératives dans Les Holdings Coopératifs: evolution ou transformation definitive*. CIRIEC. De Boeck Université. 2001.

72. SUDASKY, JOHN. *Clientelismo y desarrollo social, el caso de las cooperativas*. Tercer Mundo Editores. 1ª edición, Colombia, 1988; 279 págs.
73. URREA GIRALDO, FERNANDO; ARANGO GAVIRIA, LUZ GABRIELA, et al. *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. COLCIENCIAS y Corporación Calidad. Colombia, 2000; 308 págs.
74. VAL, HAMMOND. Commentary Innovation in the Developing world: the INTERMAN Pioneering Initiative. In *The International Executive*, vol. 26/ number 6. Wiley and Thunderbird. USA, 1994; págs. 663-670.
75. VIENNEY, CLAUDE. *Rapport d'activités et rapport de sociétariat dans Desforges et Vienney Stratégie et organization de l'enterprise cooperative*. CIEM, 1980.
76. WOLFFGANG, FRANK et al. *Las cooperativas agropecuarias en Colombia*. COLCIENCIAS, USTA y Banco Popular. Colombia, 1976; 191 págs.

## **Relación entrevistas realizadas, caso Multicoop Ltda.**

1. FRANCO RUEDA, FREDY EDUARDO. (FEFR). Presidente Consejo de Administración, págs. 1-20.
2. PICO, WILSON. (WP). Docente, directivo miembro Consejo de Administración, págs. 32- 48.
3. MESA, GERMÁN. (GM). Profesor, directivo miembro Consejo de Administración, págs. 48-62.
4. VELASCO VARGAS, HERMES. (HVV). Directivo miembro Junta de Vigilancia, págs. 62-78.
5. GERLBERG. (G). Directivo miembro del Consejo de Administración, págs. 78-84.
6. TÉLLEZ. (AT). Directivo miembro Consejo de Administración, págs. 84-91.
7. CRUZ, MARÍA MAGDALENA. (MMC). Docente, directivo miembro Consejo de Administración, págs. 91-106.
8. BAUTISTA, CIRO (CB). Exalcalde, directivo miembro Consejo de Administración, págs. 106-123.
9. RAMÍREZ BARBOSA, MARÍA HELENA. (MR). Docente, directiva, miembro suplente Junta de Vigilancia, págs. 123-136.
10. SIERRA, ÓSCAR. (OS). Gerente, págs. 1-31.
11. MOYANO, ROQUE JULIO. (RJM). Directivo, miembro Junta de Vigilancia, págs. 31-45.
12. ARDILA CASTRO, HENRY (HAC). Directivo, miembro de la Junta de Vigilancia, págs. 45-57.
13. SANTOS RODRÍGUEZ, RAFAEL (RSR). Directivo, miembro Consejo de Administración, págs. 16-31.
14. ROMERO RODRÍGUEZ, LIBARDO (LRR). Directivo, miembro de la Junta de Vigilancia, págs. 1-15.

15. Párroco Daniel Carreño.

16. ALEYDA LÓPEZ, CETINA. Empleada, tesorera.