

2^A EDICIÓN



ESTUDIO DE CASOS DE GESTIÓN

Aportes para la comprensión del quehacer **cooperativo**
en su dinámica empresarial



ESTUDIO DE CASOS DE GESTIÓN

Juan Fernando Álvarez Rodríguez

Sandra R. López de Mesa O.

Editores Académicos





María Rita Valencia Molina
Gerente Nacional Educación y Democracia
Claudia Andrea Morales Romero
Jefe Nacional de Prestación de Servicios de Educación
Cielo Ruth Valencia Hernández
Jefe Nacional de Diseño de Programas y Servicios de Educación
Alejandro Monroy Posso
Facilitador del Programa Liderazgo Extraordinario



Junta Directiva

Hernando Zabala Salazar - *Presidente*
Ana Milena Silva Valencia - *Vice Presidenta*
Análida Díaz Orozco - *Principal*
Marietta Bucheli Gómez - *Principal*
Fabio Orejuela Barberi - *Principal*

Comité Científico

Juan Fernando Álvarez - *Presidente*
Miguel Gordo
Sandra López de Mesa O.
Raquel Osés Cabrera
Crescencio Orrego

@ Estudio de casos de gestión

Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial

Editores académicos

Juan Fernando Álvarez R.
Sandra R. López de Mesa O.

Apoyo editorial

Claudia Medina

Autores

Alfaro Valero Armando
Álvarez R. Juan Fernando
Arévalo Andrés David
Bucheli Gómez Marietta
Díaz Orozco Análida
Fajardo Rojas Miguel Arturo
García Müller Alberto
Gordo Granados Miguel Alfonso
Guzmán Aura Marina

Guzmán Rodríguez Pablo Emilio
López de Mesa O. Sandra R.
López Santamaría Mónica
Monsalve Zapata Alveiro
Mora Padilla Christian
Osés C. Raquel
Rodríguez D. Nillireth Paola
Ruiz Pinto Emiro Alonso
Salazar Villano Fabián Enrique
Salgado Cañaveral Oswaldo
Silva Díaz Javier Andrés
Silva Valencia Ana Milena
Zabala Salazar Hernando

Proceso arbitral

Doble pareo. Recepción abril 2020-
Aprobación Octubre 2020

Álvarez, J., López de Mesa, S. (Eds.) (2020). *Estudio de casos de gestión. Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial*. Editorial CIRIEC Colombia. Recuperado de www.ciriec-colombia.org

ISBN: 978-958-59653-7-9

ISBN Digital: 978-958-59653-8-6

Según el autor que corresponda y la referencia al libro. Ejemplo: Bucheli, M. (2020). Confianza y colaboración en cooperativas: caso Coop4de-cadas. En Álvarez, J., López de Mesa, S. (Eds.) (2020). *Estudio de casos de gestión. Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial* (pp.15-22). Editorial CIRIEC Colombia. Recuperado de www.ciriec-colombia.org

Editorial

CIRIEC Colombia, Bogotá
Primera edición: diciembre 2019
Segunda edición: febrero de 2021

William Cruz Corredor
Diseño y Diagramación
www.laimprentaeditores.com
wccimprenta@gmail.com

Acceso abierto y libre consulta, descarga y reproducción siempre que se otorgue el crédito a los autores de cada caso. No puede utilizar el material para una finalidad comercial y en caso de transformar o crear a partir de la obra no puede difundir el material modificado.



CIRIEC Colombia apadrina cinco árboles del proyecto ambiental CANAPRO

CONTENIDO

PÁG

9	PRESENTACIÓN SEGUNDA EDICIÓN AMPLIADA
13	INTRODUCCIÓN
	CAPÍTULO 1
17	LIDERAZGO COOPERATIVO
19	1.1. Liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad Juan Fernando Álvarez Rodríguez
26	1.2. Confianza y colaboración en cooperativas: Caso Coop4decadas Marietta Bucheli Gómez
31	1.3. La planeación estratégica en las cooperativas Andrés David Arévalo
36	1.4. Circuitos económicos y acumulación cooperativa Hernando Zabala Salazar
45	1.5. La promesa de valor y cambio en las cooperativas Raquel Oses y Sandra López de Mesa O.
54	1.6. Liderazgo cooperativo a flor de piel Alveiro Monsalve Zapata
	CAPÍTULO 2
65	INTELIGENCIA RELACIONAL Y NETWORKING
66	2.1. Inteligencia relacional y networking: De las reducciones a la economía de colaboración Juan Fernando Álvarez Rodríguez
71	2.2. Economía colaborativa y cooperativismo Emiro Alonso Ruizo Pinto
75	2.3. Clientelismo y rotación en la dirigencia cooperativa Ana Milena Silva Valencia

80	2.4.	Integración cooperativa. Utopía e identidad cooperativa Miguel Arturo Fajardo Rojas
89	2.5.	Inteligencia relacional y el networking aplicado a la cooperación internacional: caso SyS Corporación Ana Milena Silva Valencia
97	CAPÍTULO 3 BIENESTAR, PROTECCIÓN Y ACCIÓN COMÚN	
98	3.1.	Inteligencia emocional, bienestar y cooperación Juan Fernando Álvarez Rodríguez
103	3.2.	El bienestar laboral en las cooperativas Análida Díaz Orozco
111	3.3.	El ahorro y la seguridad social en el sistema cooperativo. Análisis del caso cooperativa especializada de ahorro y crédito COOTRACERREJÓN Javier Andrés Silva
118	3.4.	Hacia el fortalecimiento de la dimensión social en Gestarsalud – Colombia Aura Marina Guzmán
127	3.5.	Inteligencia emocional Análida Díaz Orozco
135	CAPÍTULO 4 FINANZAS E INVERSIONES SOCIALES	
137	4.1.	Inteligencia financiera: La diferencia cooperativa Juan Fernando Álvarez Rodríguez
143	4.2.	Inversiones sociales y cooperativismo: Un intento fallido Miguel A. Gordo
150	4.3.	Inteligencia Financiera, Banca Ética y Empresa Social Nillireth Paola Rodríguez
156	4.4.	Compliance en las cooperativas: Riesgo y cumplimiento Alberto García Müller

161	4.5.	Caso COOMINOBRAS. Inteligencia financiera. Javier Andres Silva
168	4.6.	Circuito Económico Solidario (CES), Red Gran Sol en el municipio de Granada en Antioquia. Oswaldo Salgado Cañaverál
178	4.7.	Análisis del Riesgo y Economía Social y Solidaria Nillireth Paola Rodríguez

CAPÍTULO 5

187 EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y RELACIONAMIENTO COMERCIAL

189	5.1.	Inteligencia comercial, emprendimiento y cooperativas Juan Fernando Álvarez Rodríguez
195	5.2.	Emprendimiento e innovación social. El caso de Agrosolidaria - El Tambo Cauca Fabián Enrique Salazar Villano
201	5.3.	Una relación circular entre la gestión de la reputación empresarial y el fortalecimiento de la identidad cooperativa Mónica López Santamaría
207	5.4.	Estrategias de crecimiento en la membresía cooperativa Christian Mora Padilla
214	5.5.	Marketing sostenible y digital en las cooperativas Raquel Oses Cabrera y Sandra López de Mesa O.
227	5.6.	Inteligencia comercial y emprendimiento (aplicación a organizaciones solidarias) Armando Alfaro Valero
235	5.7.	Experiencia exitosa del ecosistema el Nido Usme Emprende Pablo Emilio Guzmán Rodríguez

	CAPÍTULO 6	
249	IDENTIDAD COOPERATIVA	
252	6.1. De la educación cooperativa, a una cooperativización educativa. Propuestas teóricas y metodológicas Fabián Enrique Salazar Villano	
274	6.2. Impacto de la educación, la identidad cooperativa y el modelo de gestión socio-empresarial Ana Milena Silva Valencia	
298	6.3. En defensa de la identidad cooperativa: Volver a la mutualidad Alberto García Müller	

PRESENTACIÓN SEGUNDA EDICIÓN AMPLIADA

COOMEVA y CIRIEC Colombia tienen el gusto de presentar esta segunda edición del libro “Estudio de casos de gestión. Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial”. Gracias a la acogida que tuvo la primera edición, se presenta esta segunda ampliada con diez nuevos casos y un nuevo capítulo con temas cooperativos de gran interés.

Los nuevos casos dan cuenta de la importancia del liderazgo, las inteligencias múltiples y el networking en la gestión cooperativa, habilidades blandas que, en un mundo en crisis, especialmente en el 2020, un año atípico, han demostrado que son vertebrales y generan fortalezas organizacionales, claves en las respuestas que las cooperativas han tenido siendo más resilientes ante la coyuntura actual que otro tipo de organizaciones. Las cooperativas cumplen un triple propósito: social, económico y ambiental. Como se expresa en Álvarez (2020, p.13) la “polivalente orientación al bienestar colectivo hace que las cooperativas sean una de las organizaciones de estructura empresarial más importantes de la so-

ciudad civil, que sus beneficios contribuyan al bien común”, de tal forma las cooperativas demandan liderazgos con grandes potenciales que se corresponden a la gran capacidad transformadora de la economía social y solidaria.

La multiplicidad de propósitos a los que responden las cooperativas requieren de un liderazgo también polivalente y de una mentalidad exitosa colectiva, no individualista. Una mentalidad exitosa desde una perspectiva holística, como los señalan los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, que no deje a nadie atrás, una mentalidad exitosa en la que prime la cooperación y no la competencia, una mentalidad verde (haciendo alusión a una genuina mentalidad ambiental, aunque lo ambiental puede ser de muchos colores como lo es la biodiversidad), una mentalidad con una nueva percepción del mundo y del éxito, que genere respuestas sostenibles, Silva (2018, p. 91) señala “factores de éxito sobre la eficacia social, económica, ambiental son dimensiones que están en la agenda internacional sobre la responsabilidad social que deben legitimar a las organizaciones”.

Para esta nueva mentalidad el éxito viene en función de la capacidad transformadora de las organizaciones. Los líderes transforman cuando propician la participación, la incidencia y resguardan la identidad. Ello por supuesto será un espacio para las diferencias. Por tanto el líder debe tener la capacidad de construir desde las diferencias y de propiciar nuevos liderazgos que representen la riqueza de las organizaciones. Los directivos y dirigentes de los Consejos de Administración, diversos tipos de comités y órganos de control social, a su vez, deberán trabajar arduamente para planear decisiones cónsonas con el entorno cooperativo y deberán alentar la dinamización de procesos que finalicen en acciones de transformación. Finalmente, las cooperativas como empresas deberán generar transformaciones tangibles en los asociados, sus grupos de interés, su organización, su comunidad y el entorno natural. Ese trabajo es eficiente cuando partiendo de la identidad propia se pueden generar alianzas con otras organizaciones del sector por propósitos comunes. Cuando la imbricación del liderazgo de directivos y la transformación de la cooperativa se materialice, podremos hablar de una organización exitosa.

Antiguamente en solitario el “líder” tomaba decisiones, dejando atrás la teorías tradicionales, actualmente las organizaciones no solo requieren de un líder, requieren de muchos líderes que desde diferentes campos compartan objeti-

vos comunes, líderes de líderes. En las cooperativas existe con mayor fuerza el sentido de comunidad, en esta misma dirección deben adoptarse las decisiones, y si bien pueden existir jerarquías todos tienen la oportunidad en diferentes instancias de participar en la toma de decisiones.

El liderazgo cooperativo tiene relación con el coaching que potencia las cualidades, habilidades y múltiples inteligencias (relacional, emocional, financiera y comercial) de las personas, de las organizaciones, potenciando los talentos en beneficio de todos. Existen muchos estilos de gestión y conducta, las cooperativas por su naturaleza requieren de aquellos en los que tanto para los asociados como los colaboradores se incrementa la participación en la toma de decisiones, con confianza y transparencia. Un liderazgo compartido, Romero (2018, p. 76) expone que “puede entenderse que el modelo autogestionario de gestión de cooperativas es pariente cercano de la teoría del liderazgo compartido”, entendiendo que la gestión en las cooperativas busca que todos los asociados y colaboradores sean partícipes y responsables de la organización, distanciándose del liderazgo del individuo, facilitando mecanismos democráticos formales de toma de decisiones y apuntando a desarrollar capacidades de liderazgo en todos los integrantes de la cooperativa.

Tanto en los diferentes tipos de organizaciones de la economía solidaria, como en

las cooperativas los líderes tienen como tarea principal comprometerse a desarrollar como lo plantea la FAO (2002, p. 6) el “empeño activo de los asociados”, desde el liderazgo están llamados a “actuar con respecto al problema frecuente de falta de participación...deben invitar a los probables líderes a tomar responsabilidad en estructuras de comités ad hoc o permanentes, y proporcionarles la capacitación y manifestación”, pues los líderes no son producto del destino, sino que en efecto pueden desarrollarse, capacitarse y educarse. Ante el panorama de crisis ampliadas que se presentan, las cooperativas son muy importantes para mejorar las condiciones de vida de millones de personas y favorecer una economía democrática, por eso es importante desarrollar liderazgos con oportunidades de capacitación, para quienes ejercen cargos directivos en las cooperativas también para todos los que tienen aspiraciones a servir en consejos, comités o grupos de trabajo.

En esta nueva edición se incluye un CAPÍTULO que aborda temáticas estratégicas como la identidad cooperativa, la educación y el modelo de gestión socio

– empresarial solidario. De gran importancia para la supervivencia de las cooperativas, que apela a su naturaleza, se forja en consonancia con los principios cooperativos y en coherencia con sus prácticas. Resalta la importancia de ir en defensa de la identidad cooperativa y el retorno a la mutualidad, brinda herramientas metodológicas y conceptuales para abordar los retos que enfrenta el cooperativismo.

A continuación los invitamos a leer el estudio de múltiples casos en temas de interés para el liderazgo, siempre con la impronta de la identidad cooperativa, donde se buscan identificar las lecciones aprendidas de los trabajos de investigadores de CIRIEC Colombia, que pretenden articular contenidos y la aplicación práctica de casos cooperativos.

El equipo de investigadores de CIRIEC Colombia agradece el accionar conjunto desarrollado con el equipo de Educación de Coomeva. En particular de su Dirección de Educación liderada por María Rita Valencia, Erika Rueda y Cielo Ruth Valencia y el programa de Liderazgo Extraordinario liderado por Alejandro Monroy.

Juan Fernando Álvarez R.
Sandra R. López De Mesa O.
Diciembre 2020.

Referencias bibliográficas

- Álvarez J., Zabala H., Salgado, O., Sierra, D. y Salazar, F. (Eds.) (2020). Hechos y emprendimientos cooperativos de transformación. Actas del XI Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo. Recuperado de www.ciriec-colombia.org
- FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2002). Desarrollo Cooperativo Agrícola. Un Manual para Capacitadores. Recuperado de <http://www.fao.org/3/x0475s/x0475s0l.htm>
- Romero, M. (2018). Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido. Revista Idelcoop, No 224. ISSN 0327-1919. P. 64- 79.
- Silva, A. (2018). Apuntes para el fomento de la asociatividad solidaria y el logro de los objetivos de desarrollo sostenible. Factores sociales, económicos y ambientales de las organizaciones de economía solidaria conformadas en situaciones de crisis en Colombia. En Álvarez J., López-Santamaría, M. (Compiladores) (2020). (pp. 89-107). Editorial CIRIEC Colombia. Recuperado de www.ciriec-colombia.org

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de repensar y fortalecer los procesos de incidencia educativa de la economía social y solidaria, un grupo de directivos de COOMEVA y de CIRIEC Colombia comenzamos a encontrarnos en diferentes eventos, coloquios y actividades que involucraban nuestra presencia en la agenda cooperativa colombiana.

De dichos encuentros surgió la iniciativa de articular un equipo para la discusión, lectura y reflexión de algunos documentos que pudieran servir de conductores para el fortalecimiento de programas educativos de COOMEVA y a la vez que sirvieran para el abordaje de estudios por parte de CIRIEC Colombia. De los intercambios realizados, surgió la idea de explorar los puentes académicos entre las apuestas de educación en liderazgo que realiza COOMEVA y los hallazgos de estudios que realizan estudiosos del cooperativismo desde CIRIEC Colombia.

El resultado de tal exploración fue la formalización de un estudio para generar contenidos de identidad cooperativa, a la vez, motivar análisis aplicados a las coyunturas de las organizaciones cooperativas frente a las temáticas que el equipo de Liderazgo Extraordinario de COOMEVA maneja. De ahí nace este documento que pretende servir de manual para la gestión de organizaciones cooperativas y cuyo abordaje se realiza desde el estudio de múltiples casos, donde buscan identificar las lecciones aprendidas de los trabajos de campo de nuestros investigadores.

La casuística, que es el estudio y análisis de casos, tiene una historia de vieja data en el estudio de la administración, Charles Cragg, en un artículo de “Método de Casos de Harvard Business School”¹ planteó la importancia de la analogía, a fin, que en el momento de tomar decisiones en situaciones reales, los líderes es-

tuvieran preparados para hacerlo. Más próximo a nuestra época, en un artículo científico comparativo entre el método tradicional didáctico-pedagógico utilizado en las Universidades del Estado de Santa Catarina (Brasil) y la propuesta de una nueva metodología compuesta por estrategias innovadoras, entre ellas un método discursivo teórico-práctico, fundamentado en casos ilustrativos reales y actuales; la propuesta que defiende esta dinámica, anota que “se basa en la desconstrucción de los métodos tradicionales, reconstruyéndolos al mismo nivel de la realidad fáctica social (método de casos), de manera que lo que se privilegie sea la práctica, aunque sin olvidarse la teoría. Por la superposición continuada del aspecto práctico sobre el fundamento teórico, la asimilación de nuevos conocimientos adquiere contornos concretos de inmediata comprensión, adherencia y aplicabilidad, facilitando el aprendizaje”².

La estructura de cada uno de los casos, parte de la identificación de un problema, los principales referentes bibliográficos alrededor de la temática a ser abordada, el desarrollo del caso y algunas propuestas de lecciones aprendidas que se completan con enlaces a audios, videos o documentos complementarios. Por esta particular estructura es posi-

ble encontrar vacíos que son exclusiva responsabilidad de los autores y que no comprometen a COOMEVA ni a su equipo.

Los casos de estudio se presentan en capítulos, que corresponden a las múltiples inteligencias que fundamentan la ética del cooperativista planteadas por Georges Lasserre quien escribió varios ensayos compilados en el libro denominado “el hombre cooperativo” que aborda cómo el cooperativista debe activar su inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo.

En total se presentan 15 estudios de caso y se incluye al inicio de cada uno de los cinco capítulos un caso múltiple como marco referencial entendiendo que “*la casuística del quehacer cooperativo permite conocer, analizar y aprender a partir de contextos de éxito o fracaso de otras organizaciones cooperativas...*”

Del proceso realizado se destaca el continuo acompañamiento de los líderes de la Gerencia de Educación y Democracia de COOMEVA y en especial de María Rita Valencia y Cielo Ruth Valencia. Gracias a su enfoque crítico se aseguró la proyección de casos y la imbricación con el programa de formación dirigido por

2 | Revista GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 154-177, maio 2016. https://www.researchgate.net/publication/307699591_El_metodo_de_estudio_de_caso_o_tecnica_casuistica_propuesta_de_aplicacion_en_una_universidad_del_Vale_do_Itajai_-_SC_-_Brasil

Alejandro Monroy a quien agradecemos su generosidad a la hora de compartir los contenidos del programa de Liderazgo Extraordinario. La articulación entre contenidos y la aplicación práctica de casos cooperativos, generan un punto referencial, en la línea de fortalecer las habilidades blandas y asegurar el arraigo de la identidad cooperativa, como un principio ético transversal a las decisiones que los líderes cooperativos deben de tomar.

A pesar de que la mayoría de temáticas motivacionales parten de la concepción del éxito, la competitividad y la efectividad propia del sistema imperante, con el trabajo realizado entre CIRIEC y COOMEVA se ha logrado tener un enfoque de éxito basado en la identidad cooperativa, de manera que las cooperativas

son exitosas por seguir su identidad y no pese a ella como se cree en algunas cooperativas que terminan desnaturalizándose conforme crecen financieramente.

No obstante, sabemos que es fundamental generar más contenidos relacionados a la racionalidad de la cooperación y avanzar en la construcción de medios educativos que propicien el emprendimiento de acciones transformadoras. Pretendemos contribuir a ello a partir de una meta: llegar a un libro de compilación de 100 casos de estudio, lo que nos llevará varias ediciones y mejoras continuas.

Entretanto, los invitamos a analizar cada uno de los casos desde un enfoque crítico y a compartir sus miradas para co-construir conocimientos de gestión.

Juan Fernando Álvarez R.
Sandra R. López De Mesa O.

CAPÍTULO 1

LIDERAZGO COOPERATIVO

Introducción

“El líder servidor es siervo primero. . . su actitud viene de un sentimiento natural de ser útil a los demás.

Luego viene la decisión consciente de aspirar a liderar”

Greenleaf

En los casos que a continuación se presentan se abordan las temáticas del liderazgo y la mentalidad de exitosa desde la perspectiva cooperativa.

Liderazgo cooperativo orientado a maximizar el bienestar de sus grupos de interés, desde la acción participativa y la cooperación. Un liderazgo compartido, autónomo y consiente en donde todos tengan voz, que defienda y fortalezca la identidad de la organización.

Puede decirse que el liderazgo en la organizaciones de economía solidaria es

un liderazgo más exigente, por que asume el poder de la confianza y como lo señala Giovanni Nani ¹ construye capital social ”este es el principal desafío del nuevo líder cooperativo. Esto es crear redes de relaciones, de confianza y reciprocidad entre todos los miembros de la organización. Según Alfonso Carlos Morales ² “Liderazgo y economía social: vinos nuevos, odres viejos”.

Mentalidad de éxito cooperativo que se entiende como la capacidad de mejorar progresivamente la calidad de vida de sus grupos de interés, cumplir su objeto social en adhesión a sus principios y generar un impacto positivo coherente con el bien común y la sostenibilidad. ¿Qué es el éxito?, ¿Para qué el éxito?, Gianluca Gibbons ³ en un podcast expresa “ Yo puedo tener éxito, pero si no ayudo a lograr el éxito a los demás, para qué éxito? En algunas ocasiones pasamos nuestras vidas solo construyendo nuestro propio

- 1 Giovanni Nani. Estilos de liderazgo. 2015. <http://unliderazgotransformador.blogspot.com/2015/08/liderazgo-cooperativo.html>
- 2 Alfonso Carlos Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos. Liderazgo y economía social: vinos nuevos, odres viejos. La sociedad cooperativa, ISSN 1137-4748, Nº. 40, 2007, págs. 19-22.
- 3 <http://transformandotumente.com/podcast/3-pasos-mentalidad-exitosa/>

éxito. No está mal trabajar para lograr el anhelado éxito, pero es mejor llegar a la cima acompañado que solo... con una definición muy particular de mentalidad exitosa, emprendimiento y libertad”.

Este capítulo pretende aplicar los aprendizajes obtenidos en situaciones concretas relacionadas a la gestión cooperativa en los temas expuestos y otros que se derivan de estos.

1.1. Liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad

Juan Fernando Álvarez Rodríguez



Preámbulo

En este primer texto se desarrollan los temas de liderazgo y mentalidad exitosa en las cooperativas a través de dos casos.

El primer caso, el de COLEGA una cooperativa Colombiana, en donde sobresalen la inclusión, el empoderamiento y la importancia de la educación cooperativa en el proceso. Ejemplo de mejoramiento productivo, comercial, de la calidad de vida de sus asociados y de sus familias. Con especial énfasis en los niños y jóvenes dándoles importancia y empoderamiento comunitario, a través de sus programas, entre estos uno especial del cual hacen parte los hijos de los asociados, fomentando un semillero de futuros líderes, el amor por el campo y el ahorro.

El segundo caso el Fageda, una organización Española, para dar continuidad a la reflexión sobre la inteligencia en la gestión cooperativa, tiene muy claro su objetivo social, la inclusión laboral de personas con enfermedades mentales.

Presentación

Si partimos del hecho de que cualquier persona puede desplegar factores que potencien su liderazgo, tendríamos que preguntarnos si hay distintas formas de orientar el liderazgo según el tipo de organización que se trate.

El acento del programa de formación no distingue entre las especificidades de organizaciones solidarias, empresas tradicionales, entidades voluntarias o públicas, dado que nuestro relacionamiento con las organizaciones es plural. En este apartado pondremos acento en casos pedagógicos que buscan que los participantes apliquen sus conocimientos a una organización en particular: la cooperativa.

Por ello partiremos de dos premisas fundamentales:

- El liderazgo en una cooperativa, al igual que en otras organizaciones, se orienta a maximizar el bienestar de sus grupos de interés con la característica de que éstos participan de la toma de decisiones de la empresa y por ello el liderazgo tiene una sustantiva característica de ser un liderazgo de acción participativa.
- El éxito de una cooperativa se entiende como la capacidad que ésta tenga de mejorar progresivamente la calidad de vida de sus grupos de interés, cumplir su objeto social en adhesión a sus principios y generar un impacto positivo coherente con el bien común y la sostenibilidad (Álvarez, 2016).

A partir de estas premisas se expone un caso, se enlaza un video y se invita a la reflexión.

Objetivo

Aplicar los aprendizajes obtenidos en situaciones concretas relacionadas a la gestión cooperativa

Preguntas previas

El cooperativismo ha sido alimentado por millares de pensadores, quienes desde múltiples dimensiones han contribuido a la consolidación de un sistema de valores que se materializan en los principios cooperativos.

Georges Lasserre escribió varios ensayos que fueron compilados en un libro denominado “el hombre cooperativo”. En él enfatiza el estudio de las múltiples inteligencias que fundamentan la ética del cooperativista.

Basado en lo anterior reflexionemos sobre cómo podemos relacionar la inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo en nuestra cooperativa. Escriba en 50 palabras el fruto de su reflexión.

Trate ahora de identificar comportamientos concretos, donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en

hechos cotidianos de la gestión cooperativa y escríbalo en 100 palabras.

Veamos ahora un caso que puede apoyar la reflexión anterior.

Desarrollo de caso: liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad¹

A finales del año de 1999, un grupo de 25 propietarios de 20 pequeñas fincas agropecuarias unieron sus esfuerzos para solventar las dificultades en la comercialización de su producto principal, la leche. Estos productores carecían de tecnología, capacitación y poder de negociación para garantizar la sostenibilidad de su actividad, se veían atados a constantes conflictos derivados de la competencia por la colocación de su producción, los bajos precios que obtenían por su producto y la inseguridad en los pagos. Por otra parte, no tenían acceso a créditos, ni asistencia técnica para el mejoramiento de su producción, lo cual repercutía en bajos niveles de productividad, de ingresos netos y de su calidad de vida.

Frente a esta situación, buscaron apoyo técnico para la selección de una alternativa organizacional que sirviera

1 Caso redactado por Juan Fernando Álvarez y tomado originalmente de Inclusión y empoderamiento a través de la acción cooperativa. En *La Economía Social: Desarrollo Humano y Económico*. Universidad del País Vasco – Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, Bilbao, 2009. ISBN: 978-84-9860-196-1. Se autoriza su reproducción siempre que se cite esta fuente.

como instrumento de desarrollo socio-empresarial, derivando la decisión, de constituir, un año más tarde, previo a un intenso proceso de educación, una cooperativa para la comercialización de leche, con base en la comunidad de la Vereda, conformada por 38 familias y cerca de 130 personas incluidos niños, jóvenes y adultos.

A través de un notable liderazgo por parte de uno de sus promotores, quien buscó hablar con cada propietario, buscando acuerdos para la creación de un centro de acopio, a través de la promoción de la acción colectiva, un año después se dio el inicio de las operaciones de la Cooperativa de Productores Lecheros de Guatavita -COLEGA. Uno de los atributos principales de la iniciativa emprendida, fue el claro reconocimiento de su situación económica y social producto de la ausencia de cooperación entre los productores. La concientización frente a sus condiciones fue posible luego de intensas jornadas de reflexión educativa, discernimiento e inteligencia colectiva.

Tras la solicitud de asesoría, se dieron cuenta que tenían abandonadas sus tierras, los pastizales eran de mala calidad y el ganado tenía problemas de cuidado. Todo ello afectaba la comercialización. A lo anterior, se unían dificultades económicas para iniciar programas de mejoramiento productivo y carencias de saneamiento básico, que afectaban la capacidad productiva de sus asociados.

En este panorama, no existían medios que fomentaran el arraigo de los jóvenes y la sostenibilidad de cualquier iniciativa era cuestionable. De manera que, las estrategias a desarrollar se orientaron al acompañamiento técnico en tres áreas:

- Articulación para la comercialización
- Mejoramiento productivo
- Mejoramiento en la calidad de vida

En el área de articulación para la comercialización, la cooperativa aplicó como estrategia el principio de la cooperación entre cooperativas, asociándose con la mayor cooperativa de productores de leche de la zona y firmando un convenio para la venta directa de la leche, sin límites en la cantidad ofrecida, lo cual aseguró un precio justo, la colocación del producto y el pago oportuno.

El convenio exigía cumplir la norma de una mayor calidad de la leche dentro de estándares internacionales. Por tanto, a mayor calidad de la leche mejor precio con lo que se podían obtener beneficios económicos adicionales. La estrategia desarrollada generó un mejoramiento económico real, entendido en este caso, por un incremento en el ingreso y estabilidad en su obtención, generando mayor disponibilidad de recursos y capacidad para satisfacer tanto las necesidades básicas familiares, como las de mejoramiento productivo.

En el área de mejoramiento productivo, la cooperativa aplicó el mejoramiento

genético de los animales, el desarrollo de potreros y el mejoramiento de praderas. Paulatinamente, logró asistencia técnica especializada, a través de la cooperación con otras cooperativas y el apoyo de organismos del sector agropecuario.

También crearon un centro de acopio y adquirieron tanques de enfriamiento, que garantizaron una mayor calidad en el producto. Esto generó un mejor manejo del producto, aumentos en la productividad y competitividad. Finalmente, la cooperativa se enrutó con estas estrategias por la senda de una producción tecnológicamente más limpia, basada en un modelo autosostenible que parte de la producción de forrajes y la eliminación de concentrados comerciales, hasta el uso de fertilizantes orgánicos y biológicos.

En el área de mejoramiento en la calidad de vida, los cooperativistas desarrollaron como estrategia, el aseguramiento de condiciones de vida básicas para sus asociados y sus familias. Esto implicó la mejora de las viviendas en aspectos higiénicos, de dotación familiar y de instalaciones físicas; la creación de un dispensario de salud, asegurarles a niños y jóvenes la posibilidad de avanzar en sus estudios en los ciclos básicos y medios, sin tener que desarraigarse de su vereda e involucrándoles en la actividad socio-empresarial de la Cooperativa.

Desde el punto de vista de la formación, la cooperativa incluyó principios de unidad en torno a la cooperativa, la vereda y las familias. De manera que, a partir del núcleo familiar se constituye un equipo humano que interactúa en la solución de los problemas comunes y en el mejoramiento empresarial.

Particularmente, el rol de los niños y los jóvenes en el empoderamiento comunitario, entendido como 'la expansión de activos y capacidades de la gente para participar, negociar, influenciar, administrar y sostener instituciones responsables que afectan sus vidas', es una directriz de aplicación permanente en la cooperativa.

Así, los asociados y sus familias crean capital institucional, participan del proceso productivo y deciden la destinación de sus excedentes. La comunidad se hizo cooperativa y la cooperativa comunidad, logrando auto gestionar el desarrollo de un territorio donde adultos mayores, niños y jóvenes se forman en la acción, generan acumulación socioeconómica y cultural, para romper la trampa de la pobreza.

En dicha experiencia, las ideas del pensamiento solidario están impresas en las decisiones de los individuos, su racionalidad en la organización y los marcos institucionales, generando acciones de cambio.

Preguntas relacionadas al caso

1. Cómo se relaciona, en este caso, la inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo. Escriba en 50 palabras la respuesta y compárela con la primera pregunta realizada. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los dos escritos?
2. Identifique las decisiones concretas donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en la experiencia de la cooperativa estudiada y escríbalo en 100 palabras respuesta y compárela con la segunda pregunta realizada. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los dos escritos?

Enlace

Conocer el propósito fundacional de toda empresa, es importante para determinar qué estrategia de gestión siguen sus dirigentes y cómo estas estrategias se relacionan con el liderazgo y una mentalidad exitosa. Si el motivo fundacional, materializado en su objeto social, permanece, la gestión de la empresa responde al mismo. En consecuencia, podemos colegir que el fin de las organizaciones está íntimamente relacionado con su objeto social y éste representa la vara con la que puede medirse su éxito, como también el de sus líderes y dirigentes.

A continuación, seguiremos reflexionando sobre la inteligencia en la gestión cooperativa. Vea el siguiente video y a continuación haga un breve análisis.



Título del video: La Fageda, cuando negocio y ética van de la mano

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=1S2btoknN08>

El caso anterior nos permite evidenciar que el propósito fundacional de la empresa es sustantivo para determinar la estrategia de gestión que siguen sus dirigentes.

Sin embargo, hemos dicho que la mayoría de las teorías, se basa en que la única función de las empresas es maximizar utilidades netas totales y por tanto los dirigentes de muchas organizaciones con fines diferentes, como los de las OESS, pueden incurrir en equívocos, si no son capaces de generar estrategias de gestión adecuadas al objeto social de cada organización. Piense qué pasaría en La Fageda con sus asociados-propietarios si la gestión se realizará, como se realiza en cualquier empresa capitalista.

Ahora bien, también podemos encontrar organizaciones, donde explícitamente los gestores reinvierten la totalidad de sus recursos en la iniciativa que gestionan. Podría decirse que una organización con estas prácticas es eficiente, podrían establecerse estrategias de gestión para optimizar su función.

Ejercicio de co-evaluación

Realice un proceso retrospectivo de lo visto hasta ahora y dispóngase a preparar en una página una reflexión para luego compartirla con un colega del curso.

Identifique cómo en el video anterior se presentan hechos donde se manifieste la incidencia de:

1. La era de la información y la revolución de las redes sociales.

2. Habilidades para triunfar en la era de la información.

3. Las habilidades de los profesionales.

Apoyado en la experiencia del video responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo a través de la cooperativa, los asociados logran vencer sus miedos y salir al mundo con confianza?
2. ¿Qué contenidos, mensajes y/o promesas genera la cooperativa a sus compradores?
3. Bajo el caso estudiado y la experiencia del video ¿Cómo podría sacar el máximo jugo en su cooperativa, del poder de la asociatividad en tiempos de redes?

1.2. Confianza y colaboración en cooperativas: Caso Coop4decadas

Marietta Bucheli Gómez



Preámbulo

A continuación, se desarrollan las temáticas de confianza y colaboración en las cooperativas, observando la cooperativa, como un sistema que se puede representar, siguiendo las causas y efectos de la ausencia de confianza y colaboración.

En el caso que se aborda, la actitud de desconfianza compromete la colaboración en la cooperativa, entendida como sistema, pues afecta las relaciones entre la dimensión asociativa, la dimensión productiva y su relación con instancias externas.

Presentación

Desarrollo de la experiencia: El caso Coop4decadas, es un caso hipotético basado en resultados de investigación sobre la experiencia cooperativa presente en el sur del departamento de Santander, Colombia. La Cooperativa, con más de 40 años de funcionamiento, ha logrado permanecer por: a) la integración de sus asociados a partir de una constante labor de formación y capacitación en temas que permiten la permanencia de la Cooperativa como un sistema; b) el permanente control interno para estar al día con los compromisos legales y financieros; c) conservar la autocrítica en la forma de gestionar la empresa; d) integrar, en sus servicios, las necesidades económicas y sociales de los asociados; e) mantener las tecnologías de la información y la comunicación -TIC- al ser-

vicio de la gestión y no al contrario; f) sostener una relación con el ambiente y actores externos, que contribuyen a la integración de la comunidad que construye la cooperativa. Todo lo anterior sobre la base de la confianza, que produce esquemas de colaboración en cada uno de los ámbitos de la cooperativa, como sistema.

La trayectoria de Coop4decadas ha generado varias lecciones y aprendizajes como: a) la reputación de la cooperativa basada en la confianza de sus asociados en los servicios y bienes que presta; b) la reputación cimentada en la democracia en su gestión; c) la seguridad manifiesta de los asociados hacia el uso de los excedentes y por ende la positiva relación de la cooperativa con su comunidad; c) la reputación basada en el respeto de la cooperativa hacia los valores y normas sociales de su área de influencia.

Situaciones que definen el problema

La situación problema es la interpretación subjetiva de la realidad con relación a los elementos de insatisfacción Checkland (1995). A pesar de la permanencia de Coop4decadas, es un imperativo realizar esfuerzos en su gestión, para solventar la siguiente situación problemática:

La actitud de desconfianza del núcleo básico, por parte de algunos asociados, compromete la colaboración en la cooperativa entendida como sistema.

Desglosando la situación problemática: en una cooperativa, el núcleo básico corresponde al espacio donde se producen las relaciones entre la dimensión asociativa y la dimensión productiva y su relación con instancias externas (Coque, et al, 2000); por lo tanto, es en este espacio donde se definen las estrategias que guían a la cooperativa.

Compartiendo definiciones de confianza: ligada a la ausencia de conflictos de interés (Tirole, 2017: 431), implica esperanza con firmeza y seguridad (Real Academia de la Lengua – RAE-), la confianza involucra actitud, familiaridad (Diccionario: Moliner, M), facilita la acción y la cooperación para el beneficio mutuo (Durston,2000:8), permite la

generación de organizaciones, nace de lazos, parentescos, vecindad, amistad, pertenencia a un grupo (North, Putman en Durston, 2000) genera aprendizajes positivos, sirve para emprendimientos económicos y para crear un clima comunitario de emprendimiento cívico (García, A, 2015).

La colaboración implica: coadyuvar, cooperar, contribuir. La colaboración se delega y también se activa por iniciativa propia. La acción de colaborar toma como base los principios y valores cooperativos.

La cooperativa, se puede representar siguiendo las características de un sistema, así:

Características del sistema/ referente en la cooperativa	Causas con relación a la confianza tomando como sujeto algunos asociados	Efectos con relación a la confianza tomando como sujeto algunos asociados
El sistema tiene una misión, una visión, un objetivo. Referente: reflexión de los asociados sobre su visión, misión y objetivo.	-Débil identidad con los valores. -Limitada interiorización de los principios.	-Escasa seguridad en los valores. -Limitada familiaridad con los principios. -Deficiente sentido de pertenencia.
El sistema tiene medidas de desempeño, evaluación, verificación, participación. Referente: definición, seguimiento y evaluación de las estrategias por parte del Consejo de administración, Comités.	- Poca incidencia, en la cooperativa, de las decisiones tomadas en el núcleo básico.	- Baja interlocución entre la dimensión asociativa y la dimensión productiva de la cooperativa.
El sistema tiene componentes que son a la vez sistemas. Referente: interacción entre la dimensión asociativa y la dimensión productiva.	- Baja capacidad en la planeación a corto y mediano plazo.	-Escasa autonomía en la toma de decisiones. -Inseguridad en el contenido de la participación.

El sistema tiene grados de interrelación: efectos y acciones. Referente: articulación entre Dimensión asociativa: asamblea general; Dimensión productiva: empleados.	- Poca confianza en los empleados que son asociados.	- Deficiencia en la democracia en la gestión.
El sistema, es un sistema abierto. Referente: La cooperativa es un sistema capaz de aprender y adaptarse a las circunstancias.	- Ausencia de procesos de reflexión del comportamiento de la cooperativa.	- Repetición de errores.
El sistema tiene recursos físicos y humanos. Referente: asociados + planta física+ tecnología dura.		
El sistema tiene tomadores de decisiones y un proceso de toma de decisión. Referente, tomadores de decisiones: asociados en asamblea, Consejo de administración, Juntas, Comités. Proceso de toma de decisión: participación en asamblea.	-Débil presencia local. -Débil relación con instancias locales.	-Baja capacidad de gestión local.
El sistema tiene una cierta garantía de continuidad. Referente: la cooperativa funciona como unidad económica y social. Asociados se relacionan con la dimensión productiva como usuarios de los servicios que ofrece la cooperativa; y se relacionan con la dimensión asociativa como dueños, eligiendo a los delegados para que los representen en la asamblea y nombren directivos (Coque et al, 2000).	-Limitada participación democrática.	-Débil confianza entre los asociados, entre estos y la comunidad.

Fuente: Columna 1 (sistemas) traducción libre a partir de Prévost, P (1986). Le diagnostic-intervention: la méthode des systèmes souples et à la recherche action. Université de Chicoutimi, Canada.

Actividad

Identifique, en su cooperativa las causas y efectos de la ausencia de confianza y colaboración en cada uno de los sistemas de la cooperativa.

Incluya una columna que mencione posibles alternativas de solución.

Videos de referencia

Cooperativa Coomuldesa

<https://www.youtube.com/watch?v=9VNDzFUPnhA>

Cooperativa Servimcop

<https://www.youtube.com/watch?v=8hMVEOmK1Zk>

Referencias bibliográficas

Bucheli, M. (2006). Curas, campesinos y laicos como gerentes del desarrollo. San Gil: Edisocial.

Coque, J., Dávila, R., Mataix, C. (2000). Teoría sobre gobierno de cooperativas frente a experiencia en los andes orientales colombianos. Revista de estudios cooperativos, 70, 71-90.

García-Müller, A. (2015). Derecho cooperativo y de la economía social y solidaria. file:///C:/Users/Instituto/Documents/Módulo%20II.%20La%20empresa%20solidaria.pdf.

Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? file:///C:/Users/Instituto/Documents/durstonksocail.pdf.

Tirole, J. (2017). La economía del bien común. Capítulos I y II. Bogotá: Taurus.

1.3. La planeación estratégica en las cooperativas

Andrés David Arévalo



Preámbulo

El lector encontrará un análisis de las principales causas de la baja supervivencia empresarial en Colombia, relacionadas principalmente con factores externos y la falta de procesos de planeación que permitan una visión macro.

El proceso de planeación estratégica contempla una serie de componentes, pertinentes para las organizaciones de economía social y solidaria. Al realizar un correcto proceso de planeación estratégica, es posible disminuir en gran medida las posibilidades de fracaso de una empresa.

Se analiza el caso de Mondragón Corporación Cooperativa, un caso exitoso, que muestra la importancia de tener en cuenta los procesos de planeación estratégica.

Presentación

El bajo nivel de supervivencia empresarial en Colombia se ha convertido en uno de los temas de mayor preocupación, tanto para el gobierno como para el sector empresarial y la academia. Según las cifras que presentó Confecámaras en el estudio más reciente publicado en 2017, el 60% de las empresas emergentes quiebra antes de cumplir cinco años, es decir que solo 4 de cada 10 nuevas empresas logran sostenerse en el tiempo.

De acuerdo al estudio, se estima que hay tres conjuntos de factores que afectan directamente la supervivencia empresarial. El primero corresponde a factores propios de la empresa tales como el tamaño, el sector al que pertenece, la actividad innovadora, la estructura financiera inicial, el carácter multi-establecimiento de la firma, la orientación al mercado externo, entre otras. El segundo contiene factores relacionados con la dinámica de la industria donde se desenvuelve la empresa, entre ellas el crecimiento en la producción o ventas de la industria, la estructura de competencia y los flujos de entrada de nuevas empresas al mercado. Finalmente, el tercero relaciona las variables de localización geográfica como el grado de desarrollo de la región donde opera la firma, si está ubicada cerca o en un área metropolitana y/o si pertenece a algún clúster regional.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible afirmar que los principales causantes de la baja supervivencia empresarial en el país son factores externos, los cuales no se prevén por parte de los emprendedores al momento de desarrollar su proyecto, es decir que, no se cuenta con procesos de planeación sólidos que permitan abarcar todos los aspectos desde una visión macro.

Por esta razón, uno de los términos más importantes utilizado en las últimas décadas por las organizaciones de econo-

mía social y solidaria es el de planeación estratégica, desde una perspectiva en la que se asume que “la función principal de cualquier unidad económica es la de prever (...) circunstancias que podrían haberse controlado mediante un proceso planificador y una reflexión clara sobre el quehacer institucional futuro” (Zabala, 2005). El proceso de planeación estratégica contempla una serie de componentes, entre ellas la misión, la visión, los objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción, los cuales son determinados al desarrollar una serie de análisis al entorno, de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Al realizar un correcto proceso de planeación estratégica, es viable disminuir en gran medida las posibilidades de fracaso de una empresa, independientemente de la actividad económica o su naturaleza jurídica, dado que se contemplan los factores externos que fueron expuestos en el estudio de Confecámaras.

El siguiente es posiblemente uno de los casos más exitosos del cooperativismo en el mundo, el cual ha inspirado en términos organizacionales y administrativos a cientos de organizaciones solidarias, debido a su crecimiento exponencial y su forma de trabajo. También permite conocer de primera mano un proceso equilibrado entre eficacia y democracia, lo económico y lo social, la igualdad de las personas y la organización jerárquica.

Mondragón Corporación Cooperativa

Mondragón es un grupo empresarial conformado principalmente por empresas cooperativas, el cual fue fundado en 1956 y “se asienta en el convencimiento de que la “Experiencia”, como se ha denominado internamente, está en un devenir permanente, abierta a lo que ocurre en el entorno, a cuyo desarrollo desea contribuir, y obligada por tanto a reinventarse permanentemente” (Cancelo, 1999). En esta frase se logra evidenciar que uno de los factores de éxito del caso Mondragón ha sido la constante generación de análisis del entorno y su capacidad de adaptación. En pocas palabras, un proceso de planeación constante.

Mondragón se encuentra actualmente en más de 30 países, con más de 143 filiales productivas en sectores económicos tales como servicios financieros, industria, conocimiento y distribución. Genera aproximadamente 12.215 millones de euros al año, cuenta con más de 260 empresas, emplea a más de 81.000 personas y tiene 15 centros de I+D.

Al igual que la mayoría de las cooperativas a nivel mundial, el grupo Mondragón trabaja sobre un conjunto de principios cooperativos que, si bien no son los mismos que los promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), están totalmente alineados a estos. Esto les ha garantizado generar una identidad sólida de carácter solidario, cuyo fun-

damento es la soberanía del trabajo y la educación.

En términos de planeación estratégica, el grupo cooperativo Mondragón desde el año 1994 ha realizado planes cuatrienales denominados “Plan Estratégico Corporativo (PEC)” buscando diseñar un modelo de gestión que permita alcanzar la misión cooperativa. Todas las cooperativas del grupo participan en la formulación del PEC de acuerdo a sus funciones básicas.

En el siguiente video se explica más a profundidad el funcionamiento del grupo cooperativo Mondragón:

de una organización, sino también, las posibilidades que conlleva la planeación estratégica al momento de visualizar oportunidades de crecimiento empresarial, social y cultural.

Ejercicio

Teniendo en cuenta la problemática que se planteó inicialmente y la funcionalidad de la planeación estratégica, por favor determine lo siguiente:

¿Qué tendría que hacer el gobierno colombiano para incrementar el nivel de supervivencia empresarial?



Imagen tomada de: <https://vimeo.com/185972376>

Este caso de éxito, demuestra, no solo la importancia de tener en cuenta los procesos de planeación para conocer los factores que puedan incidir en el fracaso

¿Podría implementarse el modelo de gestión de Mondragón en Colombia?
¿Por qué?

Referencias bibliográficas

- Cancelo, A. (1999). Mondragón Corporación Cooperativa” Historia de una Experiencia. *Revista Internacional de los Estudios Vascos*, 2(44), 323-57.
- Confecámaras, R. D. C. D. C. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Recuperado de: <http://www.confecámaras.org.co>.
- Martínez, F. (2005). Democracia, cooperación y éxito: implicaciones prácticas del caso de Mondragón. *Universia Business Review*, (6), 54-67.
- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.
- Tejada, S., Alcalá, J. & Morales, H. (2015). La planeación estratégica en las cooperativas oleicas de Andalucía y el caso Mondragón. *Strategy, Technology & Society*. 11.
- Zabala, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. U. Cooperativa de Colombia.

1.4. Circuitos económicos y acumulación cooperativa

Hernando Zabala Salazar



Preámbulo

Desde el sector cooperativo pueden darse caminos que posibiliten superar la inequidad. El caso de la Red Arrieros de Occidente, en Colombia, demuestra la importancia de los procesos de intercooperación mediante la conformación de circuitos y redes socioeconómicas locales, como generadores de valores agregados y acumulados de capital social sostenible.

Avanzando desde la teoría general de circuitos se da cuenta de la experiencia en una microrregión, mediante un programa de apoyo a comunidades rurales denominado Apoyamos, con la implementación de la metodología My. Coop y la constitución de un circuito económico.

Presentación

Una de las principales fallas del cooperativismo colombiano, que ha impedido que se constituya en un componente y agente protagonista del desarrollo económico y social, es el hecho de no avanzar en la formación de importantes procesos de intercooperación mediante la conformación de circuitos y redes socioeconómicas locales, que sean generadores de valores agregados y acumulados de capital social sostenibles. Grandes circuitos económicos de cooperación no existen en nuestro medio, debido a la permanencia de diversos factores que entorpecen su de-

sarrollo, fundamentalmente, porque las operaciones no las realizamos con unidades económicas propias del sector social-cooperativo o por la inexistencia de ellas. Mientras no se logren niveles de intercooperación apropiados no se tendrá una estructura consistente, que dé fuerza al crecimiento del sector económico alternativo de cooperación.

Las transformaciones de la economía contemporánea

Desde las últimas décadas del siglo pasado, el mundo entero atraviesa cambios trascendentales que tienen como centro increíbles y asombrosas innovaciones tecnológicas; mutaciones que no sólo afectan a las sociedades de la economía lucrativa, sino que allí también navegan las organizaciones de economía solidaria. Ese proceso transformador ha dado lugar a una mejor configuración de la teoría de las redes en el campo de la economía, lo que está posibilitando mayores flujos de interrelación y enlaces entre las personas, en sus diferentes expresiones de organización y en sus agrupamientos.

Las redes tienen una estructura horizontal; atraviesan la sociedad en todas sus dimensiones, propiciando enfoques tras-disciplinarios; haciendo que lo pequeño -la parte, según la teoría de sistemas- sea definitivamente entendida como elemento importante y trascendente en el conjunto. La sociedad que hoy se va reconstituyendo, basada en

una extensión permanente de las redes en todo su proceso económico, propulsa que las instituciones se organicen de acuerdo con sistemas de gestión fundamentados en la informática, facilitando así la eliminación de los esquemas piramidales, permitiendo la formación de un fenómeno productivo que nace en lo local y se extiende a lo global.

Empero, la mejor organización de la economía basada en esta tendencia, toma en cuenta un factor que definitivamente resulta contrario al espíritu capitalista, en el cual predomina el esfuerzo emprendedor de un individuo: en la nueva perspectiva toma fuerza el espíritu de la asociatividad. De ahí que sean las organizaciones basadas en la economía cooperativa las que presentan una respuesta más positiva a esta exigencia contemporánea de interconexión entre empresas.

La formación de una experiencia ampliada de redes integradas, se ha constituido en una oportunidad que debe aprovechar la economía social y cooperativa, ya que ello presupone contribuir a dar cabida a su pretensión de ser protagonista en la incubación de acciones productivas para generar los desarrollos locales, mediante formación de múltiples acuerdos, convenios y alianzas que potencien economías fuertes, auto-sostenibles y competitivas, surgidas desde territorios concretos.

Pero ello implica adoptar, acondicionar y perfeccionar metodologías para la formulación y/o construcción de redes en los ámbitos sectoriales y territoriales, empezando por establecer instrumentos adecuados de diagnóstico que partan de variables sociológicas, antropológicas y económicas; con base en estas disciplinas se pueden descubrir vocaciones productivas y potenciales en los más variados territorios y grupos humanos e identificar las capacidades requeridas para emprender procesos de desarrollo sostenibles, así como para identificar mecanismos de interconexión o interdependencia productiva entre diferentes expresiones empresariales que compartan los ideales de la economía social y cooperativa. En este escenario es posible verificar la teoría de que las redes son indispensables para fomentar la autoayuda, mejorar la productividad, compartir recursos y generar nuevas economías de escala, tal como lo han expresado algunos académicos, entre estos Manuel Castells (2000), hoy en día estamos en el umbral de construir una “sociedad red”.

Los principales beneficios que surgen de la aplicación de metodologías de intervención territorial local o microrregional, guiadas por los principios teóricos de las redes empresariales y los circuitos económicos basados en la experiencia cooperativa, son:

- a) Al trabajar en red se generan sinergias, integrando elementos que dan como resultado algo mayor que una simple agregación de empresas y procesos, maximizándose así las cualidades de cada uno de los elementos participantes.
- b) Se pueden identificar carencias y necesidades comunes, pero también se hace posible descubrir las respuestas en las experiencias o en los procesos productivos ya transitados por otros.
- c) Se obtiene más información y se identifican más oportunidades; ya que al trabajar en red se generan espacios compartidos para el desarrollo de ideas, racionalización de recursos y alcance de logros.
- d) Con las redes se desarrollan nuevas capacidades de negociación y de gestión mediante procesos colaborativos.
- e) Habrá una mayor generación de valores agregados, que puedan ser distribuidos en la fuente a través de procesos de circulación endógena.

Teoría general de circuitos

La experiencia indica que en diferentes órdenes locales, resulta de vital importancia reconocer los potenciales de la economía social y cooperativa, como una acción institucionalizada de integración de muchas expresiones de organización, que actúan con un horizonte común; esto significa que el esfuerzo

de redes no se limita a tener empresas eficientes o a perfeccionar la gestión de una organización matriz, sino que genera resultados para conjuntos de empresas y de comunidades que impactan, que las hacen sostenibles, las convierten en agentes, fuentes de desarrollo económico y social.

Para hacer posible que los acumulados económicos y de formación de capitales sociales sean verdaderos factores de desarrollo económico y social, es necesario que se adopte la metodología de intervención en la formación de circuitos económicos locales y microrregionales.

La pobreza, por lo general, aunque no es la única causa estructural que se cierne sobre miles de comunidades humanas, surge de la apropiación de los esfuerzos de trabajo humano individual y los esfuerzos de trabajo de colectivos humanos, así como la mayoría de los ingresos manados de dichos esfuerzos, son tomados para sí por agentes extraños o son recursos que se extraen de los territorios en los cuales se produjeron, principalmente porque no existen mecanismos retenedores, que permitan mantener dichas riquezas al interior del propio circuito comunitario.

Las riquezas que genera el trabajo humano, se extraen de sus estructuras territoriales y organizativas, contribuyen a enriquecer otros sistemas, sin que puedan, autónomamente, ser utilizados

para generar nuevos factores de bienestar. Ese círculo vicioso se sustenta en enormes desigualdades sociales, produciendo extensas zonas de marginalidad y conglomerados, con muy poca oportunidad de satisfacer sus necesidades fundamentales, presentando así grandes limitaciones en su bienestar. La imposibilidad de acumular recursos, unido a los factores de desequilibrio social predominantes, constituyen el eje sobre el cual gira la pobreza cíclica y endémica (Zabala, 1998).

El desarrollo de las comunidades, concebido como aquel proceso que las aproxima a la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, sólo será posible cuando se consiga establecer procesos sociales y productivos auto-dependientes, orientados a producir los satisfactores y los bienes apropiados e indispensables para construir bienestar. De ahí que, la superación de las pobreza depende cada vez más de las capacidades autogestoras y cooperadoras de las propias comunidades. Y la estrategia que permite romper dicho círculo de marginalidad y de pobreza, para el caso de comunidades locales (rurales o barriales) o microrregionales, está constituida por lo que se ha denominado Circuito Económico de la Cooperación, el cual se establece mediante un conjunto dinámico de estructuras organizacionales de diverso nivel, que organizan y orientan los procesos, las relaciones productivas de la comunidad y sus esta-

mentos, tanto hacia adentro como hacia afuera, generando y posibilitando el acceso a satisfactores, permitiendo que la riqueza generada se traduzca en acumulados de bienestar y seguridad social de la comunidad; en última instancia, que la riqueza genere desarrollo real en beneficio de sus creadores (Zabala, 1998).

Así se propicia, en forma dinámica y auto-sostenida, un proceso de desarrollo comunitario, alejado de las obsoletas formas de intervención estatal o de acumulación capitalista. Esta estrategia de circuitos económicos, presenta marcos conceptuales y teóricos derivados de los postulados universales de la ideología de la cooperación y del discurso de una economía política del desarrollo a escala humana.

En la coyuntura colombiana actual, es necesario adoptar este tipo de propuestas para avanzar en la transformación del mundo rural y de las diferentes expresiones productivas de supervivencia de sus comunidades locales, contribuyendo a crear y fortalecer comercializadoras de productos, centros de acopio, generando empresas que permitan acceso a servicios sociales rurales y constituyendo empresas de transformación (Zabala, 2016). Todo ello redundará, finalmente, en formar una economía de bienestar, contribuir a eliminar factores de conflicto y transitar el camino de la paz. Por eso hoy en día empieza a adquirirse conciencia para impulsar la

creación de estructuras de integración empresarial territorial que aglutinen a todas las organizaciones de su área de influencia, en cada municipio o grupo de municipios; inicialmente con diagnósticos de situaciones particulares y estableciendo acciones de formación, información y asistencia técnica.

La experiencia de una microrregión Antioqueña

Siguiendo la metodología de los Circuitos Económicos de Cooperación, mediante un programa de apoyo a comunidades rurales denominado Apoyamos, realizado entre la Fundación CFA y la Confederación de Cooperativas de Alemania (DGRV), se vienen adelantando hace cinco años proyectos de ordenamiento económico en diferentes territorios del departamento de Antioquia. Uno de ellos es el proyecto de la Red Arrieros de Occidente, que comprende cuatro municipios del Occidente Antioqueño (Liborina, San Jerónimo, Sopetrán y Santa Fe de Antioquia), proyecto que se describe a continuación.

El occidente antioqueño se localiza sobre las cordilleras central y occidental, que están divididas por el cañón del río Cauca. En ese territorio se encuentran todos los pisos térmicos (cálido, medio, frío y páramo), las cabeceras municipales se encuentran ubicadas en alturas que van desde los 450 hasta los 1.930 metros sobre el nivel del mar. Un análisis

detallado de la estructura etaria de la subregión occidente, permite observar que se caracteriza por el predominio de población joven, la mayor parte de sus habitantes (42% del total) se encuentra en el rango de edad entre 0 y 19 años; de ahí la importancia para la región de formular una agenda de proyectos económicos que, además de crear dinámicas de generación de valor, brinden oportunidades laborales de calidad para los habitantes.

La actividad agrícola se desarrolla en un relieve montañoso, con altas pendientes en su gran mayoría, las zonas aptas y más fértiles se destinan para la actividad ganadera, el sector agrícola se caracteriza por condiciones minifundistas y de economía campesina. Con respecto a la utilización de la tierra para uso productivo agrícola, el occidente ocupó, durante el 2013, el cuarto lugar en Antioquia al cosechar 33.890 hectáreas, indicador en el que la región solo es superada por otras de mayor tradición agrícola (suroeste, Urabá y oriente). En este aspecto, es preciso resaltar el potencial que tiene para ampliar su producción agrícola, actualmente es cultivado menos de un 5% del total de su territorio. La vocación agrícola más importante está asociada al cultivo del café y la caña de azúcar, con importantes zonas de cultivo de frutas tropicales; mientras que la actividad pecuaria no es muy extendida. De otro lado, la región se beneficia de su ubicación geográfica,

lo que ha permitido el fomento del turismo. Desde el orden organizacional, la mayoría de organizaciones empresariales se ubican en el sector agropecuario y turístico, con una muy baja porción de empresas transformadoras.

Todo el territorio regional, especialmente el comprendido por los municipios que conforman la red en análisis, tiene un gran potencial frutícola por sus buenas condiciones agroecológicas; pero ese potencial presenta una baja comercialización, mal manejo de los cultivos en la pre y post cosecha, presentando pérdida de gran cantidad de los productos; además no existen empresas que se dediquen al procesamiento y transformación de las frutas como materias primas para otros productos o para el consumo directo, a pesar que existe una oferta de capacitación amplia para el efecto. Además, en la zona de influencia de la red construida, hay una gran oferta turística, representada principalmente por sitios de recreación y servicios de hotelería, sin conexión con los procesos de producción agrícola local; hay que anotar que no existen programas de ecoturismo que impulsen la generación de empleo para sus habitantes.

El proyecto Apoyamos, inicia en el segundo semestre de 2016, implementando inicialmente la metodología My. Coop (dispuesta por la OIT) que busca fortalecer las entidades de economía asociativa y cooperativa existentes en la región,

con un enfoque de redes con proyección de mediano plazo, creando mecanismos para conectar al productor campesino con los consumidores de sus productos. La metodología puesta en marcha motiva a las organizaciones campesinas a unirse y conformar redes de desarrollo local para construir proyectos conjuntos, resolver problemas y carencias comunes, hasta el 2019 han participado unas 40 asociaciones campesinas en diversas subregiones de Antioquia.

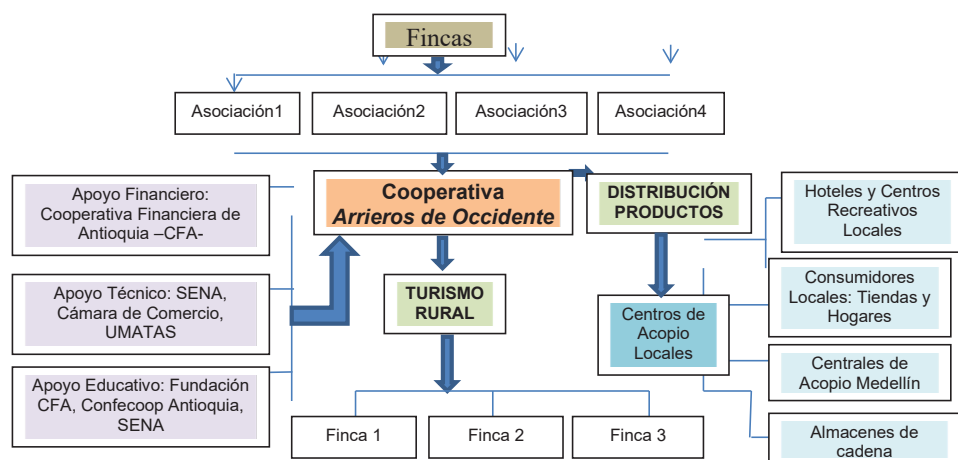
En el occidente antioqueño, las primeras acciones del proyecto se dirigieron a identificar las organizaciones de productores, la caracterización de sus miembros y de sus productos. Ahora los campesinos conocen como abordar los principales desafíos que supone su organización, le apuestan a diversificar sus productos y mejorar las condiciones de la comercialización; se forman en gestión empresarial para que puedan producir servicios y productos de calidad, eficientes y eficaces a sus miembros; también se han desarrollado programas de sensibilización y educación en temas cooperativos y asociativos. Inicialmente el proceso se desarrolló con más de 100 productores agrícolas, agrupados en diez asociaciones que tienen sus sedes en Liborina, San Jerónimo y Sopetrán. Durante el año 2018 se constituyó la Red Agropecuaria que adoptó el nombre de Arrieros de Occidente, estableciendo sus estructuras de coordinación, hicieron acuerdos con las administraciones

municipales, el SENA, Cámara de Comercio y los empresarios del turismo en la microrregión. Culminando el año 2018, se propuso la creación de una cooperativa comercializadora en la que participaran todos los productores que voluntariamente quisieran hacer parte de ella, para que apoyara el proceso productivo de las diferentes asociaciones existentes en las veredas de los municipios. A mediados de 2019 se constituyó la Cooperativa “Arrieros de Occidente”, con 40 productores agrícolas adheridos a diferentes asociaciones, especialmente de los municipios de Liborina, San Jerónimo y Sopetrán; de inmediato, las administraciones municipales de los cuatro municipios de la microrregión ofrecieron su apoyo para establecer centros de acopio en las plazas de mercado.

Lecciones de la experiencia

En este territorio se ha tenido una larga tradición de asociaciones agropecua-

rias, pero cada una de ellas ha querido ingresar al mercado por sí misma, por lo que siempre han estado sometidas a la acción de los intermediarios; hoy ya cuentan con una cooperativa que les otorga a los campesinos una mayor oportunidad de precios justos, estabilización y apoyo en su gestión productiva. Se ha intervenido en el mercado local, mediante la disposición de centros de acopio en varios municipios, de convenios con los centros recreativos y los hoteles. También se han creado canales directos de comercialización en los centros de mercado masivo de Medellín y con grandes almacenes de consumo de productos alimenticios. De otro lado, están desarrollando estudios para generar procesos de transformación de diversas especies, tales como mango, mora y tomate, con instalaciones dispuestas en los mismos territorios en los que se producen. El gráfico del circuito económico previsto, es el siguiente:



Enlace

México, impulsan cooperativa y crean redes de economía solidaria

<https://www.youtube.com/watch?v=p-3cJCvDc98c>

Preguntas de auto aprendizaje

1) ¿Qué efectos tiene el actuar en redes empresariales para lograr un mejor desempeño en las unidades económicas de mediano y pequeño tamaño?

2) ¿Cómo el sector cooperativo puede aprovechar la experiencia de redes para romper las situaciones de inequidad que se presenta en el mundo rural colombiano?

3) Desde las acciones de extensión de Coomeva: ¿Es posible que se utilicen las fórmulas de organización económica en redes y en qué aspectos?

Referencias bibliográficas

Castells, M. (2001). La sociedad red. Barcelona: Alianza Editorial.

Mance, E. (2006). Redes de colaboración solidaria. México D.F: Universidad Autónoma de México.

Zabala, H. (1998). Teorías sobre la solidaridad y el porvenir de la cooperación. Medellín: Cincoa.

Zabala, H. (2016). Economía Agraria y asociatividad cooperativa. Medellín: Funlam.

Enlace

México, impulsan cooperativa y crean redes de economía solidaria

<https://www.youtube.com/watch?v=p3cJCvDc98c>

1.5. La promesa de valor y cambio en las cooperativas

Raquel Oses y Sandra López de Mesa O.



“Todo el marketing debería comunicar algo con verdadero significado”
(Guy Kawasaki).

Preámbulo

En este texto se abordan temas de interés para los líderes cooperativos, que tienen que ver con las ventas y como a través de estas, se genera valor y se sirve a los demás. Encontrando que las cooperativas, tienen en la propuesta de valor, un diferenciador poco explorado en relación con la inteligencia comercial y la gestión de marketing, ya que las cooperativas se crean para aportar valor a la gente.

También se revisa la pertinencia de herramientas como el Balance Social, que puede contribuir a la gestión del marketing y a desarrollar la inteligencia comercial.

Desde la práctica se da un análisis de la propuesta de valor, con dos estudios de caso, en donde sobresale la importancia de atender las necesidades y expectativas de los asociados.

Los casos de estudio son de cooperativas Colombianas, el primero COOTRE-GUA que desarrolla actividades financieras de ahorro y crédito en la Amazonia, con una marca indeleble de lo local, de lo territorial que trasciende a lo global. El segundo, la Cooperativa Minuto de Dios, multiactiva sin sección de ahorro,

cuya actividad económica se centra en la oferta de servicios de financiación, administración de cartera y en general servicios de créditos, brindándole la oportunidad a miles de jóvenes de financiar sus estudios profesionales con créditos de fácil acceso. Casos que dan cuenta de valiosas lecciones aprendidas.

Presentación

La propuesta de valor y el cambio en las cooperativas tiene relación con las habilidades de inteligencia comercial y la gestión de marketing. Abordaremos la propuesta de valor desde una perspectiva práctica y encontraremos porque es muy apropiada en las cooperativas. A través de los casos entenderemos la importancia de atender las necesidades y expectativas de los asociados, conociéndolos profundamente y generando respuestas a la medida.

La inteligencia comercial (Business Intelligence- BI) y el emprendimiento tienen que ver con un conjunto de destrezas, que permiten a las personas y organizaciones desarrollar una visión particular del mundo, percibiendo necesidades, identificando oportunidades, comunicando el lado valioso de las cosas. La inteligencia comercial facilita las lecturas socioeconómicas y la gestión del cambio.

Luis Bassat (2011) en su libro “Inteligencia comercial”, señala que la clave está en generar confianza. La confianza

se alcanza con la empatía y al demostrar a los demás que se puede satisfacer sus necesidades una y otra vez, sin fallarles, pues la inteligencia comercial es una manifestación de la inteligencia social. Para desarrollar la inteligencia comercial hay que aprender a ser empático, a trabajar en equipo y a comunicarnos adecuadamente. Lo anterior en total sintonía con los valores y la acción cooperativa.

El desarrollo cooperativo ha buscado humanizar la economía, por ello cobra especial importancia la promesa de valor en las cooperativas. De los conceptos administrativos tradicionales que se importan para el modelo cooperativo este tal vez no necesita una traducción particular a la economía solidaria, sin pensar en las cooperativas como empresas iguales a otras del sector privado capitalista y valga la aclaración, entendemos como lo expresa Jorge de Sá (2010,15) que:

“la economía social no se plantea de forma antagónica en relación al modelo capitalista dominante y global, sino más bien como economía complementaria y de proximidad, capaz de responder y resolver problemas concretos de personas concretas, promoviendo la cohesión y la integración social”.

Si nos fijamos en el quehacer de las cooperativas, la promesa de valor nos da un campanazo, sobre la importancia de saber vender eso que muchas cooperativas

saben hacer muy bien, pues finalmente una Cooperativa se crea para aportar valor a la gente. Las Cooperativas en el cumplimiento de su objeto deben entender las necesidades, problemas y expectativas de los asociados, generando respuestas a la medida de estos. Realmente no hay traje que luzca mejor que uno hecho a la medida. Y en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, no solo es ese crédito de fácil acceso y con mejores tasas, son todos los bienes y servicios que ofrece la cooperativa a los asociados, que hacen parte de la promesa de valor. Citando nuevamente a Jorge de Sa (2012, 201) hay que tener en cuenta el contexto:

“las organizaciones de economía social no actúan hoy en mercados cerrados o protegidos, por el contrario, tienen que responder cada vez más a las exigencias de mercados sofisticados y competitivos, situación que les obliga a adoptar técnicas modernas de gestión. La economía social y, en particular, el sector cooperativo, están fundados en un modelo que, por su especificidad, favorece las relaciones entre sus agentes y, en primer lugar, entre los fundadores de sus organizaciones y de estas con sus distintos públicos y partes interesadas”.

Lo anterior nos lleva a pensar en las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas, centrada en el marketing relacional, pues genera procesos de intercambios mutuamente beneficiosos,

para nuestro caso, que ponen el foco en el asociado, generando una relación estable y satisfactoria con él, cumpliendo la promesa, pues según la American Marketing Association (2017)¹ el marketing es:

“la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en general”.

El punto de partida en el desarrollo de la estrategia de marketing es la definición de la promesa de valor, se trata de el o los atributos tangibles o intangibles que la cooperativa ofrece a sus asociados para satisfacer sus necesidades o solucionar un determinado problema y que se percibe como relevante. Es decir, cuando un servicio o producto resuelve las necesidades o cumple las expectativas de los asociados se dice que le está aportando un gran valor. Los puntos determinantes, se encuentran en la forma en que se trasmite la promesa de la Cooperativa a los asociados y el valor que ofrece, es común encontrar que erróneamente se confunde la promesa de valor con el eslogan de la cooperativa, se trata de los beneficios que aporta, el reto está en enfocar al asociado primero en los beneficios y no en los costos.

Lo relevante es ¿Cómo la cooperativa, con sus productos o servicios resuelve problemas, necesidades o responde a las expectativas de los asociados?, en este punto las cooperativas tienen un gran valor diferencial, también mucho por evidenciar y comunicar en cuanto a beneficios, sin duda el sector solidario es más virtuoso y tiene el potencial para llegar a desarrollar mejor la promesa de valor, retomado la frase de Guy Kawasaki “Todo el marketing debería comunicar algo con verdadero significado”.

La propuesta de valor es el corazón. Engloba toda una serie de beneficios funcionales y emocionales que la cooperativa aporta a los asociados y a la comunidad. El problema es que no todas las cooperativas comprenden ¿Cuál es la función del marketing y de la promesa de valor en las organizaciones de economía solidaria?, ¿Cuál es la necesidad de formación de los dirigentes de las cooperativas para atender la gestión del marketing? y ¿Por qué es importante diseñar productos y servicios que realmente correspondan a los intereses, necesidades, expectativas o problemas de los asociados?

Lo anterior nos lleva a pensar en las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas, concentrándonos en el marketing relacional, las organizaciones

1 <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

que aportan valor a la gente, son aquellas para las que “vender es el acto de dar, no de recibir, el acto de servir” porque vender es generar valor.

Para gestionar el marketing y desarrollar la inteligencia comercial, las cooperativas pueden valerse de otra herramienta, el Balance Social. En el libro “Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario”, Raquel Osés (2016, 83) apunta:

“se considera balance social cooperativo al informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por esta. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la identidad cooperativa... El balance socioeconómico solidario tiene gran importancia en los tres niveles de gestión de la organización solidaria, pero tal vez en donde mayor relevancia tiene es en el nivel estratégico, pues desde allí se dará cuenta de su accionar a la luz de la filosofía de la economía solidaria, tanto a los actores internos (asociados, familia de los asociados, colaboradores, la organización en sí misma) como a los actores externos. Es este proceso el que le permite a la organización solidaria constatar en la realidad si es socialmente capaz y económicamente sostenible.”

Teniendo en cuenta lo anterior, un balance social integral (cuantitativo y cualitativo), en donde además de mostrar los resultados de gestión, la cooperativa se aproxime a los grupos de interés, se calculen las transferencias sociales y los recursos liberados, valorando lo que ofrece la cooperativa (tangibles e intangibles), sin duda puede ser una herramienta valiosa para el marketing, que ayude a construir la promesa de valor, junto con una adecuada comunicación, pues no basta con poner los huevos hay que “cacarearlos”. En concordancia con lo que proponen Osterwalder y Pigneur (2015) en la aplicación de herramientas en la búsqueda de las propuestas de valor.

Preguntas previas

Para el desarrollo de la oferta de valor debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Qué productos o servicios necesitan nuestros asociados y cómo podemos ayudarlos? ¿Qué aspiraciones, intereses, expectativas tienen nuestros asociados y cómo podemos ayudarlos a alcanzarlos? Como cooperativa ¿Cómo podemos adaptarnos mejor a las necesidades y expectativas de nuestros asociados?

A continuación, dos experiencias que pueden apoyar esta reflexión.

Experiencias

La casuística del quehacer cooperativo, permite conocer, analizar y aprender a partir de contextos de éxito o fracaso de otras organizaciones cooperativas, como decía Bertrand Russell “la mejor prueba de que algo puede hacerse es que antes alguien ya lo hizo”. Por eso las personas y las organizaciones inteligentes aprenden de la experiencia de los demás, con el fin de comprender y determinar prácticas cooperativas acertadas.

El espíritu cooperativo de la amazonia

Cootregua es una cooperativa multiactiva que desarrolla actividades financieras de ahorro y crédito, cuenta con una fundación y está presente en la Amazonía y Orinoquía Colombianas en los departamentos del Guainía y Guaviare. En el año 2019 ha celebrado sus 30 años posicionándose como una de las empresas más exitosas del sector en la región, con una base social aproximadamente de diez mil asociados (cuenta con una participación importante de población indígena), tienen siete oficinas, al cierre del año 2018, su cartera aproximada es de 14mil millones y sus excedentes de 200 millones.

En cumplimiento de su misión, ha ejecutado proyectos de tipo social, que con-

tribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región donde hace presencia. Según el artículo “¿Por qué es competitivo ser asociado a una cooperativa?”, referenciado en las noticias de Coasmedas², Carlos Zuluaga dice “las cooperativas operan no solamente donde es un buen negocio hacerlo, sino donde se necesita, incluyendo regiones donde es precaria o inexistente la presencia del Estado y de la empresa con ánimo de lucro... caso admirable es el de Cootregua, cooperativa que ha sido la única entidad de servicios financieros en Guainía, afrontando el aislamiento político, social y de transporte y un contexto crítico de conflicto armado.”

En el artículo de Coonfecoop “Cootregua cumple 30 años de excedentes sociales”³, hacen un resumen de la historia de Cootregua, del cual compartimos el siguiente extracto “la idea de su creación surgió porque los empleados públicos del municipio vendían anticipadamente el salario a dos personas de Inírida, la capital de Guainía, que se dedicaban a ese negocio y cobraban el 10% de interés. La gente vendía su salario porque el sueldo no les alcanzaba, y en esa región no había cómo generar ingresos en actividades diferentes a su oficio... El primer préstamo se hizo en diciembre de 1990... De esa manera empezaron a generar recursos provenientes

2 <https://www.coasmedas.coop/index.php/noticias/354-separata-de-cooperativismo-en-portafolio>
3 <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/cootregua-cumple-30-anos-de-excedentes-sociales/>

de los intereses, que indudablemente eran más bajos que los que cobraban los compradores de salarios... María Isbelia Gutiérrez, su actual gerente (dice) ... Sin embargo, más adelante se volvió multiactiva porque la gente comenzó a pedirle que prestara otras funciones... Por ejemplo, en el corregimiento de San Felipe, Cootregua le manejó hace años a la Cancillería colombiana un programa de seguridad alimentaria. “Nosotros le decíamos a la gente que ahorrara para cuando se acabara el programa. Ellos producían gallinas y nos entregaban los huevos en consignación. Cuando llegaban los huevos al área urbana los vendíamos a \$20.000 la paca, en momentos en que en el pueblo valían a \$30.000. Entonces la gente los compraba todos. “Nosotros les entregábamos un recibo que decía: recibí de fulano o fulana de tal la suma de \$40.000 por concepto de dos cubetas de huevos. Esa era la plata que llegaba a las cuentas de ahorro”. El programa se acabó, pero a la gente le quedó la cultura de ahorrar... Hoy, la entidad continúa prestando estos servicios a los asociados, como comprarles un teléfono, un computador, el mercado o concentrado para las gallinas y enviarlos a zonas apartadas, debitándoles ese costo de su cuenta de ahorros”... “Aunque en los últimos años han llegado otras entidades financieras a la región, los usuarios saben que Cootregua tiene tasas de interés más bajas y atiende a los clientes de manera personalizada”. Para leer más de la historia de Cootregua puede remitirse al siguiente

enlace: <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/cootregua-cumple-30-anos-de-excedentes-sociales/>

Este es un ejemplo de propuesta de valor de una cooperativa, que ha desarrollado con singularidad, con especificidad productos y servicios para sus asociados, acordes a su entorno. Es una organización que aporta al desarrollo territorial, retomando a Jorge de Sa (2012, 201) que resalto:

“en efecto, las organizaciones de economía social poseen la marca indeleble del territorio que ocupan, se desarrollan a partir de una red compleja de relaciones que, aunque basada en lo local, se cruzan (e incluso se “globalizan”) con otras organizaciones privilegiando la cooperación, lo que significa que su matriz de identidad primaria esté constituida por una base relacional que las organizaciones de economía social nunca podrán perder, so pena de su des caracterización, agonía y muerte”.

Apalancando el desarrollo de capacidades

La Cooperativa Minuto de Dios, es multiactiva sin sección de ahorro, cuya actividad económica se centra en la oferta de servicios de financiación, administración de cartera y en general servicios de créditos. Inspirada en el pensamiento del Padre Rafael García Herreros cuenta con un portafolio de servicios que

comprende líneas de crédito educativo y de consumo, como también convenios comerciales que permiten adquirir productos y servicios con facilidad de pago. La cooperativa tiene 235 colaboradores a nivel nacional y 92 puntos de atención en 74 municipios a nivel nacional. Los asociados pueden ser los estudiantes o egresados de la Corporación Universitaria Minuto de Dios o de los Colegios de la Corporación Educativa Minuto de Dios, los empleados, ex empleados o personal vinculado, los estudiantes de Instituciones de Educación Superior en convenio con la Cooperativa y personas jurídicas.

Uno de sus mayores logros es brindar le la oportunidad, a miles de jóvenes de financiar sus estudios profesionales con créditos de fácil acceso que pagan semestralmente, apalancando el desarrollo de sus capacidades. Como lo expresa Astrid González Hadad, gerente de la cooperativa, en el artículo de noticias de la UAEOS “La cooperativa Minuto de Dios recibió oro en los Premios BVC 2019”⁴ afirma que trabajan en “la promoción y el desarrollo integral de los asociados, comunidades y regiones, a través de la prestación de servicios que facilitan el acceso y la permanencia en la educación, la búsqueda de oportunidades laborales, el desarrollo empresarial y el bienestar de todos los que la integran”.

Si quiere conocer más sobre esta cooperativa lo invitamos a ver el video en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Yd-4d-EHcnY>

Esta experiencia centrada en las necesidades y deseos de los asociados, es una propuesta de valor eficaz en la medida en que se adapta a las necesidades específicas de los asociados, entre estos miles de jóvenes que de otra forma no podrían acceder a la educación superior. El valor de la promesa radica en el beneficio que los asociados perciben al encontrar la solución a su problema.

Lecciones aprendidas

Las experiencias nos dejan muchas lecciones, apuntamos algunas reflexiones:

- Solicitar y obtener feedback de los asociados y sus familias, ayudará a diseñar productos y servicios acordes a sus necesidades. Conocer al asociado es muy importante, pues no se fabrica un traje sin tomar antes las medidas.
- Para desarrollar la inteligencia comercial hay que practicar. Aprender a vender el valor y gestionar el cambio.
- En el Balance Social existe una herramienta para la gestión de marketing.

- Los beneficios que las cooperativas aportan a los asociados, son múltiples, no solo desde el crédito y el ahorro, también desde los demás bienes y servicios que ofrecen, todos cuentan para el diseño de la promesa de valor de la cooperativa.
- Siempre es importante hacer las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las necesidades, problemas, intereses y expectativas reales que tienen los asociados? ¿Cómo la cooperativa puede aportar valor? ¿Cuál es la promesa de valor?

Referencias bibliográficas

- Bassat, L. (2011): “Inteligencia comercial”. Barcelona, España. Plataforma editorial.
- De Sá, J. (2012): “Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 76, 199- 227.
- De Sá, J. (2010): “Formación profesional y cooperativa en Portugal”, Cuadernos de Desarrollo Rural, 7 (65), 149-173.
- Oses, R. y Muñoz, M. (2016): “Modelo de gestión socioempresarial solidario: reflexiones conceptuales y contextuales”. Bogotá, Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y.(2015): “Diseñando la propuesta de valor”. Barcelona, España. Deusto.

1.6. Liderazgo cooperativo a flor de piel

Alveiro Monsalve Zapata



Preámbulo

En el desarrollo de este texto, el lector encontrará algunos pasajes de la historia del cooperativismo colombiano y de COOMEVA, como caso de estudio de liderazgo cooperativo.

A través de una nutrida narración, se rememora a gestores líderes pioneros comprometidos con el cambio social y económico, apasionados por el cooperativismo, que desde la filosofía solidaria, con la fuerza de la mutualidad, en equipos de liderazgo y con competencias grupales, en el decurso de los años forjaron cooperativas que a la fecha son protagonistas en la historia de Colombia.

Presentación

El escenario del liderazgo cooperativo está poblado de matices humanos, grandes y pequeños, donde se mezclan o entretajan motivaciones altruistas orientadas a construir un mundo más justo y solidario, con propósitos egoístas que sólo buscan un interés particular.

Es de importancia ofrecer a las nuevas generaciones una visión estimulante sobre los más destacados líderes cooperativistas que por su compromiso y resultados son dignos de emular, en mayor o en menor medida, dado su compromiso y responsabilidad en las hazañas que ellos emprendieron. El autor de este escrito tuvo la feliz oportunidad de cono-

cer y tratar en variadas ocasiones a los personajes que aquí se mencionarán.

Objetivo

El presente escrito de carácter descriptivo dará a conocer de manera general el perfil de algunos líderes cooperativistas, que se destacan por su huella significativa en la historia del cooperativismo colombiano.

Gestar a Coomeva

Se hará énfasis en la Cooperativa Coomeva, matriz del Grupo empresarial Coomeva, como estudio de caso sui generis con muchas vertientes inagotables que pueden ser objeto de investigación académica.

Gestar a Coomeva, la Cooperativa del Valle y de profesionales colombianos, fue una labor titánica, desde su origen en 1964. En esa época, era extraño ver un grupo de médicos sindicalizados. Había cierta prevención contra las cooperativas, que se consideraban aliadas de los sindicatos y más, como en este caso, si su propósito era nuclear a profesionales de la salud. No había precedente en este sentido.

Una organización cooperativa como Coomeva y como cualquiera otra es, ante todo, un acto solidario. En toda organización social o empresarial -una cooperativa tiene esa doble naturaleza-, se requiere un sostenido liderazgo para

impulsarla, aunado a la voluntad de las personas que la integran. Se aglutina así el poder de la cooperación asociativa. Para ello se requieren líderes disruptivos.

Esta integración de personas en estado organizado se fue convirtiendo en una cooperativa o en una organización social hasta llegar a ser un grupo empresarial. Los veintisiete voluntarios solidarios acordaron en aquel año inicial una visión compartida sobre sus propios destinos, tal vez porque sus necesidades, anhelos y dificultades eran similares entre ellos. A medida que avanzaban como cooperativa, se fue definiendo un objetivo claro, una estructura, unos procesos, unos recursos necesarios, un resultado productivo y una relación estrecha con el entorno. La primera incidencia fue sobre ellos mismos y sobre sus familias.

Al igual que Coomeva, así han nacido muchas cooperativas en el mundo. En este contexto cooperativo siempre ha surgido el liderazgo de alguien, una persona con resolución clara que, por su visión, su empeño, su lenguaje, sus acciones y su compromiso, demuestra que el sueño de todos puede ser posible. Por eso lo apoyan seguidores, es decir, seres humanos que también se unen voluntariamente para apoyar la causa del líder que los inspira.

Cooperativas años 60

Desde los años treinta del siglo pasado, surgieron en Colombia las sociedades

cooperativas como personas jurídicas, figura un poco novedosa en el panorama económico y social de la época. Ochenta años atrás se había comprobado en la Europa del siglo XIX la eficacia de este nuevo modelo societario y fue entonces cuando se dio comienzo legal en Colombia a estas formas cooperativas apoyadas por los grandes sindicatos de trabajadores obreros.

Francisco Luis Jiménez, que trabajó por el cooperativismo hasta sus 107 años de vida, contribuyó con su tesis de grado como abogado, a establecer el marco jurídico que tuvieron las sociedades cooperativas a partir de la ley 134 de 1931. Fue extraordinaria su dedicación para crear más de 200 cooperativas en Colombia según lo dice en sus memorias. Hasta el año 2009 este gran líder cooperativo de talla internacional, considerado por algunos el padre del cooperativismo colombiano, consagró su vida con sus pensamientos e ideales, con sus palabras y acciones, con su liderazgo ejemplar, a fortalecer la cooperación asociativa basada en la ayuda mutua y en la solidaridad entre personas.

Entre los años 30 y los años 60 del siglo pasado, se creó un buen número de cooperativas en el país, más de 400, y muchas de ellas fracasaron. Pero en todas sus historias de origen, surgieron líderes pioneros, con el cooperativismo a flor de piel, que por lo general no actuaron solos y, por el contrario, fueron acompañados y seguidos por otras personas

unidas en grupos cada vez más organizados hasta ver estructurado su propio proyecto social y empresarial.

En los años 60 la historia del mundo dio grandes giros en el pensamiento colectivo de casi todos los países y culturas. Se inició con la generación juvenil de esa década, una fuerte y osada contracultura que removi6 sin temores casi todas las concepciones sociales, políticas, culturales, religiosas, educativas, artísticas, científicas, filosóficas e ideológicas existentes.

Y Colombia no fue la excepción. El reformismo volvió a las políticas públicas. Los dos partidos políticos tradicionales se alinearon en el pacto de un Frente Nacional. Surgiría una guerrilla eterna que siempre encontró motivos entre la acción política de resistencia, la migración forzada del campesinado a las ciudades, una reforma agraria que no se pudo hacer y los anhelos porque cesara ese nefasto periodo de la violencia social en los años cincuenta, que tanto afectó tal vez por muchas generaciones, el alma de los colombianos. En este ambiente nació Coomeva y también muchas otras cooperativas colombianas.

En el terreno doméstico se movía una activa Alianza para el Progreso, dirigida desde Norteamérica que pretendía contrarrestar los riesgos del comunismo ruso que amenazaba a la región y cuya irrestricta aliada era la Revolución cuba-

na. Surgió entonces entre los gobiernos de la época sumados al poder autoritario de la iglesia colombiana a través de su doctrina social católica de origen papal, la idea de que a través del cooperativismo se encontrarían las soluciones para responder al descontento y a las necesidades acuciantes de las masas populares. Había ejemplos elocuentes, dignos de mostrar, en Europa, Canadá, Estados Unidos, México, Puerto Rico y Argentina. Una cooperativa de médicos sindicalizados y además de clase media, era extraña dentro del conjunto de cooperativas que se venían organizado en la década de los sesenta.

Los primeros líderes

Vale la pena detenerse brevemente aquí, en un trozo de historia cooperativa colombiana, para resaltar el perfil social y humano de algunos líderes que llevaron el cooperativismo a flor de piel y que antecedieron la creación de grandes cooperativas, una de ellas Coomeva, la más grande cooperativa de profesionales de Suramérica.

Rymel Serrano Uribe, destacado líder del cooperativismo colombiano y funcionario público siendo un joven profesor y abogado, se encontró con las ideas cooperativistas de Antigonisch Canadá, impulsadas por Moisés Miguel Coady desde la Universidad San Francisco Javier y con las de Alfonso Desjardins promotor de las Cajas cooperativas en Amé-

rica del Norte. Desde entonces aplicó su vida a este ideal.

En el texto “Uconal -Unión Cooperativa Nacional- una transformación inconclusa”, Serrano escribió: “En la creación de Uconal es necesario considerar el pensamiento y la acción de tres líderes sociales que unieron sus esfuerzos en un propósito común de cooperación y solidaridad: el sacerdote jesuita Francisco Javier Mejía, el líder sindical y social Carlos Julio Niño Rodríguez y el promotor y administrador cooperativo Nazario Álvarez Cubillos (R. Serrano, 2018)”.

La extensa experiencia del Padre Mejía como educador, sociólogo y formador de dirigentes era reconocida por la iglesia católica y la comunidad jesuítica en todo el país, dado su incansable trabajo en los programas de acción social cristiana y en la acción sindicalista de la UTC -Unión de Trabajadores Colombianos-. Gracias al impulso y entusiasmo de este líder jesuita se crearon muchas cooperativas en Colombia.

Al comenzar los años cincuenta el Padre Mejía había hecho estudios de cooperativismo en Antigonisch. Allí también estudio, al mismo tiempo, el Padre Ramón González Parra, que como líder consagró toda su energía vital -su proyecto de vida, según escribió en su tesis de grado-, a impulsar las más de 250 cooperativas que alcanzó a tener la Provincia santandereana de Guanentá, desde los años sesenta (A. Monsalve, 2017).

Rymel Serrano y Carlos Uribe Garzón, siendo ya líderes cooperativistas de relevante nivel en 1958, habían tenido estrecha relación con Monseñor Coady, fallecido en 1959 y en su honor fundaron el “Instituto de Estudios Cooperativos Moisés Coady”, cuyo nombre fue cambiado posteriormente por “Instituto de Economía Social y Cooperativismo – Indesco”, de donde a su vez surgió la actual Universidad Cooperativa de Colombia. En este empeño jugó un papel muy importante el sindicalista y luego destacado líder cooperativista José T Niño Rodríguez, fundador de Coopdesarrollo.

Experiencia similar fue la del Padre Ramón González, que aplicó con campechina sabiduría práctica durante cuatro décadas, desde los años 60, la misma metodología pedagógica de educación participativa del Movimiento Antigonisch, la provincia santandereana de Guanentá: municipios de San Gil, El Socorro y aledaños. Es éste un ejemplar proceso de transformación cooperativa, económica, social, cultural y ambiental liderado por la Iglesia católica mediante su alianza Sepas -Secretariado diocesano de pastoral social- y Coopcentral, en ese entonces Central cooperativa y hoy banco cooperativo.

Francisco Luis Jiménez, Francisco Javier Mejía, Carlos Uribe Garzón, Rymel Serrano Uribe, Francisco de Paula Jaramillo, Carlos Julio Niño, José T. Niño Rodríguez, y Ramón González Parra, fueron todos coetáneos en los años sesenta y setenta

de la historia cooperativa colombiana. Su liderazgo ha significado una impronta imborrable en el camino de la solidaridad asociativa. Siendo educadores, casi todos fueron abogados. Simpatizaron con la doctrina social de la iglesia católica. Ellos, al igual que otros, sobresalieron entre muchos, que también hicieron historia en el cooperativismo colombiano.

Líderes y pioneros Coomeva

Pero de manera preferente, por tratarse de un estudio de caso, nos referiremos a dos líderes ejemplares, dos médicos pediatras, complementarios entre sí, principales gestores de Coomeva, Uriel Estrada Calderón y Víctor Hugo Pinzón. Alto ha sido su perfil de liderazgo ético, social y cooperativo en la historia de Coomeva y en el panorama solidario de Colombia (Gómez L., 2006).

Los primeros líderes y dirigentes mencionados invitaban con frecuencia a estos dos médicos a reuniones decisivas, tenían muy en cuenta sus opiniones y criterios, los apoyaban para altos cargos de dirección gremial, los invitaban a Congresos nacionales e internacionales y les ofrecían todo su apoyo teniendo en cuenta su larga experiencia y su aplicación plena al sector cooperativo. Los aportes y acciones de estos dos cooperativistas significaron un gran hito en el decurso de instituciones como Coomeva, Uconal, Financiacoop, Cenco, Coop-

desarrollo, La Equidad Seguros, Ascoop, Confecoop y otras más.

El Doctor Uriel Estrada Calderón, que alcanzó los 94 años de vida (1923-2017) descubrió en el cooperativismo la razón de ser de su existencia. Prefería ser reconocido como el gran gestor de Coomeva. Su talante personal siempre fue el de un líder dedicado por entero al ideal cooperativo. «Cuando conocí bien el cooperativismo y sus bondades quedé absolutamente abismado y me preguntaba cómo es que ignorábamos todo esto», le dijo en una ocasión al presidente del Grupo Coomeva, Alfredo Arana Velasco. En este sentido fue siempre un hombre perseverante, luchador y terco, en su propósito de gestar una gran Cooperativa y aplicar en la práctica los postulados fundamentales del cooperativismo universal.

El Dr. Estrada, ejerció durante unos quince años su profesión como médico pediatra incluyendo su Especialización en México. “Estando en plena luna de miel en 1963 -escribió-, llegó a mi cabeza la idea de organizar un seguro de vida propio para los médicos, sin la necesidad de intermediarios de seguros que los hacían inalcanzables por su alto costo para todo el mundo. Fue entonces cuando se me impregnó el virus del cooperativismo y ese no me lo ha podido curar absolutamente nadie”. Así nació el Servicio de Solidaridad de Coomeva, un Fondo Mutual de naturaleza cooperativa tan grande como algunas Compañías de seguros en Colombia (Vargas G., 2018)

Agregó en sus memorias: “Pertenezco a la generación colombiana de cooperativistas de los años sesenta, quienes, a mediados del siglo XX, empezaron a fundar cooperativas de ahorro y crédito en Colombia, un siglo después de haber empezado esta modalidad en Alemania, como una de las alternativas para el desarrollo económico y social de los trabajadores. La nuestra fue una generación de voluntarios con mística, vocación y mucha dedicación para fundar cooperativas de ahorro y crédito, no solamente en el área urbana sino rural”.

“Creo que ahí nació la idea de crear a Coomeva -escribe el Dr. Estrada Calderón-. Visité entonces, a finales de ese mismo año 1963, la recién creada Unión Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Uconal, que había sido fundada en agosto 15 de 1959; y visité también el Instituto de Ciencias Sociales, más conocido como Universidad Obrera de Cali”.

“Conocer el cooperativismo causó tanto impacto en mi vida personal que me hice el propósito de dedicar el resto de mis años a la promoción de este proyecto Coomeva y trabajar directa o indirectamente para ver sus resultados. Soy hombre de fe y creo en la longanidad del ser humano. Me parece que la energía que lo mueve todo es la persistencia. Solamente persevera el que tiene fe y esperanza. Es la ley de la perseverancia”.

Impulsor de su famosa tesis del 1% para crear un Fondo internacional cooperativo, decía también: “Además de la autofinanciación, no hay otra salida, sino la educación permanente para lograr la cooperación interpersonal de la especie humana”. Coomeva, fundada el 4 de marzo de 1964, es un acto de perseverancia. Esta organización de carácter solidario se ha convertido a lo largo de más de medio siglo de existencia, en un sólido Grupo empresarial de filosofía cooperativa con más de 250.000 asociados.

En esta búsqueda del segurito, según la biografía escrita por Arcesio Vargas Guarrín, el Dr. Estrada “estudió cooperativismo, viajó, conoció experiencias y abrió su mente a las nuevas ideas para poner la solidaridad y la cooperación al servicio del progreso y el bienestar de las personas. Como todas las nuevas ideas las suyas no fueron acogidas en un inicio por todo el gremio médico”. Este médico, con su liderazgo a flor de piel, inspiró a muchas personas y motivó en ellas el conocimiento de la doctrina ética y moral del cooperativismo, la generación de proyectos innovadores sustentados en la ayuda mutua, el esfuerzo propio, el ahorro constante y la educación cooperativa permanente.

En el libro sobre los 50 años de Coomeva se dice: “Mantener la llama encendida del cooperativismo es lo que se propuso y se propone el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva”. Y esta llama la encendió Uriel Estrada Calderón, líder de

líderes, con el apoyo de Víctor H. Pinzón Parra, un líder sabio, reflexivo, silencioso a veces, humilde siempre, que a sus 97 años permanece activo en el Grupo Empresarial. Se suman a éstos igualmente, un puñado de veintisiete fundadores comprometidos con este fuego ardiente de la solidaridad cooperativa. Entre ellos, una generosa mujer, Graciela Hurtado de Mazariegos, la primera mujer médica del Departamento del Valle, que murió en el 2020 a la edad de 99 años.

También el Dr. Víctor H., como se le dice coloquialmente, dada su admirable sencillez humana, ha dedicado al cooperativismo, sin descanso, casi sesenta años de su vida. Tras graduarse de médico en la Universidad Javeriana, se fue a Estados Unidos a especializarse en pediatría y allí se quedó durante cinco años. Al regresar a Colombia se asentó en Cali y desde entonces, a la edad de 40 años, se dedicó al cooperativismo, a liderar como gestor de procesos educativos en su cooperativa, Coomeva, de la cual fue también gerente general. Múltiples han sido sus acciones de liderazgo mientras ejerció altas responsabilidades en las organizaciones gremiales del sector cooperativo colombiano. Relevante es su programa para adultos mayores denominado “Vivir a plenitud” y su proyecto para “Cooperativizar el campo”.

Hay un hilo conductor en esta generación de líderes cooperativistas, pioneros en Colombia. Todos ellos convirtieron en profunda convicción personal el ideal

cooperativo. Ante todo, fueron educadores sociales por vocación. Su compromiso con el cambio económico y social a través de las formas asociativas fue ineludible hasta el final de sus vidas. Se conocieron entre sí, se relacionaron con sincera amistad, se complementaron en sus acciones profesionales y, ante todo, como líderes tuvieron una visión compartida sobre lo que debería ser en el futuro el movimiento cooperativo colombiano (Monsalve A., 2018)

Su dedicación exclusiva a este movimiento significó más un generoso apostolado, que una fuente de trabajo convencional remunerado. Todos fueron estudiosos del pasado histórico cooperativo en el mundo, ahondaron en sus valores y principios, escribieron con frecuencia sobre estos temas que les apasionaban; siempre fueron coherentes en su lenguaje y en su acción. Fueron muy apreciados y respetados en el medio cooperativo, tanto en el sector público, como entre los dirigentes y la base de los cooperados. Nunca perdieron de vista la importancia de conocer otras experiencias cooperativas más allá de las fronteras colombianas y de relacionarse con reconocidos cooperativistas de influencia internacional. Fueron una conciencia moral cooperativa: fidelidad a los principios y valores. De temperamento amable por naturaleza, la pasión de sus vidas fue el cooperativismo, con su filosofía solidaria y la fuerza de la mutualidad.

Del liderazgo teórico al liderazgo real

Existe una gran divergencia teórica en torno a la explicación del liderazgo. Las hay basadas en atributos personales, en acciones conductuales, en modelos situacionales o en determinados atributos que relacional al líder con una organización. El liderazgo se relaciona con la estructura de poder de un grupo humano. Su grado de influencia se refiere a la capacidad de alcanzar metas y objetivos. El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido.

Los líderes cooperativistas aquí mencionados, movieron y motivaron a personas para conseguir un bien común. Con sus palabras hicieron que sucedieran cosas que de otro modo no hubieran sucedido.

Finalmente, muchos consideran que el liderazgo es situacional. Puede ser. Una cooperativa es una situación. El reto es gestarla bien. La gestación solidaria suele ser entre un grupo de personas. Por eso hay equipos de liderazgo y competencias grupales de liderazgo.

Estos líderes con el cooperativismo a flor de piel trabajaron muchas horas sin descanso, con recursos limitados, entre circunstancias inciertas, no se autoproclamaban como líderes, con frecuencia fueron mal comprendidos, a veces percibidos como locos. En su acción los movía un ideal interno para ayudar a otros. Sin esperar nada a cambio, siempre fueron fieles al proyecto cooperativo que

emprendieron. Y además casi todos fueron longevos, con el fuego de su pasión hasta el final.

El gestor de un proyecto: está interesado en lo que debe hacerse y cómo debe hacerse. Se orienta a resultados. Se destaca por su capacidad para resolver problemas y tomar decisiones a partir de datos y diagnósticos. El líder específico: pone su interés en el largo plazo, le preocupa el día a día, prefiere ser flexible al tomar las decisiones, su pensamiento es divergente, busca oportunidades y alianzas externas y es muy intuitivo y visionario. Se puede ser líder y gestor al mismo tiempo. Estos cooperativistas así fueron en la práctica.

Ser líder no es tener un título, ni un rango, ni privilegios, ni un nivel económico. Ser líder es tener una alta responsabilidad social, moral e influyente, en un contexto humano. El buen liderazgo es transformador de la realidad y esto se lleva a cabo mediante un proceso complejo que implica la participación de muchas personas (F. Hesselbein, 2006).

Peter Druker escribió en alguna ocasión que entre los miles de líderes con los que trató en su vida, descubrió que ellos sabían cuatro cosas: 1. Tenían seguidores. 2. Eran eficaces. 3. Eran ejemplares. 4. Eran responsables (Druker, 2006). Así fueron estos cooperativistas que llevaron el liderazgo cooperativo a flor de piel.

Actividad escrita de autoevaluación

1. ¿Por qué es importante conocer con mayor profundidad el perfil de los líderes cooperativos más sobresalientes en la historia de Colombia?
2. En el desarrollo histórico de Coomeva ¿qué importancia daría Usted a sus gestores y pioneros y al grupo de personas que influyeron en su expansión organizacional?

Referencias bibliográficas

- Gómez, L. (2006). El liderazgo ético. Editorial Planeta. Buenos Aires.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2006). El líder del Futuro. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Monsalve, A. (2018). Manual Básico de Economía Solidaria. Editorial Magisterio.
- Serrano, R., Monsalve, A. y Jaramillo, F. (2017). Historia del cooperativismo en Colombia, Tomo I. Editor J. Enrique Corrales. Bogotá.
- Vargas, G. y Estrada, U. (2018). El cooperativismo como medicina social. Editorial Poemia. Cali.

Enlaces de interés

Liderazgo transformacional. Recuperado de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-el-liderazgo-transformacional>

Liderazgo social.(2019). Recuperado de https://dobetter.esade.edu/es/liderazgo-social-competencias?_wrapper_format=html

Estelí. (2008). El liderazgo comunitario. FAO, INSFOP, EAECID. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as495s.pdf>

CAPÍTULO 2

INTELIGENCIA RELACIONAL Y NETWORKING

Introducción

“La cooperación descansa en el simple principio de que como seres humanos nos necesitamos mutuamente”

James Peter Warbasse.

La inteligencia relacional y el networking se asocian con habilidades que pueden generar acciones cooperativas. Entendiendo que esta inteligencia, dentro de las múltiples inteligencias, depende en gran medida de los resultados que se obtengan al relacionarse, en donde se domina lo emocional y se maneja una comunicación eficaz.

El Networking es una estrategia, la economía en colaboración consiste también en ampliar la red de contactos profesionales con el empleo de redes sociales de tipo profesional, encontrando nuevas

formas de relacionarse, formas facilitadas por las tecnologías que hemos apropiado cotidianamente en nuestras vidas y que pueden ser utilizadas por los líderes en las cooperativas, pues existe una relación estrecha entre las redes de amigos, la asociatividad, la confianza y la cooperación.

El economista Jeremy Rifkin¹ expresó que “la economía mundial crecerá lentamente en los próximos 20 años y las cooperativas deben desarrollarse de manera lateral y no verticalmente... aprovechando el llamado ‘Internet de las cosas’, es decir la conexión de electrodomésticos y toda clase de dispositivos a la red... el papel de los jóvenes en el cooperativismo será clave pues su conciencia está cambiando, frente a la libertad, al poder y a la pertenencia comunitaria”

2.1. Inteligencia relacional y networking: De las reducciones a la economía de colaboración

Juan Fernando Álvarez Rodríguez



Preámbulo

A continuación, se analizan los casos de Coopmente, del modelo socioeconómico de los Misioneros Jesuitas en Paraguay, Argentina y Brasil conocido como reducciones del Paraguay, también la organización The Landfill Harmonic (Sonidos de la Tierra), en estos casos, se evidencia cómo es posible gestionar acciones de cooperación, a través de la inteligencia relacional, abordando la asociatividad como resultado de la confluencia de intereses entre cercanos; la posibilidad de acompañar ejercicios por el bien común y la construcción estratégica del liderazgo colectivo desde las diferencias.

Presentación

La inteligencia relacional y el networking se asocian con habilidades de compartir, que, puestas en común, pueden generar acciones cooperativas. Para adentrarnos en el estudio de la inteligencia relacional y el networking proponemos tres niveles de abordaje: el primero asentado en la idea que la asociatividad es resultado de la confluencia de intereses entre cercanos; el segundo apoyado en la noción que también es posible acompañar acciones por el bien común; y el tercero cimentado en que es estratégico construir liderazgo colectivo desde las diferencias.

Hay una relación estrecha entre las redes de amigos y la asociatividad. De la sintonía entre visiones surgen estructu-

ras de cooperación para procurar lo que más se anhela. Es este un primer nivel de los efectos de la amistad y de ahí se han gestado organizaciones sociales que terminan materializando su quehacer a través de una expresión económica de la confianza, como es la cooperativa.

Quienes crean los incentivos para propiciar este primer nivel de amistad conseguirá mantener unidos los “ladrillos de la estructura social”. Al respecto Ray Pahl (2003, 24) afirma:

Las sociedades que tienen mejor organizadas la reciprocidad y la solidaridad cívica tienen también mejores escuelas, un crecimiento económico más rápido, mayor salud, bienestar y un gobierno más eficaz...

A través de la amistad resultante de la empatía, y expresión de la inteligencia relacional, se gestan acciones que antes se limitaban a las grandes estructuras familiares y en definitiva se ponen a prueba, reafirman y realimentan nuestra identidad personal y social, de ahí surge un segundo nivel en la amistad, la búsqueda de articulación entre iguales y también de acompañar a nuestros compañeros en momentos de incertidumbre.

En un tercer nivel se encuentra la estrategia de generar relaciones basadas en el networking, donde la acción coordinada, no sólo genera intercambios de información, también de operaciones y bienes comunes (Bauwens, 2015) se

constituye en el alimento de renovadas formas empresariales que sustentan la economía en colaboración y en el que el liderazgo colectivo se construye desde oír al otro, articular expectativas, necesidades e intereses diferenciados e incluso construir desde la diferencia.

A partir de estas premisas se expone un caso, se enlaza un video y se invita a la reflexión.

Objetivo

Explorar casos organizacionales donde la amistad, la empatía y la colaboración se activan para el fortalecimiento de los dos aspectos claves del liderazgo cooperativo: confianza y cooperación.

Preguntas previas

- ¿Qué rol juega la empatía en el establecimiento de condiciones para la cooperación?
- ¿Pueden realizarse acciones de cooperación basadas en la amistad?
- ¿Construir liderazgos desde las diferencias pueden considerarse una habilidad propia de la inteligencia relacional?
- ¿Qué rol juega la estrategia de cooperación en el networking?

Reflexionemos sobre cómo podemos gestionar acciones de cooperación a través de la inteligencia relacional. Escriba en 50 palabras el fruto de su reflexión. Trate ahora de identificar comportamientos concretos donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en hechos cotidianos de la gestión cooperativa y escríbalo en 100 palabras.

Veamos ahora un caso que puede apoyar la reflexión anterior.

Construyendo una empresa inclusiva basada en la amistad

Frutos del parche es uno de los emprendimientos económicos de la cooperativa Coopmente, la cual está conformada por trabajadores con especificidades intelectuales¹ y sus familias.

El concepto de parche, atiende a un primer nivel de la amistad como constructora de espacios de sociabilidad, en este caso a través del trabajo como factor de cohesión social. Este emprendimiento se ha puesto en práctica generando una fuente de ingresos entre amigos a partir de la deshidratación de frutas para el consumo. Que ha estimulado la autonomía económica y las habilidades laborales dentro de sus asociados.

1 Para el CECAP la especificidad intelectual es el resultado de tomar en cuenta enfoque de derechos que entienden al colectivo de lo que se denomina "personas con discapacidad", como personas con características específicas y diferenciadas, al igual que personas sin discapacidad. Más información en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v13n27/v13n27a07.pdf>

Construyendo liderazgo cooperativo desde la diferencia

En Paraguay, Argentina y Brasil al inicio del siglo XVII, los Misioneros Jesuitas desarrollaron un modelo socioeconómico de bienestar conocido como Reducciones del Paraguay. Partían del reconocimiento del otro, estableciendo en sus diferencias pilares para generar espacios de co-construcción de organización social, económica y cultural que concluyeron en 30 pueblos de evangelización, desde el respeto por la espiritualidad del otro, que se distanció de otras situaciones que involucraron sangre y coerción.

Para algunos, este sistema derivó en el primer modelo de sostenibilidad organi-

zacional de territorios indígenas, sus resultados en la música, la producción de mate, la construcción y la ebanistería, entre otros, son uno de los patrimonios más importantes del legado de un modelo de inteligencia emocional reconocido por la UNESCO.

Las reducciones en colaboración

The Landfill Harmonic (Sonidos de la Tierra) es una organización paraguaya creada para encausar las energías sociales hacia un proceso transformador. Si bien la transformación es individual, el medio es colectivo y como una orquesta se engrana para crear un dínamo de cambio. Vea el siguiente enlace y a continuación comente:



Imagen tomada de: <https://www.cineenvioleta.org/landfill-harmonic-la-orquesta-que-surgio-de-la-basura/>

Enlace

<https://www.youtube.com/watch?v=ZqeaBonSPQA>

El caso anterior nos permite reafirmar que el propósito fundacional de las organizaciones es sustantivo para determinar qué estrategia de gestión siguen sus dirigentes.

En ello la capacidad de los gestores de generar relaciones por el cambio, pueden partir de simples relaciones de amistad hasta llegar a espacios de construcción desde las diferencias. Una de las habilidades de un líder cooperativista es gestionar los sentimientos, las relaciones, las emociones al servicio del cambio y para ello debe poner atención en cómo materializa en hechos su inteligencia relacional, haciendo uso de redes de networking.

Ejercicio de co-evaluación

Realice un proceso retrospectivo de lo visto hasta ahora y dispóngase a preparar en una página una reflexión.

Identifique cómo en el video anterior presenta hechos donde se manifiesta la incidencia de:

1. La gestión de la información y la creación de valor, a partir de la producción entre iguales con perspectivas diferentes.
2. Habilidades para generar acciones colectivas por un mundo mejor.
3. Compartir acciones por el bien común.

2.2. Economía colaborativa y cooperativismo

Emiro Alonso Ruizo Pinto



Preámbulo

Cada vez con mayor fuerza escuchamos hablar de economía colaborativa, propiciada por los avances tecnológicos de las comunicaciones, la información y la revolución de las redes sociales, facilitando la organización de las personas para relacionarse, comercializar, producir, prestar servicios e intercambiar, que se constituye en un reto desde el enfoque de solidaridad, para asumir estos nuevos escenarios como parte de la transformación de la sociedad y asimilarlos permitiendo un fortalecimiento de las cooperativas.

Se explora el caso de SmartIB, la asociatividad en tiempo de redes, una cooperativa de gestión de proyectos artísticos y culturales española, de impulso empresarial, paraguas para artistas, creativos, artesanos y demás profesionales de la cultura, brinda a sus asociados herramientas para la gestión administrativa, contable, fiscal, legal, financiera y de cobro. Se alinea con los valores de la economía social priorizando a los individuos y el servicio a la comunidad. Ofrece servicios mutualizados y a través de su app brinda soporte, forma parte de un proyecto europeo que nació en Bélgica, que actualmente cuenta con más de 50.000 asociados.

Presentación

Se puede resumir en una frase ampliamente difundida que la economía cola-

borativa, como lo expresa Fuente “surge gracias a la capacidad que tienen las tecnologías para organizar a los consumidores en su propio beneficio”, es una respuesta alternativa a la crisis económica, que se refleja en economías débiles y altos índices de desempleo. Se constituye en un instrumento que permite lograr una mejora de la productividad, generar empleo y cohesión social. La economía colaborativa se ha venido expandiendo, acorde a los avances tecnológicos, permitiendo mejores niveles de competitividad con tecnologías de las comunicaciones y la información, facilitando la organización de los consumidores, ante la necesidad de promover el intercambio de bienes y servicios, que puede tener un enfoque de solidaridad y beneficio mutuo, generando un óptimo aprovechamiento de los recursos y logrando ahorros para todos los actores.

El cooperativismo enmarcado en el sector solidario, se complementa con la tecnología. La economía colaborativa y el cooperativismo se pueden asociar en los procesos de producción y comercialización, permitiendo lograr mejores niveles de competitividad de la producción y comercialización del sector solidario.

Las iniciativas innovadoras, han venido participando en las economías colaborativas en sectores como: el alquiler de alojamiento (Airbnb), compartir trayectos en coche (Amovens, Uber), alquiler de coches particulares (Socialcar), servicios domiciliarios (Rapy), servicios pro-

fesionales (Quirky) y culturales (SmartIB), son la muestra de la expansión acelerada de los mismos.

El proceso de evolución del sector tecnológico, también tiene una cara, no muy amable con el sector cooperativo, se refiere especialmente a las plataformas que tienen incidencia directa y prioritaria en el sector financiero mundial, allí en donde el cooperativismo financiero se ha visto obligado a adquirir a multinacionales servicios como tarjetas de crédito y cajeros automáticos, a altos costos, en detrimento del crecimiento del sector.

Tal escenario ha orientado a las cooperativas financieras a sintonizarse en la proyección de visiones y estructuras dirigidas al fortalecimiento de las mismas, generando procesos y servicios de economía colaborativa con plataformas alternativas, en Europa están trabajando en esto.

El sector solidario dado su amplio actuar en los diferentes escenarios de producción y comercialización, ha tenido un papel muy importante en las economías de orden local, regional y nacional, que lo han llevado a desarrollar procesos de asociatividad en los sub sectores agropecuario, industrial, comercial, de servicios profesionales y culturales.

Las dinámicas sociales y económicas exigen nuevas formas de cooperación y

colaboración empresarial, acorde a los avances y dinámicas de las tecnologías de las comunicaciones y la información, que son el fundamento de la economía colaborativa.

A partir de estas premisas se expone un caso, se enlaza un video y se invita a la reflexión.

Objetivo

Explorar un caso organizacional en donde la tecnología colabora en el fortalecimiento de la producción y comercialización, mediante la asociación en el sector solidario.

Preguntas previas:

- ¿Qué rol juegan las tecnologías de la información y las comunicaciones en el establecimiento de condiciones para la producción y comercialización?
- Proponga ideas de emprendimiento de la economía colaborativa en el sector solidario.

Reflexión

¿Cómo podemos gestionar acciones de cooperación a través de la tecnología a fin de fomentar la economía colaborativa?. Escriba su reflexión en un espacio de máximo 40 palabras.

Si conoce o participa en un caso de economía colaborativa en el sector solidario. Escríbalo en 60 palabras.

A continuación, se observa un caso que puede apoyar la reflexión anterior.

Construyendo una cooperativa anclada en la tecnología.

Los artistas prefieren direccionar sus esfuerzos al accionar creativo, por eso muchas veces dejan de lado la normatividad administrativa y legal en sus emprendimientos. Por otro lado, sus mercados, procesos de negociación y comercialización son similares, de ahí una confluencia de necesidades que puede desembocar en una solución de economía colaborativa, es el caso de SmartIB, una cooperativa que presta servicios de gestión para artistas, se constituye en su aliado y facilita el logro de mejores resultados, con el soporte que brinda permite la dedicación exclusiva a la producción creativa, optimizando los procesos y mejorando los ingresos de los artistas.

Vea el siguiente enlace y a continuación comente:

Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=-akjZU2IBv0>

El caso permite observar el proceso de relación de la economía colaborativa y el cooperativismo en el sector artístico, en donde las dificultades de los creativos en el proceso operativo del mercadeo, de sus obligaciones legales y administrativas, llevan la economía colaborativa al nivel colectivo y específicamente al quehacer de una cooperativa, que a través de la tecnología optimiza las fortalezas profesionales artísticas y eleva la productividad de sus asociados.

Ejercicio de co-evaluación

Realice un proceso retrospectivo de lo visto hasta ahora y dispóngase a preparar en una página una reflexión.

Identifique cómo en el video anterior se presentan hechos donde se manifieste la incidencia de:

- 1.- Las tecnologías de la comunicación en los procesos de integración y asociatividad como mecanismo de construcción de organizaciones solidarias.
- 2.- Propuestas para generar acciones colectivas de orden solidario por un mundo mejor.

Referencias bibliográficas

Fuente, O. Qué es la economía colaborativa. Más información <https://www.iebschool.com/blog/economia-colaborativa-consumo-lean-startup/>

2.3. Clientelismo y rotación en la dirigencia cooperativa

Ana Milena Silva Valencia



Preámbulo

El desempeño responsable de los órganos de dirección y control de las cooperativas es clave para el sostenimiento de estas. Lamentablemente en nuestro país se evidencia, en algunos casos, el tráfico de favores y la presión sobre la permanencia de las personas en los cuadros directivos, que no dependen de los méritos y gestiones realizadas, si no de las decisiones acorde a intereses individuales.

Nuestra país se ha permeado en todas las instancias de corrupción, ya no es un fenómeno exclusivo de lo público, se da en todos los ámbitos. Se explora un caso organizacional de la vida real, en Cali Colombia, donde se evidencia la importancia de renovar, proyectar, preparar a futuras generaciones, para que exista rotación en la dirigencia de las organizaciones solidarias, que obedezcan a un proceso trabajado, coherente, que la ruta orientadora de la organización no sea el tráfico de favores sino el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las cooperativas.

Presentación

Es importante considerar las directrices que nos ofrece la Supersolidaria en Colombia, a través de sus diferentes circulares como también lo planteado por las leyes en materia de economía solidaria, en el manejo y responsabilidad de los órganos de Dirección y Control de las Cooperativas, pero también es funda-

mental manejar procesos socio empresariales que requieren organizaciones con una especificidad particular para su administración.

Se trata de administrar una empresa colectiva e informar a sus codueños sobre el desarrollo que la organización ha tenido de forma anual, a diferencia de una empresa capitalista el reporte de la información no se hace a un solo dueño o grupo monopólico o reducido, sino que se trata de informar a una colectividad, esto hace más compleja e interesante la labor, para desarrollar competencias administrativas que permitan generar sinergias en busca de un bien común.

En esta dinámica aparece en la asamblea general de asociados que es el órgano máximo de administración, las decisiones que se toman a su interior son para todos los asociados, por consiguiente, requiere que quienes estén allí representando un colectivo tengan las competencias no solo para informar o transmitir sino para deliberar y tomar decisiones adecuadas que beneficien el futuro de la organización.

Cada asociado es a su vez copropietario y coempresario simultáneamente, dado que las organizaciones solidarias están gestionadas por un grupo de personas que tienen una doble relación o rol, lo que implica que puede ser vista como una constelación de intereses cooperativos y hasta competitivos (Martinet y Reynaud, 2001) sino hay claridad en la función

socio empresarial que cumplen. Tanto el presidente elegido como los órganos de dirección y control forman un grupo empresario colectivo, que se caracteriza por la integración de los diferentes stakeholders en el proceso de toma de decisión y mediante la aplicación de metodologías participativas (Munkner, 2001), es decir es un enfoque que corresponde a un gobierno diferente, por consiguiente hay comportamientos en las organizaciones solidarias donde los líderes se han perpetuado y las dinámicas se mantienen estáticas, no se observan cambios que respondan a las exigencias del entorno.

En la teoría administrativa, podríamos resaltar la teoría del Blindaje de la dirección, que constituye un desarrollo de la teoría de la Agencia (Fama, 1980), donde se analizan las barreras a la salida de los dirigentes, pues en muchas ocasiones han tenido una posición de permanencia sin ofrecer oportunidades a otros o reconocer que otros también pueden posibilitar cambios a favor de la organización. Shleifer y Vishny (1989), plantean que el blindaje puede tener consecuencias desafortunadas, cuando proporcionan al directivo un poder excesivo de actuación independiente de los resultados obtenidos y conduce a su favorabilidad en detrimento de los otros asociados. Vale la pena resaltar que esto aplica tanto para los órganos de administración, control comités y la gerencia.

De acuerdo a los resultados de los investigadores: Frédérique Bataille-Che-

dotel y France Huntzinger de la Universidad de Maine (Francia) en su estudio titulado: Directivos y gobierno de las cooperativas, plantean una tipología de la dirigencia a partir de la tipología de los grandes patrones de Bauer y Bertin-Mouro (1992) - (Bataille-Chedotel & Huntzinger, 2004) han identificado tres perfiles de directivos:

- Los escaladores: son directivos que han comenzado sus carreras desde muy jóvenes y han escalado números peldaños, demostrando habilidades antes de llegar a cargos directivos. Han adquirido gradualmente habilidades y conocimientos.
- Los helicoptados: son directivos que ya han despegado desde un nivel relativamente alto, su punto de entrada se sitúa en la cima y su carrera de ascenso es muy corta.
- Los paracaidistas: aterrizan directamente a los puestos o cargos de dirección o control, sin conocimiento previo de la realidad de la organización.

Tener una tipología adecuada depende tanto de una preparación previa como del fortalecimiento de competencias intrapersonales, interpersonales y técnicas gerenciales, que potencialicen y proyecten de forma adecuada el desarrollo integral de las organizaciones solidarias, para que no se dé el clientelismo, como ese intercambio extraoficial de favores, con el fin, por ejemplo, de obtener apoyo electoral. Que la rotación de la dirigencia cooperativa sea acorde

a un proceso integral, educativo y de convicciones como líderes que sirven a una organización colectiva.

Objetivo

Explorar un caso organizacional de la vida real, donde se evidencia el tráfico de favores y la rotación de la dirigencia, en donde se toman decisión acordes a intereses individuales.

Desarrollo del caso o experiencia

Existe una Organización Solidaria en la ciudad de Cali, con más de 4000 asociados en el Valle del Cauca.

Para sus asociados la cooperativa ofrece programas de desarrollo social y económico, que son su razón de ser, como también servicios de crédito, ahorro, programas de recreación, emprendimiento, entre otros.

Ha implementado para sus colaboradores programas de formación y profesionalización; el uso de la tecnología permite una comunicación fluida y la administración promueve el respeto, reconocimiento y distribución equitativa de los recursos, garantizando un pago justo a sus trabajadores asociados que a su vez son los dueños y gestores. Es decir, se promueve una administración con un estilo participativo.

Su estructura está conformada por la gerencia y 5 áreas (administrativa, finan-

ciera, desarrollo social, tecnología y marketing social). La gerencia cuenta con un comité gerencial, el consejo con un comité de crédito y otro de educación como staff.

A diciembre 31 de 2017 la organización presentó los siguientes resultados económicos, para la Asamblea general de asociados:

- Valor de los activos: \$ 500 mil millones.
- Valor de los pasivos: \$ 200 mil millones.
- Valor del patrimonio \$300 mil millones.
- Y los Excedentes fueron de \$ 2.000 mil millones.

Para la distribución de excedentes que realiza el Consejo de administración para proponerlo en la Asamblea General, se presentó un proyecto para financiarlo con el 100% del remanente de los excedentes, el proyecto consistía en la compra de una clínica que beneficie a los asociados y su grupo familiar, el gerente llamado Anastasio expresa a su Consejo de administración (que está conformado por un médico que a su vez es político de la región y presidente del Consejo de dirección), que esa propuesta no sería procedente, puesto que no está considerado en el objeto social de la organización y la cooperativa no es experta en temas de salud. El Consejo en pleno le dice al gerente Anastasio que debe de alinearse a la propuesta presentada por el Consejo y que debe convencer a la Asamblea para que apruebe a si sea a pupitrazos, esa propuesta, a como de lugar. Que, tanto para el gerente como para el Consejo de

administración, expresa el médico - político llamado Patricio que lleva 3 años en la cooperativa, hay una comisión interesante que repartirá entre ellos, que parte de esa comisión le servirá al Medico Patricio para financiar su campaña política como futuro diputado. El Consejo en pleno de una u otra forma presionan al Señor Anastasio para que diseñe la propuesta con el respectivo presupuesto, es decir el proyecto de inversión, con el personal que ellos le propongan, pues de lo contrario se verían en la penosa decisión de solicitarle la renuncia.

El Señor Anastasio por no perder su puesto acepta la propuesta de sus dirigentes que son sus jefes para presentarla en la próxima asamblea junto con ellos.

Lecciones aprendidas

De acuerdo a la lectura y reflexionando sobre el caso se identifican varias acciones en la gestión como comportamiento de la dirigencia, por una parte, el perfil de los directivos que se presenta, podrían estar entre un helicoptado o paracaidista, agregando que lo más importante en su gestión es el interés individual y que lamentablemente este prima sobre el colectivo.

La presión o el clientelismo que ejerce la dirigencia para conseguir la meta individual, la rotación de la dirigencia en muchos casos no obedece a procesos democráticos y participativos, sino a manos invisibles que no buscan el bien común.

Para cerrar esta reflexión, vale la pena resaltar que “debemos de renovarnos, proyectarnos y preparar a futuras generaciones, que la rotación de la dirigencia sea programada de manera integral y que obedezca a un proceso trabajado y coherente, cultivando la trascendencia de la experiencia de los líderes iniciales que tampoco se debe abandonar, sino potencializar y que la ruta orientadora de la organización no sea el tráfico de favores sino el cumplimiento con alineación de la misión, visión y objetivos”.

Actividades y preguntas de aprendizaje

¿Qué opina de la posición del Consejo de administración?

¿Si usted fuera el gerente de mencionada organización, que haría?

¿El presidente del Consejo de Administración, tiene interés personales o colectivos? Explique su respuesta

¿La propuesta considera un buen manejo de los excedentes?

Elabore la estructura matricial de la organización.

En qué momento se evidencia el clientelismo en el caso.

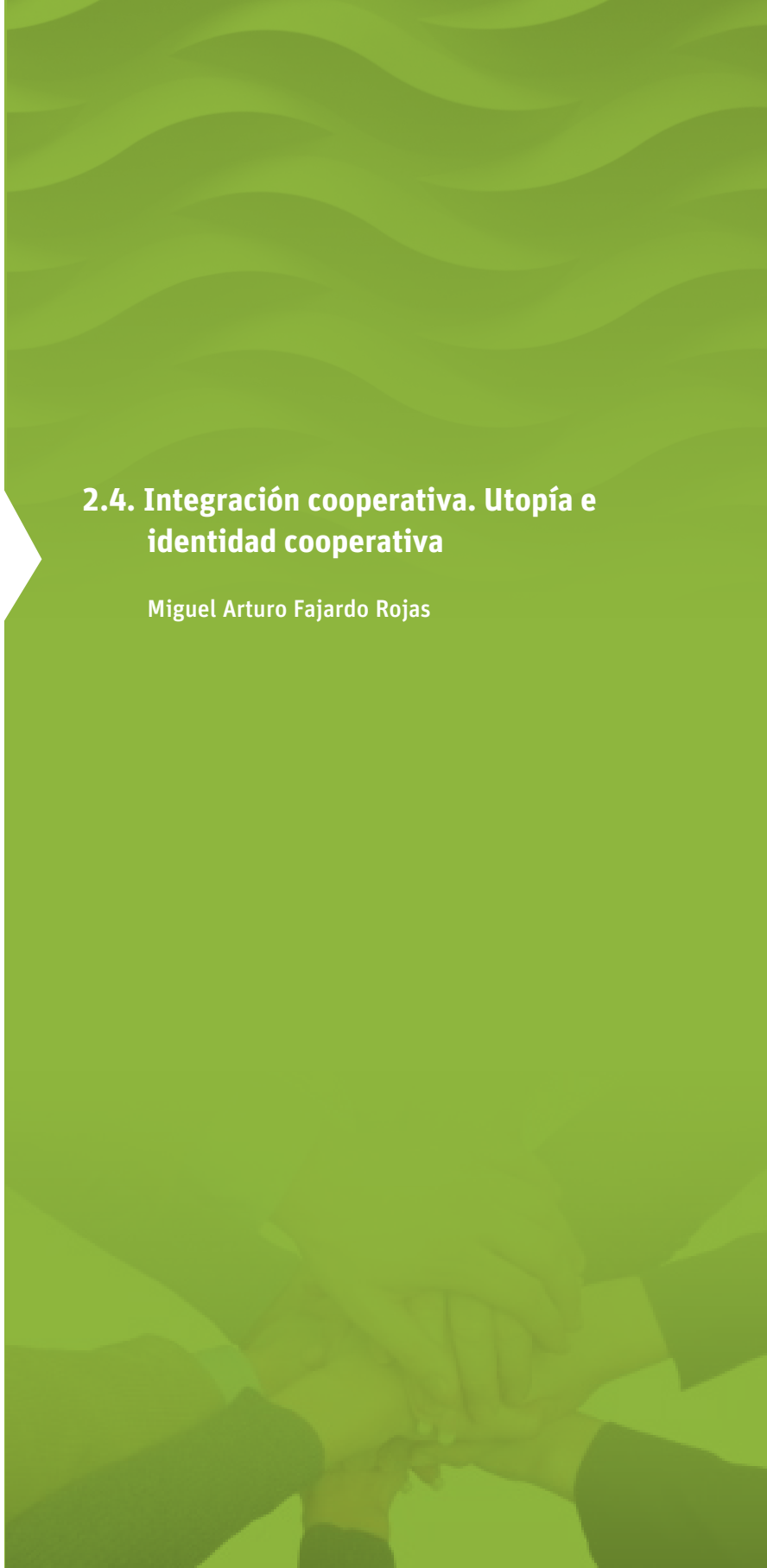
¿El directivo Patricio en que tipología de la dirigencia se encuentra?

Enlace

<https://www.youtube.com/watch?v=zb-bUqEuK-jk>

2.4. Integración cooperativa. Utopía e identidad cooperativa

Miguel Arturo Fajardo Rojas



Preámbulo

Los temas: identidad cooperativa, cooperación entre cooperativas y articulación de la acción cooperativa, se reflejan en el texto a continuación, nos lleva a pensar en la consolidación de una estrategia de representación social para la promoción, fortalecimiento y defensa del sector solidario. En Colombia las cooperativas cuentan con varias federaciones de cooperativas y con la Confederación nacional de cooperativas CONFECOOP, también con las federaciones de cooperativas por sectores: COOP-CENTRAL, FECOLFIN, FENSECOOP entre otras, sin dejar de lado FEDEMUTUALES y ANALFE.

Expone la experiencia de una cooperativa de medios comunitarios de comunicación RESANDER - Red Cooperativa de Emisoras Comunitarias del sur de Santander, que actualmente ejecuta proyectos a nivel nacional a través de “radios comunitarias para la paz y la convivencia”.

Presentación

Las cooperativas al igual que las demás empresas de la economía de la solidaridad trabajan en diferentes espacios y dimensiones sociales para lograr condiciones de vida digna para las personas y familias que las integran. Por eso la economía social y solidaria es un proyecto para una sociedad alternativa. (Draperi, 2005). Las cooperativas, las mutuales y otras formas de economía solidaria se

fundamentan en la acción voluntaria de inter-cooperación entre seres humanos que desean resolver sus necesidades a partir de la cooperación recíproca. Desde su inicio en el año de 1844 las cooperativas se han presentado como organizaciones que proponen contrarrestar los impactos negativos del capitalismo.

Así, pues, el cooperativismo forma parte de un conjunto más amplio de organizaciones que consideran que se puede crear o generar un sistema socioeconómico diferente al capitalismo a través de la acción colectiva pacífica. En este contexto, el presente documento pretende describir uno de los principios orientadores del cooperativismo: la integración cooperativa. Para ello, en primer lugar, se aborda el tema de la identidad cooperativa, en segundo lugar se profundiza sobre la cooperación entre cooperativas y finalmente se ilustra la reflexión con un ejemplo de articulación de la acción cooperativa.

Para empezar, es conveniente repasar la definición que los dirigentes cooperativos acordaron en la asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, (ACI), realizada en 1995.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. (ACI, 1995)

Lo primero que llama la atención es la doble dimensión de la organización cooperativa: por una parte se trata de una empresa económica y por otra parte de una asociación de carácter político. Algunos autores como Ricardo Dávila, Oscar Bastidas y Benjamín Ramírez señalan que las cooperativas tienen una doble naturaleza.

En su larga existencia los seres humanos han construido paradigmas (formas de ver, sentir y actuar sobre la realidad) para dar sentido a sus vidas y a la historia. El sistema-mundo-capitalista se presenta como uno de los últimos paradigmas que da sentido a la historia humana. El paradigma dominante da a las personas estructuras mentales, valores éticos, principios que se convierten en soporte de la cohesión social. Yuval Harari, en su libro 21 lecciones para el siglo XX, recuerda el papel dramático, y con frecuencia perverso, que han cumplido los paradigmas que han guiado la humanidad. Cuando surgió el cooperativismo, también se establecieron principios y valores, para las condiciones y creación de una alternativa de vida económica, social, política y cultural, que permitiera superar la creciente inequidad social, que producía el naciente capitalismo. En esta dirección Benjamín Ramírez Señala:

*De otra parte, las cooperativas tienen un marco de actuación. Este está dado por la aplicación de los **principios y***

valores cooperativos, por la ideología y legislación cooperativa que en su conjunto constituye el cuerpo doctrinario del sector cooperativo, ahora sector solidario (Ramírez, 2015, p. 23).

Los principios y valores, al igual que las definiciones comprensivas del cooperativismo han tenido su propia evolución. Los fundadores de la Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale, (1844) establecieron una serie de principios y valores que fueron revisados posteriormente por las sucesivas asambleas de la Alianza Cooperativa Internacional. La última versión de los principios y valores fue acordada en la II Asamblea General de la ACI, en 1995. En esa ocasión se acogieron los siguientes principios cooperativos:

- Apertura y Voluntad de los asociados.
- Gestión democrática de los asociados.
- Participación económica de los asociados.
- Autonomía e independencia.
- Educación capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad.

La comprensión y práctica de estos principios, sin duda, constituyen el núcleo principal de la identidad cooperativa.

La cooperación entre cooperativas: camino hacia un movimiento solidario

La ACI definió en dos ocasiones el alcance de este principio de la cooperación entre cooperativas.

Con el objeto de servir mejor a los intereses de sus miembros y de la comunidad, todas las organizaciones cooperativas deben cooperar activamente, de todas maneras, posibles, con otras cooperativas a nivel local, regional, nacional e internacional (ACI, 1966)

*Las cooperativas sirven más efectivamente a sus asociados y fortalecen **el movimiento cooperativo** trabajando unidas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales (ACI, 1995).*

Sin duda, la segunda aproximación o comprensión operativa del principio de la cooperación entre cooperativas es más preciso en tanto que propone la meta de la construcción de un movimiento cooperativo a partir de estructuras visibles en diferentes espacios territoriales.

Frente a esta definición Ramírez (2015) señala lo siguiente:

Los organismos de integración tienen funciones de representación y de defensa de los intereses de las entidades asociadas en el campo político, econó-

mico, social y educativo. La integración se da en áreas, especialmente, a nivel de áreas de actividad económica. (Ramírez, 2015, p. 193).

También la ley 454 de 1998 reconoció el derecho que tienen las organizaciones solidarias a crear sus propios organismos de integración. A la letra la ley señala:

“Las organizaciones de Economía Solidaria podrán, asociarse entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines económicos, sociales o culturales en organismos de segundo grado de carácter nacional o regional. Aquellos de índole económica serán especializados en determinado ramo o actividad. En dichos organismos podrán participar además otras instituciones de derecho privado sin ánimo de lucro que puedan contribuir o beneficiarse de las actividades de estos”.(Artículo 14).

A partir del principio acordado por la ACI y la legislación vigente las cooperativas han establecido dos fines primordiales de la inter-cooperación: el logro de mejores resultados económicos y la consolidación de una estrategia de representación social para la promoción, fortalecimiento y defensa del sector solidario o movimiento solidario. En Colombia las cooperativas cuentan con varias federaciones de cooperativas y con la confederación nacional de cooperativas CONFECOOP, que es el organismo de

representación gremial que integra 13 federaciones regionales de cooperativas. Igualmente las cooperativas cuentan con federaciones de cooperativas por línea de servicio: (COOPCENTRAL, FECOLFIN, FENSECOOP...) También las otras formas de organizaciones solidarias tiene sus federaciones nacionales como es el caso de FEDEMUTUALES y ANALFE.

En Colombia, y en general, a nivel global existe la preocupación por la escasa fuerza social de las organizaciones solidarias debido a que no han logrado constituirse en un movimiento con capacidad de incidencia significativa en la gestión de un nuevo modelo de sociedad como ha sido el sueño de muchos de sus dirigentes. La dispersión, la baja capacidad de articulación, es uno de los obstáculos señalados para la consolidación del movimiento cooperativo en Colombia.

Tal vez una de las razones sea la insuficiente comprensión de lo que significa ser o formar parte de un movimiento social. Parece conveniente hacer una consideración al respecto.

“En tanto que la economía solidaria es también un movimiento social generará tensiones y conflictos con los gobiernos y actores sociales que lideran el sistema social basado en el neoliberalismo globalizado”. Este movimiento social solidario debería tener en cuenta los tres

principios clave de los movimientos sociales propuestos por Alain Touraine. El primer principio es el de la identidad: las organizaciones solidarias tienen identidad propia; es decir, cuentan con un conjunto de principios, valores y saberes que le son propios. Por tanto, toda actividad en las organizaciones solidarias debe estar anclada firmemente a las teorías, principios y valores que definen o dan sentido a la economía solidaria. El segundo principio es el de la oposición. Todo movimiento social, en cierta forma nace como una contradicción u oposición a lo establecido. El principio de oposición implica un sistema social, un grupo opositor. Se podría decir que un movimiento social no tendría sentido si no tiene un adversario claramente definido. En el caso de la economía solidaria (como movimiento social) está en contra del modelo capitalista por razones teóricas, políticas y éticas. “La idea de Touraine con respecto al principio de oposición se resume diciendo que: cuando los actores han adquirido conciencia del lugar que ocupan dentro de la sociedad y cuentan con una organización comprometida y solidaria entre ellos, al surgir un conflicto que los contrapone en el campo de la acción social, este hace surgir al adversario y forma de una u otra manera en los actores presentes, la conciencia de clase.” (Orozco, 2000, p. 16). También señala Touraine que los movimientos sociales están inmersos en una totalidad compleja: en un espacio, un tiempo y una cultura particular. La eco-

nomía social y solidaria es cada vez más un movimiento global. En este sentido es muy importante la vinculación de las experiencias locales y nacionales a las corrientes que encarnan mejor el principio de identidad” (Fajardo, 2012)

Red cooperativa de emisoras comunitarias del sur de Santander: RESANDER. Una experiencia de integración solidaria.

Colombia, tiene buenos ejemplos de integración social de las organizaciones solidarias, desde luego de integración de las cooperativas. Las experiencias de integración se encuentran en diferentes formas de organizaciones solidarias y en diferentes espacios territoriales. En este escrito se presenta la experiencia de una cooperativa de medios comunitarios de comunicación. Se trata de RESANDER, denominada inicialmente como Red Cooperativa de Emisoras Comunitarias del sur de Santander, se fundó en abril de 2001, en San Gil Santander como una organización de carácter cooperativo. Las nacientes emisoras comunitarias requerían un organismo de representación y de asesoría que sirviera de enlace con las autoridades gubernamentales y que apoyara su desarrollo organizacional. Reconociendo esta necesidad los impulsores iniciales, Fernando Tibaduiza, gerente de la Cometa, el padre Ramón González Parra, director de SEPAS, Miguel Fajardo, Vicerrector Académico de UNISANGIL, motivaron la constitución de la nueva cooperativa.

Después de un proceso motivativo, 24 emisoras comunitarias de las tres provincias del sur de Santander, dos organismos de la Diócesis de Socorro y San Gil, la delegación de comunicaciones y el Secretariado de Pastoral social firmaron el acta de constitución el 6 de abril de 2001. El 12 de junio de ese mismo año se registró el acta de constitución ante la Cámara de Comercio.

La intención o misión asignada a la nueva cooperativa consistió en contribuir al fortalecimiento, desarrollo integral y sustentable de las radios comunitarias asociadas, como empresas sociales y solidarias. Se identificaron para tal contribución las siguientes áreas estratégicas de gestión:

- Desarrollo organizativo.
- Gestión de asuntos jurídicos.
- Gestión tecnológicas.
- Gestión de proyectos.

Actualmente RESANDER cuenta con (43) asociados: (35) emisoras comunitarias de las provincias de Guantán, Comuna, Vélez, Soto y García Rovira. La emisora diocesana Nuestra Señora del Socorro, (3) televisoras comunitarias y (4) entidades que apoyan institucionalmente el proceso.

La implementación de estas líneas de acción estratégica le ha permitido a RESANDER además de actuar en la jurisdicción de Santander, extender a todo el territorio nacional la prestación de servicios

y trabajo en alianzas con entidades del nivel nacional como la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, que durante el año 2014 y 2015 coordinó una estrategia de pedagogía para la paz “contamos para la paz” con la participación de radialistas comunitarios del todo el territorio nacional. Con la Unidad de Atención y Reparación a las Víctimas UARIV en el año 2015 se coordinó una estrategia radiofónica “expreso esperanza” que incluyó a (25) redes regionales y (400) emisoras comunitarias. Con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias UAEOS desde al año 2014 han venido coordinando una estrategia para el fomento y fortalecimiento de la organización solidaria vinculando al sector radial comunitario. De este proceso se constituyó SUMA 4C - Federación Solidaria de Colombia, en abril de 2015, de la cual RESANDER es miembro fundador.

Desde el 2016 con motivo del proceso y el acuerdo para la paz firmado posteriormente en noviembre de 2017 por el Gobierno de Colombia y las FARC-EP, RESANDER ha sido invitado como sociedad civil a implementar la estrategia nacional “radios comunitarias para la paz y la convivencia” con el aval institucional de los ministerios de cultura de tecnologías de la información y las comunicaciones, la oficina del alto comisionado para la paz, la presidencia de la república y el apoyo económico de la Unión Europea en Colombia. Esta estrategia vinculó en su primera fase a (27) redes regionales

de radios comunitarias y (400) emisoras comunitarias del territorio nacional, quienes participaron en actividades de formación, capacitación, producción y circulación de contenidos con radicalistas comunitarios.

En los años 2018 y 2019 durante (18) meses RESANDER coordinó la segunda fase del proyecto “radios comunitarias para la paz y la convivencia” en los departamentos de Nariño, Putumayo, Caquetá y Guaviare con la vinculación de (40) emisoras comunitarias.

RESANDER ha venido participando en proyectos convocados por el programa nacional de concertación y el programa de estímulos, logrando que además de Cometa de San Gil, otras emisoras como las de Barichara, Mogotes, Charalá, Ocamonte, Guadalupe hayan incursionado en la formulación y gestión de proyectos.

Con Coescoop una de las cooperativas de ahorro y crédito de la región, desde el año 2013 mantiene una alianza para fomentar la cultura solidaria y cooperativa con hijos de asociados, conformando el colectivo de comunicación “Zoolidarios”.

Durante el año 2018 RESANDER orientó parte de su trabajo en su territorio departamental, coordinando el “VIII Encuentro regional de comunicadores solidarios” y el “V Encuentro de colectivos de comunicación juvenil”, en alianza con Unisangil y el instituto.

En el área de comunicación comunitaria RESANDER ha jugado un papel importante tanto en el nivel local, regional, nacional e internacional. En el siguiente

diagrama resume los esfuerzos de inter-cooperación en los que ha participado RESANDER.

NIVELES O ÁMBITOS DE INTER-COOPERACIÓN	INSTITUCIONES	ACCIONES
Regional	Red de Medios comunitarios, 48 radios del departamento.	Asesorías, acompañamiento y gestión de recursos para el fortalecimiento de las radios comunitarias.
Nacional	Desarrollo de proyectos en conjunto con las radios comunitarias. Trabajó con redes regionales de radios comunitarias, 30 en total.	Producción radial, capacitación, gestión de proyectos.
Internacional	Participó en redes internacionales: • Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER). • Asociación mundial de radios comunitarias AMARC.	Producción y distribución de contenidos comunicativos.

Espacios de integración de RESANDER:

Los medios comunitarios de comunicación en Colombia cuentan con cerca de 600 emisoras comunitarias articuladas en 30 redes regionales y la federación de medios comunitarios FEDEMEDIOS.

En el mundo cooperativo hay otros medios aliados de las organizaciones solidarias. Sin embargo, aún no están suficientemente integrados, para trabajar conjuntamente por la utopía de construir una sociedad más solidaria.

Referencias bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional ACI. Qué es una cooperativa. Recuperado de:
<https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Bastidas-Delgado, O. (2015). La identidad cooperativa, Caracas, Editorial Galaxia.
- Congreso De La República de Colombia (1998). Ley 454 de 1998 Economía Solidaria.
- Draperi, J. (2005). Making another world possible. Montreuil, Presses de l'économie sociale.
- Davila, R., Fajardo, M. y Bastidas, O. (2005). Éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes de desarrollo local. impre off set, San Gil.
- Fajardo, Miguel. (2012). "Educación desde y para la solidaridad", en revista Cooperativismo & desarrollo, vol. 20 número 100, pp. 206-223.
- Ramirez, B. (2015). teoría y doctrina de la cooperación. segunda edición ,Bogotá, ediciones Ántropos.
- RESANDER. (2019). Documentos institucionales sin editar: recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=cVbjhfmi1hE&feature=share>

Autoevaluación

Tal vez tenga conocimiento de experiencias de articulación de empresas de economía solidaria: (redes cooperativas, mutuales o de otras formas de organización solidaria). Haga un relato sobre la experiencia resaltando los orígenes, los alcances, los logros y dificultades que ha tenido tal experiencia de articulación o integración.

Haga un relato sobre la importancia, los principios y criterios que debería orientar la integración entre las organizaciones solidarias. ¿Cuál es el papel de los organismos de articulación de las organizaciones solidarias frente a los gobiernos y las políticas de Estado?

2.5. Inteligencia relacional y el networking aplicado a la cooperación internacional: caso SyS Corporación

Ana Milena Silva Valencia



Preámbulo

El presente documento pretende ilustrar dos categorías fundamentales una de ellas es la Inteligencia Relacional y la otra es el Networking, donde se dará un barrido sobre esto dos conceptos para luego concretarlo en un caso colombiano que adelanta esta iniciativa aplicando estas dos categorías en plena situación de pandemia o crisis mundial por los efectos del Covid 19.

El caso organizacional muestra cómo a través de un tema en común relacionado con la gestión de proyectos sociales se pueden generar sinergias o redes de contacto que favorecen a un colectivo, para la presentación de proyectos internacionales.

Presentación

La inteligencia relacional – IR se puede traducir como esa mejor manera de vivir y convivir partiendo del manejo de las relaciones con las otras personas, para ello se debe partir que los seres humanos son diferentes y esto obedece a varios factores que influyen en la forma de pensar, sentir y actuar haciéndolos únicos, con una esencia particular que los identifica y caracteriza.

La IR tiene una interesante relación con la inteligencia emocional puesto que para poderse relacionar bien se requiere de unos elementos internos emocionales

que permiten a su vez relacionarse bien con otros, es así como el modelo de Bar-On citado en (Fragoso-Luzuriaga, 2015) introduce el concepto de inteligencia socioemocional como ese conjunto de competencias y habilidades que determinan la efectividad de las personas en comprender a otros, expresan emociones y afrontan las demandas de la vida cotidiana, este modelo plantea 5 dimensiones:

- La intrapersonal: que consiste en los valores y principios y se trata de tener consciencias de las propias emociones, las habilidades en esta dimensión la conforman el autoconocimiento, el asertividad y la independencia.
- La Interpersonal, que es la dimensión que considera la consciencia social y las relaciones con otros como punto de partida, entre las habilidades y competencias esta la empatía, responsabilidad social y relaciones satisfactorias.
- Manejo de estrés, que tienen relación con la regulación emocional, las habilidades que conforman esta dimensión son: tolerancia y control de impulsos.
- Adaptabilidad, lo central de esta dimensión es el manejo del cambio y las habilidades y competencias que las conforman son: chequeo de realidad, flexibilidad y resolución de problemas
- Humor: es la motivación del individuo para manejarse en la vida, las

competencias son el optimismo y la felicidad.

Retomando los factores que influyen en esa forma de pensar, sentir y actuar están: la personalidad, la cultura, los procesos de socialización, la educación, el colegio, la universidad, el trabajo, los amigos, los códigos éticos y religiosos, la familia, el barrio, la comunidad o el contexto donde nos desenvolvemos, esto factores de una u otra forma determinan la inteligencia relacional y los efectos de la conformación de redes de contacto que permiten crear sinergia y articulación para avanzar no solo en un proyecto de vida sino impactar para beneficio de una región o entorno.

Con referencia a los procesos de socialización como uno de los factores determinantes de la IR, es una categoría privilegiada para explicar y entender la acción del individuo social que lo habilita a participar de la vida socio-comunitaria, entre otros autores George Mead citado en (Tomasini, 2010) plantea el concepto de socialización para referirse al proceso mediante el cual el niño o la niña adquiere las herramientas básicas que le permiten participar en la vida social y establecer relaciones con otras personas o miembros de su cultura o grupo social.

De acuerdo también a lo anterior la cultura es un factor importante puesto que representa un conjunto de valores, principios, normas, símbolos y lenguaje

que identifican a un grupo social (Silva & Valencia, 2020) y es un punto de partida además para definir el concepto de Networking cuyo objetivo es ampliar la red de contacto o desarrollar un círculo social que evidentemente se hace desde el entorno donde las personas se encuentran inmersas y se logren identificar con los elementos de la cultura para que se genere la identidad y esta a su vez logre la sinergia en las relaciones y por consiguiente una red de contactos acorde a las expectativas y a la alineación tanto a los objetivos personales como los de un grupo social.

El Networking es una práctica común que se utiliza de manera cotidiana en los ámbitos profesionales y personales y hace referencia a eventos tanto formales como informales en los que se construye una red de contactos que ayuden a generar sinergias y oportunidades para las diferentes expectativas y necesidades de las personas o los grupos. En otras palabras, el Networking significa desarrollar un círculo social con el fin de apoyarse mutuamente de acuerdo a finalidades comunes de interacción que permita generar oportunidades para el crecimiento tanto personal, profesional y hasta económico.

El término de Networking proviene del inglés y se traduce como trabajar la red de contactos. Es una estrategia clave para tener contactos de calidad que edifique la vida personal y profesional.

Existen varios tipos de Networking uno de ellos está relacionado con eventos presenciales donde se puede interactuar con gente relacionada con negocios o con el ámbito laboral o de trabajo. Un ejemplo de ello puede ser una serie de talleres o conferencias donde a través de varios ciclos se van identificando las personas y el rol que ocupan socialmente lo que lleva a identificar capital social para futuras negociaciones o interacción dependiendo de intereses comunes. Este tipo de Networking se conoce como Offline.

El otro tipo es el Online: son todos aquellos contactos que se logran o establecer con conexiones por medio de redes sociales o aplicaciones. Ejemplo de esto pueden ser redes como LinkedIn donde se visualiza el perfil de las personas y con base en esto se pueden identificar competencias ya sean a nivel laboral o para negocios.

Entre los Objetivos del Networking se encuentra:

- Dar a conocer productos o servicios
- Conseguir alternativas de ingreso, trabajo o empleo
- Realizar alianzas o acuerdos de entendimiento para el diseño o gestión de proyectos

Para finalizar las redes de contacto en ocasiones puede significar vías de comunicación, vínculos relacionales entre

diferentes personas llámense amigos, familiares, clientes, proveedores, competidores ya sea local, global o virtualmente (Rodríguez et al., n.d.)

Objetivo

Identificar en un caso organizacional la IR y el Networking que se genera para el diseño y gestión de proyectos sociales de forma sinérgica, a partir de las necesidades y expectativas de la comunidad como también de los requerimientos del gobierno o agencias internacionales.

Desarrollo del Caso

Se trata de una corporación sin ánimo de lucro que nace en el año 2004 con profesionales que tienen un vínculo familiar y como emprendedores se incorporan a un clúster de emprendimiento tecnológico como lo es Parquesoft en la ciudad de Cali- Colombia.

SyS Corporation ofrece servicios y productos principalmente a las organizaciones sin ánimo de lucro representadas en cooperativas, fondos de empleados, mutuales, fundaciones, asociaciones, cajas de compensación familiar, universidades, entre otros.

Su portafolio de servicio hace énfasis en ofrecer capacitación presencial y virtual de acuerdo a las necesidades de la organización, consultoría para el fomento y fortalecimiento de las organizaciones

sociales o solidarias en temas sociales, administrativos, financieros, económicos, entre otros.

De otra parte, tiene una línea de negocio relaciona con el diseño y la gestión de proyectos sociales y de inversión pública.

En el año 2019 realiza un acuerdo de entendimiento con una Federación con el fin de apoyarla a estructurar proyectos sociales y poderlos presentar a nivel internacional a convocatorias. Los proyectos tuvieron la característica de ser trabajados con los líderes de las comunidades o regiones, entre otros proyectos:

- Producción, transformación y comercialización de café de alta calidad.
- Promover el agroturismo y vincular la cooperativa al paisaje cultural cafetero.
- Recuperación del tejido social y del medio ambiente en comunidades afro.
- Fortalecimiento integral de las actividades productivas agrícolas de las 96 familias productoras rurales, en Boyacá.
- Implementación de buenas prácticas agrícolas BPA, en pequeños y medianos productores asociativos, para obtención de principios activos de plantas medicinales y aromáticas.
- Establecimiento de unidades productivas solidarias sostenibles, para la disminución de los impactos generados en las familias de en Condición

de desplazamiento y/o madres cabezas de familia que viven en el sector rural de los municipios de Zona Bananera, Ciénaga y Santa Marta en el Departamento del Magdalena Colombia.

- Pavimentación Vías terciarias del municipio de el Dovio y Versailles.
- Planta de envasado de agua potable tratada y Fomento y fortalecimiento de la organización RED EMPRESARIAL COLECTIVA.
- Implementación de ganadería silvopastoril en el departamento del Cauca.
- Producción, comercialización y transformación de productos lácteos mediante ganadería de doble propósito en el corregimiento de la victoria. Municipio de Ipiales Nariño.
- Murallas de contención o gaviones en Imbilí
- Implementación de un modelo a gran escala semiestabulado con soluciones ambientales en el departamento del Meta.
- Mejoramiento de la productividad, las condiciones socioeconómicas y el aprovechamiento agroindustrial en la línea productiva de aguacate en Argelia Valle del Cauca.

A raíz que la Federación no cumplió con la gestión de recursos a las organizaciones afiliadas a ella que solicitaron el apoyo para que les estructuraran los proyectos, SyS Corporation plantea una idea para todas las organizaciones sociales en Colombia que se vean con la di-

ficultad o afectadas en la consecución de recursos debido al desconocimiento de no saber diseñar un proyecto a la falta de experiencia en gestionar un proyecto ya sea de gobierno o a nivel internacional.

Es así como a principios del año 2020 los emprendedores de SyS Corporation empiezan a estructurar unas conferencias virtuales relacionadas a cómo estructurar proyectos para acceder a recursos internacionales, lanzando su primera conferencia on line en el mes de Mayo de 2020, en plena pandemia, utilizando como promoción las redes sociales de Facebook, Instagram, Twitter y páginas web.

Hasta el mes de septiembre de 2020 han programado 4 encuentros ONLINE por medio de la plataforma Zoom con una participación total de 380 personas de diferentes organizaciones sociales y solidarias en Colombia y en países como México, Costa Rica, España, Argentina, EU, Perú y Ecuador.

Hoy en día SyS cuenta con una red de apoyo para la gestión de proyectos a través de WhatsApp y su Web, donde se están retroalimentando de las diferentes convocatorias tanto de gobierno como a nivel internacional, además dentro de la red de apoyo hay un miembro de la APC Colombia que es la agencia del gobierno para la cooperación internacional.

Debido a toda esta sinergia SyS presentó un proyecto al Fondo Acción el cual

fue seleccionado con una organización de base campesina para obtener el apoyo en la estructuración de proyectos con la posibilidad de acceder a recursos del Gobierno Alemán.

Lecciones aprendidas

- Para el diseño de proyectos se requiere de la participación activa y decisiva de los grupos de interés y la intersección del conocimiento técnico – científico y del conocimiento popular, para crear innovación social.
- En la ejecución del proyecto es de vital importancia el compromiso de sus integrantes, la lealtad, la sinergia del equipo de trabajo, como en respetar los acuerdos con el fin de lograr objetivos en común. Es vital la incorporación de habilidades blandas.
- En la gestión de los proyectos se requiere estar al tanto de las redes, o vinculado a una red de apoyo para identificar convocatorias y oportunidades que ofrece el mercado. Utilizar las redes sociales y lograr sinergias con diferentes actores sociales para el intercambio y los aprendizajes. Saber negociar beneficiando a un colectivo y al interés de la de las organizaciones. Dejar acuerdos y convenios por escrito.

Actividades y preguntas de Aprendizaje

1. ¿La crisis mundial fue un fue un obstáculo o por el contrario fue un motor

- de iniciativas para la gestión de proyectos en SyS?
2. Identifique las estrategias que utilizo SyS para crear la red de apoyo en Proyectos.
 3. ¿De acuerdo al modelo de Bar-On sobre Inteligencia socio-emocional, que dimensiones aplica SyS?
 4. Qué opinas de esta frase: la unión hace la fuerza

Referencias bibliográficas

- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿Un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educacion Superior*, 6(16), 110–125. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.02.001>
- Rodríguez, N. M. M., Gutiérrez, A. C. M., & Montes, J. A. A. (n.d.). Incubadoras de negocios y el networking : un estudio empírico.
- Silva, A., & Valencia, R. (2020). Elementos constitutivos de la especificidad cooperativa. *Comunidad de Pensamiento Coomeva Cali - año 2000*. <http://repositorio.coomewa.com.co/handle/coomeva/2026>
- Tomasini, M. E. (2010). An old thinker to resignify a psychosocial category: George mead and socialization. *Athenea Digital*, 17, 137–156. Recuperado de <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n17.668>

Enlaces de interés

Silva y Soluciones Corporación. <https://www.silvaysoluciones.org/>
 Como hacer networking de forma efectiva: 5 Claves. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Zfs2doWhPhA>
 ¿Cómo hacer networking efectivo? Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=PBWCNzYlrWI>

CAPÍTULO 3

BIENESTAR, PROTECCIÓN Y ACCIÓN COMÚN

Introducción

“La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta, si no llegamos todos”.

Virginia Burden

El tránsito hacia una economía transformadora pone en foco el modelo cooperativo, según Stiglitz ¹ “Las cooperativas son más capaces de gestionar los riesgos que el sector privado capitalista...Creo que podemos construir un mundo en el que la economía funcione mejor para todos, basada en la solidaridad”, involucra el desarrollo de acciones cotidianas basadas en una ética del cuidado de la vida y el bienestar. Esta disposición ética de las organizaciones de economía solidaria requiere que sus líderes tengan una

inteligencia emocional al servicio del interés general.

Con ello esperamos reflexionar sobre cómo la inteligencia emocional de líderes sociales está cambiando el mundo. Daniel Goleman² espera “que la inteligencia emocional y la inteligencia social ayuden a las personas a distanciarse de la ganancia personal y del interés propio, que en vez, se percaten, se preocupen y tomen acción acerca de lo que necesita ser arreglado en el mundo”, en relación también con la “Inteligencia Ecológica”, dice respecto a los temas asociados a la sostenibilidad y el equilibrio ecológico “en definitiva de nada sirve aprender a ser una mejor persona o un mejor líder si no vas a tener un mundo en dónde serlo”.

1
2

<http://www.observatorioeconomiasocial.es/actualidad-observatorio.php?id=3446>
<https://www.gestion.com.do/ediciones/enero-2010/item/176-daniel-goleman-inteligencia-emocional-y-social-para-un-mundo-en-desafio>

3.1. Inteligencia emocional, bienestar y cooperación

Juan Fernando Álvarez Rodríguez



Preámbulo

Para el desarrollo de los casos que se revisan en este capítulo, inicialmente se analiza el caso de COOMEVA, a través de su disposición prosocial, se observa como la cooperativa integra los conocimientos de sus miembros y sus orientaciones, hacia nuevas formas de hacer economía.

En el caso de la cooperativa por el bien común BIKOconsulting en España, se expone, como sus asociados comparten la necesidad de organizar desde la economía solidaria emprendimientos laborales profesionales independientes, amparando su cobertura en el sistema de seguridad social y con la creencia de que otro tipo de organizaciones es posible.

Por ultimo refiere un documental, donde se exploran las prácticas de distintas empresas, generando híbridos organizacionales aportan que están aportando al bien común. Experiencias alrededor del mundo de: economía circular, segunda mano, reciclaje, agricultura apoyada por la comunidad, redes de productores, comercio justo, cooperación para el desarrollo, energía, empresas recuperadas y turismo, que se apoyan en casos muy ilustrativos.

Presentación

Christian Felber, a través de su propuesta de una economía dirigida al bien común, ha logrado congregar a millares

de empresarios, emprendedores y líderes del mundo para transitar hacia una economía transformadora. Su propuesta toma del modelo cooperativo la búsqueda de maximizar el bienestar de sus miembros, lo que en la práctica involucra el desarrollo de acciones cotidianas asentadas en una ética del cuidado de la vida y el bienestar. Esta disposición ética que se desarrolla en una organización requiere que sus líderes tengan una inteligencia emocional al servicio del interés general. En el caso de COOMEVA su promotor, y uno de sus fundadores, Don Uriel Estrada nos comenta que (Vargas 2018):

...Nunca la medicina me apasionó tanto como la cooperativa, pues ésta es una forma de salvar a la humanidad del egoísmo y la pobreza (57).....Pertenezco a la generación colombiana de cooperativistas de los años sesenta, quienes, a mediados del siglo XX, empezaron a fundar cooperativas de ahorro y crédito en Colombia (49)...

Detrás de las palabras del Doctor Uriel se manifiesta una disposición mental a la construcción de una empresa al servicio del interés general. A ello los psicólogos le denominan *disposición prosocial*. Esto en palabras de Dan Batson (uno de los investigadores en psicología social más relevantes en el mundo), tras un nutrido debate con intelectuales, lo relaciona con altruismo, compasión y desarrollo (Singer y Ricard 2015), Batson afirmó que:

El altruismo existe y aflora a partir de la implicación empática... La implicación empática da lugar a la motivación altruista y se refiere a una emoción orientada al otro... Tenemos que tomar en consideración el altruismo inducido por la empatía si queremos entender el comportamiento humano y de los sistemas económicos.

Como nos dice Batson la motivación altruista nos lleva al comportamiento y a las acciones. Esta ruta es la trazada cuando millares de líderes cooperativistas en todo el mundo desarrollan emprendimientos por el bien común. COO-MEVA no es la excepción (Vargas 2018):

...en la Asamblea de la Asociación Médica del Valle de 1963, visualicé y propuse organizar un seguro de vida para los médicos afiliados como un servicio propio y autónomo...la idea consistió en aprovechar la tremenda fuerza que produce la unión de todos los médicos para convertirnos en una compañía de seguros en forma de cooperativa de auxilio mutuo...que las cuotas que se pagan no sean para nadie sino para capitalizar cada mes e incrementar beneficios en caso de invalidez, vejez, ayudar en la financiación de vivienda...

En el caso de la cooperativa por el bien común BIKOnsulting (Sanchis y Amigo 2019), ubicada en España, sus asociados compartían algo: la necesidad de organizar sus emprendimientos laborales como profesionales independientes,

amparar su cobertura en el sistema de seguridad social y la creencia de que otro tipo de organizaciones es posible.

Esta cooperativa está compuesta por especialistas en distintos ámbitos de la consultoría como el marketing, análisis de datos, producción, educación, entre otros, quienes ponen el conocimiento para hacer de este mundo un mejor lugar para todos. Para ello fue menester impregnar la gestión interna de una ética empresarial expresada en estructuras y decisiones fundadas en la confianza y cooperación. En donde los trabajadores y clientes de la cooperativa se consideran compañeros de viaje, emprendedores y transformadores.

El resultado, demuestra que la asesoría empresarial implica un proceso de acompañamiento entre iguales, con el fin de generar cambios, en función de su aporte concreto a la mejora social, ambiental y también económica de sus beneficiarios. De manera que no es posible concebir un beneficio económico a secas, ni una incidencia social que no movilice a la preservación y generación de valor ambiental.

Esta disposición por el prosocial ha escalado sus horizontes con miembros en Argentina. De la inmensa oferta de acciones por la transformación, la cooperativa ha logrado integrar a los conocimientos de sus miembros, las orientaciones de nuevas formas de hacer economía como: la economía circular, las empre-

sas B, la economía colaborativa, las ciudades en transición, la economía de la felicidad, entre otros. Con principios que comienzan a ser parte cotidiana de la gestión organizacional y se manifiestan en orientaciones empresariales concretas, entre las que se encuentran: la gestión ética de finanzas, el desarrollo de calidad constante en el puesto de trabajo, el reparto justo de los volúmenes de trabajo, la distribución de la renta, la gestión ética de suministros, la demanda de comportamientos ecológicos en los trabajadores, la democracia interna, la transparencia y las ventas éticas.

Una economía transformadora, que a la tradicional asesoría en balances financieros, ha sumado el acompañamiento en la formulación del balance social, de sostenibilidad, de bien común, la auditoría ambiental y la contabilidad social. El impacto de tales acciones integra beneficios económicos, sociales y ambientales, que algunos prefieren llamar simplemente: felicidad.

Para autores como (Rojas 2014) la felicidad hace referencia al bienestar que día a día experimentan los seres humanos y es ante todo un propósito de vida. En muchas cooperativas, por ejemplo, sus líderes manifiestan que los mayores ingresos posibilitan alcanzar un peldaño de la felicidad, pero ninguno se muestra de acuerdo con plantear que desean obtener mayor felicidad para lograr con ella mayores ingresos.

La relación entre felicidad, inteligencia emocional, bienestar y cooperación va signada porque la primera (la felicidad) está determinada por el relacionamiento de las siguientes. Con ello es posible afirmar que algunas variables que determinan condiciones de felicidad, se han puesto de relieve en estas notas: inteligencia emocional, bienestar y cooperación; a través de las cooperativas estas variables se potencian por decisiones colectivas de una ética compartida. De manera que en las cooperativas se pone mucho cuidado al fortalecimiento del capital humano, pero también del capital social (la confianza, las redes, la reciprocidad y la asociatividad), que se amplían en la medida que los esfuerzos económicos de los miembros se reinvierten en la empresa, para generar ciclos virtuosos de capitalización institucional. Este resultado, de los últimos hallazgos científicos de (Rojas 2014), (Singer y Ricard 2015), (Sanchis y Amigo 2019), es coherente con lo expresado por el Doctor Uriel Estrada, en cuanto a las estrategias que dieron lugar a la creación de COOMEVA.

A continuación, sugerimos analizar el siguiente documental donde se exploran las prácticas de distintas empresas que están generando híbridos organizacionales, donde el aporte al bien común tiene mayor relevancia que la simple búsqueda de maximización de ingresos. Con ello esperamos reflexionar sobre cómo la inteligencia emocional de líderes sociales está cambiando el mundo.

El documental se encuentra en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=3R59m-AxBCE>. Observe con atención los casos expuestos e iden-

tifique cuáles han sido los motivos que sirven de motor para el desarrollo de innovadoras acciones empresariales.



Trate de identificar comportamientos concretos donde se manifiesten los temas que hemos tratado y no olvide que un referente fundamental es la ex-

periencia de Coomeva, pues ahora es el momento de seguir construyendo y aportando al cambio, escriba sus ideas al respecto en 100 palabras.

Referencias bibliográficas

- Rojas, M. (2014). El estudio científico de la felicidad. Ciudad de México: Fondo de cultura económica.
- Sanchis, J. y Amigo, M. (2019). El modelo de la economía del bien común. Aplicación a la empresa/organización y casos prácticos. Valencia: Delta publicaciones.
- Singer, T. y Matthieu, R. (2015). Caring economics. A conversation between the Dalai Lama, scientists, economists, social entrepreneurs and business leaders. New York: Picador.
- Vargas, A. y Estrada, U. (2018). El cooperativismo como medicina social. Cali: Centro del Pensamiento COOMEVA.

3.2. El bienestar laboral en las cooperativas

Análida Díaz Orozco



Preámbulo

Para mantener un estado emocional optimo, el bienestar laboral es clave en la cooperativa. A la vez el bienestar laboral es necesario para desarrollar confianza, tanto en las personas como en las organizaciones.

A continuación, se exponen los resultados de un trabajo de investigación en Colombia, en los departamentos de Caldas y Risaralda que involucraron a los empleados de cooperativas, de una muestra de 15 organizaciones en cada departamento, en total 30 cooperativas encuestas. Y en particular se analiza el caso de la COOPERATIVA ARTESANAL DE AGUADAS, a través del empoderamiento productivo de las comunidades.

Presentación

El bienestar laboral es una forma de expresar la cultura organizacional de una cooperativa desde las aceptaciones que los empleados tengan de unir su proyecto de vida con el proyecto de crecimiento y desarrollo institucional. El bienestar de los colaboradores, empleados o trabajadores, según la acepción que en cada organización social se use, depende no solo de los beneficios monetarios como contraprestación del servicio, también juega un papel importante los niveles de confianza que existan en la relación tarea y conocimiento de esta, las posibilidades de crecimiento en la estructura organizacional como son as-

censos o mejoras en el puesto de trabajo, las posibilidades de ser tenidos en cuenta para el desarrollo de proyectos o propuesta de ideas que potencien su capacidad intelectual; esto hace que se cree un clima de confianza, que permite al trabajador, colaborador o empleado apreciar que las reglas sociales establecidas para el trabajo son claras y le facilitan ampliar sus capacidades para actuar, decidir y aportar en su puesto de trabajo (Calderon Hernandez, 2002).

La gestión de la organización requiere, por parte de sus líderes, comprender tanto elementos técnicos como socioculturales; entre los que se encuentran el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, que están relacionados con resultados económicos, manejo de conflictos, satisfacción de los clientes y logro de eficiencia organizacional. Se plantea, además, que, si se pretende trascender a los programas asistencialistas y aportar a la calidad de vida de las personas que trabajan, es necesario conocer y actuar sobre variables de carácter sociocultural. La satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo.

Una condición que ha surgido como resultado de diversos estudios es lograr un “estado de bienestar”, que vaya más allá de programas asistencialistas fundados en “dar cosas” al trabajador, lo anterior implica actuar sobre factores estructurales y funcionales dentro de la organiza-

ción: prácticas de gestión humana, estilo de dirección, sistema de comunicación, integración persona - organización, sistema de compensación y beneficios, entre otros, muchos los factores mencionados son de carácter sociocultural.

Para lograr el bienestar laboral es necesario desarrollar confianza, tanto en las personas como en las organizaciones. La confianza es un sistema de reglas establecidas que manifiestan la posibilidad de actuar del individuo, que si llega a encontrar un escenario de aceptación, lo aprovecha (Díaz Análida, 2004) para que se den las condiciones de participación, las personas requieren confiar en que su actuación será mediada por la aceptación o por lo menos, que gozará de posibilidades de interlocución, de ahí que es fundamental que se le permita la puesta en escena de sus pensamientos articulados a la situación en la que se encuentra.

Los sistemas de reglas sociales establecidos por las organizaciones, ayudan a construir los valores que crean seguridad, esperanza, credibilidad, que se expresa en actos, manifestaciones, relaciones de convivencia organizacional y en el cumplimiento de los deberes empresariales. También en las acciones de cooperación en las que pone en evidencia sus conocimientos, destrezas y habilidades para el trabajo.

La confianza se forma a través de tener una conciencia clara de la incidencia de lo que hace en el individuo, el cum-

plimiento de normas no solo generales, también institucionales como el reglamento interno de trabajo, el estatuto en el caso de una cooperativa, las políticas institucionales, los procedimientos establecidos; lo que implica tener confianza para actuar, aportar y decidir, al interior de una organización, que le permite aportar desde sus habilidades capacidades, destrezas, conocimientos, al servicio de esta.

Describiendo las necesidades organizacionales, para (MORGAN, 1998) el trabajo era una necesidad básica y aquellos que dirigían las organizaciones, lo trataban como tal. El diseño de las organizaciones era visto como un problema técnico y las tareas de alentar al personal se enfocaban en cumplir los requerimientos de la máquina, lo organizacional entonces, quedó reducido al problema de pagar lo justo por el trabajo realizado. Mientras el espíritu de equipo trataba de abrirse paso como una ayuda valiosa a la dirección, esta última a la vez se estudiaba como un proceso acotado a la dirección y control de los trabajadores.

En conclusión, la literatura del bienestar laboral se centra en identificar la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo, el modo en que los grupos laborales pueden satisfacer esas necesidades, en las actitudes y preocupaciones de los trabajadores, como también los factores del entorno social fuera del trabajo.

El problema a resolver es ¿qué relación puede existir entre el bienestar laboral y las condiciones de rendimiento de efectividad de un colaborador, trabajador o empleado de una organización cooperativa?

Consecuencia del trabajo de investigación, del área de gestión social, realizado entre los años 2014 al 2016, en cuanto al impacto social y económico de las cooperativas en el departamento de Caldas y Risaralda, que involucró a los empleados de cooperativas, tomados de una muestra de 15 organizaciones cooperativas en cada departamento, en total 30 cooperativas encuestadas. Dicho trabajo tuvo en cuenta:

- Como categorías de análisis de la investigación: el capital social generado, el entorno económico y el entorno social.
- La unidad de análisis, las cooperativas de la región de los departamentos de Risaralda y Caldas.
- Las unidades de trabajo corresponden a 15 cooperativas seleccionadas y representativas de cada sector económico.
- Los métodos para la recolección de la información se fundamentaron en la observación directa, la encuesta y la revisión documental.

El desarrollo de la investigación se orientó a tomar percepciones de grupos directivos, grupos de asociados y grupos de trabajadores de las diferentes cooperativas encuestadas.

Para desarrollar esta actividad, que se realizó en 9 municipios del departamento de Caldas y en el área de Pereira en el departamento de Risaralda, se definió como estrategia y especialmente en el caso de los colaboradores, trabajadores o empleados oficiar a cada cooperativa la necesidad de realizar un trabajo de dos horas con el grupo de trabajadores de cada cooperativa, en el horario en que ellos dispusieran, solicitándoles un espacio que no fuera el puesto del trabajo.

El trabajo de dos horas se dispuso para conversar sobre acciones generadoras de confianza para que los colaboradores, trabajadores o empleados tuvieran la oportunidad de presentar sus percepciones. Como también el análisis de los beneficios económicos y sociales que las organizaciones cooperativas les brindaban. Y para realizar un ejercicio de proponer el proyecto de vida de los participantes con el enfoque de competencias sociales (habilidades, capacidades, y destrezas para enfrentar sus realidades económicas, sociales y laborales), revisando la integración de los proyectos de vida de los trabajadores con la vida organizacional en la que se desempeñan. Aplicando un cuestionario de investigación en materia del impacto social y económico de las cooperativas.

Cuando culminó la investigación, se compartió con los directivos de las organizaciones cooperativas la información generada en el trabajo de campo

con los colaboradores, trabajadores y empleados, lo que generó espacios de concertación y acciones de mejora encaminadas al bienestar laboral.

Profundizando, el caso de la COOPERATIVA ARTESANAL DE AGUADAS, con 85 asociados, que genera empleo en el municipio para 45 personas (entre estas 25 mujeres); los resultados permitieron analizar el empoderamiento productivo de comunidades, que son de impacto para la cooperativa, como también la comunidad de sus trabajadores. El empoderamiento interpretado a través de: la estabilidad laboral brindada a los trabajadores que son empleados directos de la cooperativa, la permanencia de los encuestados en sus puestos de trabajo por más de diez años, la movilidad social de estos (los cuales han podido pasar de condición económica del estrato 2 al 3), así mismo su rol como asociados, lo que les permite disfrutar de los servicios que ofrece la cooperativa.

La mayoría antes de este empleo, trabajaban en el campo recolectando fique, vivían en el pueblo, se desplazaban a zona rural 4 veces a la semana, situación que les generaba inconvenientes pues tenían que dejar a sus hijos a cargo de familiares. Para los trabajadores contratados directamente por la cooperativa, con contratos a término indefinido, esto les permitió mejorar su situación económica y familiar. El estudio permitió analizar que en la cooperativa artesanal los trabajadores se sienten bien tratados, su

calidad de vida ha mejorado, la cooperativa brinda las condiciones económicas necesarias, dadas las condiciones de la cooperativa, sus ingresos dependen de la venta de sombreros aguadeños, que gozan de buen prestigio y fácil comercialización, solamente una vez en un periodo de 10 años se les incumplió con el pago de sueldos. Los trabajadores también manifiestan, que les gustaría que la cooperativa directamente organizara un programa de salud, ya que en el municipio las entidades prestadoras de servicios de salud presentan muchos incumplimientos. Respecto a su condición salarial se sienten pagos como el promedio de los trabajadores del municipio de Aguadas.

En conclusión, la cooperativa artesanal de sombreros aguadeños, ha generado empoderamiento de sus trabajadores en la labor artesanal, las mujeres realizan su labor de entramado de los sombreros y los señores el cierre del entramado, empaque y comercialización, se evidencia un buen trabajo en equipo, la gerencia hace su gestión desde Manizales y entre las mismas señoras asignan mensualmente quien se encarga de la coordinación del trabajo. Hay que resalta el impacto socioeconómico de las labores adelantadas por la cooperativa que por más de 50 años ha generado una opción laboral importante en el municipio.

Para la cooperativa es muy importante contar con asociados trabajadores fijos ya que desarrollan la destreza del ma-

nejo de la cabuya para la elaboración de los sombreros, que es una labor de mucha experticia, y de esa forma mantener el stock de producción necesario. La cooperativa comercializa sus productos a nivel nacional e internacional, por ejemplo, en Estados Unidos y España, en donde existen colonias aguadeñas que se encargan de comercializarlos.

Autoaprendizaje

Teniendo en cuenta el texto anterior, resuelva las siguientes inquietudes:

- Analice las condiciones que se dan en su organización para generar confianza con el colaborador, trabajador o empleado.
- ¿Qué tipo de beneficios sociales y económicos se dan a colaboradores, trabajadores o empleados en su organización?
- ¿En qué momentos, acciones o etapas, considera que su proyecto de vida se une al proyecto de desarrollo institucional de su organización?
- ¿Qué posibilidades tienen los colaboradores, trabajadores o empleados de aportar ideas, actuar o decidir para mejorar su puesto de trabajo, en su organización?
- ¿En su organización existe la inducción en cada puesto de trabajo? ¿Se actualiza a los trabajadores para la ejecución de su labor, en que ha consistido esta re - inducción?

Referencia bibliográficas

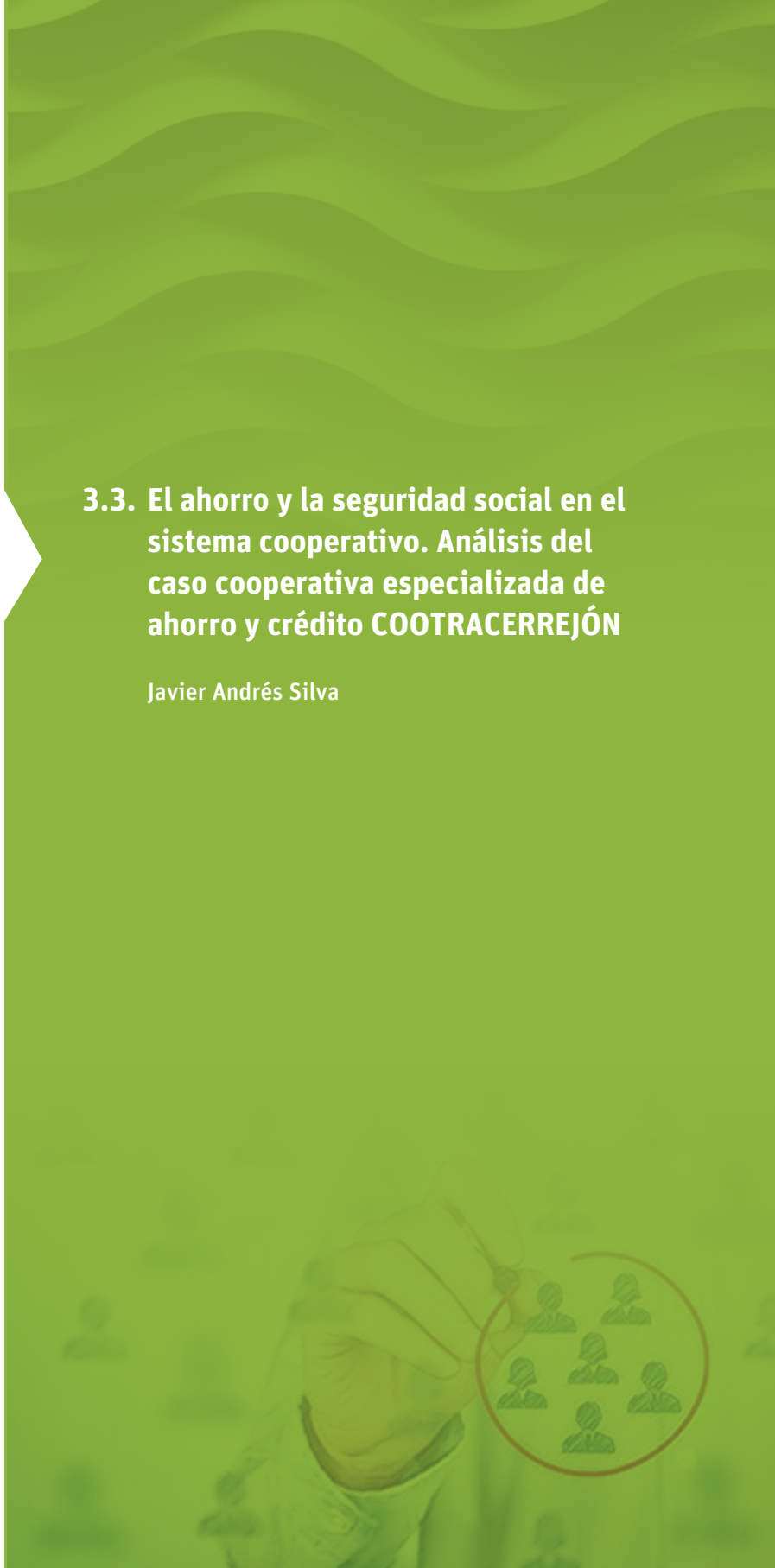
- Acero, C. (27 de julio de 2018). la importancia de las cooperativas agropecuarias en el desarrollo del campo. La república - especial día del cooperativismo.
- Arendt, H. (1998). La condición humana. Mexico. Paidós.
- ACI. (Abril de 2012). Asociacion internacional cooperativa. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=4pe_mXZQHBO
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. (1996). La cooetencia un nuevo enfoque gerencial. Atlanta: McGrawhill.
- Calderon, G., Murillo, S. y Torres, K. (2002). Cultura organizacional y bienestar laboral. Línea de investigación en cultura organizacional.

- Carrillo, E. (2015). La economía de los dones y la abundancia. Economía consciente. Foro de comunicación e intercambio de conocimientos y experiencias. Mindalia ONG.
- CONFECOOP. (2018). Anuario . Bogotá. CONFECOOP.
- Diaz A. (2004). En la confianza (pág. 150). Manizales: Centro publicaciones Universidad de Manizales.
- Diaz, A. (2009). Economía más social: prospectiva del desarrollo territorial. Bogotá: Educ.
- Diaz, A. (2016). Impacto social y económico de las cooperativas en Caldas. Manizales. Universidad de Manizales. Facultad de ciencias contables económicas y administrativas .
- Garzon, C. U. (1965). Bases del cooperativismo. Medellín Colombia: Granamerica.
- Garzon, C. U. (1993). Historia del cooperativismo. Bogotá : Coopdesarrollo.
- Guerra, P. (2014). II Jornadas una administración para el desarrollo. La economía debe volver a sus fuentes. Montevideo Uruguay. Portal de la economía solidaria.
- Llerena, A. (2015). economía consciente, otra economía es posible. Recuperado de: <http://www.economiaconsciente.org/2-congreso-internacional-de-economia-consciente>
- Mijailov, M. (1998). La revolución industrial. Bogotá: Panamericana.
- Monterrosa, H. (julio de 2018). Con firma de paz crecieron las asociaciones. Separata especial La Republica.
- More, E. (2014). Necesidad de un paradigma emergente para una nueva ciencia económica. Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia.
- Morgan, G. (1998). Imágenes de la organización. México. Alfa y Omega.
- Roll, E. (1978). Historia de las doctrinas económicas. México. Fondo de cultura económica.

- Mujica, J. (2014). Nada vale más que una vida, luchen por la felicidad. Conferencia acto de condecoracion. Quito Ecuador. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=8U5rH4z3_uA.
- Ocampo, J. (2014). El 90% de poblacion campesina es pobre. Según un Estudio de Misión Rural. El Pais .
- Ritter, W. (2008). Las nuevas realidades y paradigmas emergentes. Seccion de bio-climatologia. No. 17. Coayoacan Mexico. UAM.
- Roll, E. (1994). Historia de las doctrinas economicas. Mexico. Fondo de cultura economico.
- Taylor, C. (1996). Fuentes del yo: la construcción de la identidad moderna. Quebec Canada: Ediciones Paidós Ibérica.
- Tofler, A. (1997). La tercera ola. Barcelona. Plaza y Janes.

3.3. El ahorro y la seguridad social en el sistema cooperativo. Análisis del caso cooperativa especializada de ahorro y crédito COOTRACERREJÓN

Javier Andrés Silva



Preámbulo

La economía ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo empresarial y no en las personas. En pocas palabras, las personas están al servicio de la economía, la prosperidad económica y empresarial se da a expensas de las personas y su bienestar. Al contrario, el sistema social económico solidario genera instrumentos importantes a la hora de pensar en un sistema de seguridad social.

El caso que se expone a continuación es el de COOTRACERREJON, una cooperativa colombiana de los trabajadores del Cerrejón, que promueve diferentes acciones a favor de su base social, entre los que se destaca el ahorro asociativo con miras a generar mejores resultados en la seguridad social integral de los asociados. En donde lo social también tiene relación con la prosperidad colectiva y la seguridad de las personas, especialmente en el futuro.

Presentación – Contexto

Las organizaciones de economía solidaria han demostrado a lo largo del tiempo, la gran capacidad que tienen de generar elementos valiosos de bienestar y calidad de vida para las personas. Sin duda alguna, la administración de recursos económicos representados en aportes sociales y en créditos, es en sí misma una ventaja para los usuarios del sistema, además de las múltiples ventajas derivadas de la solidaridad y expresadas

eficientemente en la generación de renta económica y renta social.

Sin embargo, cuando se habla del ahorro y las posibilidades humanas que este ejercicio conlleva, debemos remitirnos inmediatamente a una de las ventajas más grandes que tiene el sistema social económico solidario, con esta ventaja, se debe reconocer además la capacidad que tienen estas organizaciones de generar instrumentos importantes a la hora de pensar en un sistema de seguridad social.

A partir de lo anterior, es importante que las personas reconozcan el contexto en el que se desenvuelven actualmente. Vivimos en una crisis de civilización marcada por el crecimiento desmedido de la economía de capital y su ejercicio acumulativo en manos de pocas personas. Podríamos afirmar que el ejercicio económico de capital en sí mismo no es negativo. Necesitamos economías prosperas que permitan el desarrollo humano a partir de la generación de empleo digno, salarios justos, medios de ahorro, oferta de bienes y servicios, como también estabilidad en los instrumentos de seguridad social. Sin embargo, el uso excesivo del capital y la necesidad de acumulación del mismo, ha hecho que los gobiernos y sus políticas estatales enfoquen el desarrollo de las naciones en la prosperidad económica y empresarial, a expensas de las personas y su bienestar.

No hay que ir tan lejos para apreciar este fenómeno mundial. Desde hace cerca de 30 años, en nuestro país se han reafirmado estas prácticas. Los sectores empresariales, en especial las instituciones bancarias gozan de especial protección del Estado mientras que los individuos ven continuamente como se deterioran sus posibilidades de llevar una vida digna. Desde la ley 50 de 1990, los trabajadores han perdido la retroactividad de sus cesantías (recurso importante de ahorro), la estabilidad laboral, los contratos de trabajo a término indefinido y la posibilidad real de aumento salarial anual. La economía ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo empresarial y no en las personas. En pocas palabras, las personas están al servicio de la economía y no al contrario.

En nuestro país se respira un ambiente político y económico en donde cada vez más se atenta contra la seguridad social representada en salud, empleo digno y de calidad, posibilidad de jubilación y expectativa de ahorro.

Bajo este panorama surgen entonces profundos desequilibrios sociales y económicos que amplían gradualmente la brecha entre los que más poseen y los que menos tienen recursos, dinero, posibilidades y ahorro.

Análisis del problema

Según los aspectos manifestados en el contexto anterior, el problema actual de

las personas es que a medida que pasa el tiempo sus posibilidades de vivir una vida prospera y feliz, las posibilidades de desarrollar sus capacidades humanas, es cada vez más difícil. A los profundos desequilibrios económicos que vive actualmente nuestra sociedad, en el contexto colombiano es necesario sumar los altos niveles de desempleo, la flexibilización laboral, el trabajo por horas mal remunerado y la carencia de condiciones que faciliten el acceso a la seguridad social en todos sus ámbitos (salud, educación, jubilación, ahorro).

Como lo menciona la filósofa norteamericana Martha Nussbaum (2013) por supuesto que necesitamos una economía y un sector empresarial próspero en nuestros países, pero también se requiere de mayor educación en otras disciplinas como las artes y las humanidades que permitan construir un sistema educativo crítico y reflexivo. Bajo esta perspectiva, la tan anhelada solidez económica que buscan los gobiernos, no debería ser un fin en sí mismo sino un medio para conseguir un fin más humano.

En talleres realizados, se adelantó un sondeo con 25 fondos de empleados y cooperativas, un grupo de 30 personas asociadas una de cada entidad, concluyendo los siguientes elementos, importantes para nuestra discusión sobre el ahorro y la promoción de la seguridad social en el sistema cooperativo:

- El 99% de los asistentes se encuentra endeudado con su sistema cooperativo y con entidades financieras.
- Solo el 10% en promedio debe dinero a su entidad de economía solidaria.
- Más del 90% no se consideran dueños y usuarios de su entidad de economía solidaria.
- El 82% no cuenta con ahorros diferentes a los aportes sociales y ahorros permanentes depositados en su entidad solidaria.
- Cerca del 40% se ha retirado por lo menos una vez del sistema de economía solidaria, ha gastado sus ahorros y ha regresado a su vínculo asociativo.
- El 62% de los indagados no consideran a las entidades solidarias como promotoras de instrumentos de seguridad social.
- El 50% de las entidades sondeadas gozan de sobre liquidez económico producto de la agresividad del mercado de capital, especialmente de los bancos.

Los anteriores resultados se pueden tornar algo desalentadores, en especial cuando el común de los asociados a formas solidarias, desconocen las verdaderas ventajas de ahorro y el aporte social y las ventajas derivadas de su vínculo participativo en este tipo de entidades.

Bajo este análisis, subyace la necesidad de fortalecer los instrumentos de educación, formación e información asociati-

va de forma tal que la educación no se considere como un simple escenario acumulativo de horas “cursadas”, sino que cumpla su papel transformador de consciencias y promotor del pensamiento crítico, actividades que permitan un análisis individual más cercano a la realidad humana y las posibilidades de bienestar colectivo.

A pesar de las cifras anteriores, gradualmente muchas entidades se han dedicado a desarrollar sendos ejercicios educativos con el ánimo que sus asociados no transiten entre sectores económicos y pierdan gradualmente las ventajas del ahorro y la consolidación de la riqueza económica y social colectiva, ventaja que permite el sistema de economía solidaria.

A continuación, detallamos algunos aspectos de la entidad seleccionada como caso de análisis.

Experiencia analizada

Un grupo de trabajadores de INTERCOR, hoy Cerrejón Limited, teniendo en cuenta la importancia de tener a su disposición un aliado solidario que estuviera dispuesto a satisfacer sus necesidades, como también sus aspiraciones sociales y económicas, conformaron una Cooperativa. Por ello, después de múltiples reuniones se instalaron en asamblea el 14 de septiembre de 1985 y declararon constituida la sociedad que se denominaría Cooperativa de Ahorro y Crédito

de los Trabajadores de INTERCOR “COOTRAINTERCOR”, con aportes iniciales de \$160.000, domiciliada en Barranquilla; nació con la Resolución No. 1299 del 10 de julio de 1987, otorgada por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP).

Posteriormente cambiaron su razón social a COOTRACERREJON y luego de algunos años trabajando bajo la figura de Cooperativa de Aporte y Crédito, durante el periodo 2012- 2016, decidieron tramitar la solicitud de conversión a la figura de ahorro y crédito ante la Superintendencia de Economía Solidaria, en la actualidad desarrollan este esquema con 6100 asociados y activos de \$76.957,1 millones de pesos al corte del 31 de diciembre de 2018.

Esta entidad fue seleccionada como caso de trabajo, en virtud de su profundo interés en la promoción de distintos aspectos cooperativos en favor de su base social, entre los que se destaca el ahorro asociativo.

El interés por la promoción del ahorro con miras a generar mejores resultados en la seguridad social integral de los asociados, ha sido una tarea permanente en la vida de la cooperativa. Sin embargo, dos aspectos fundamentales resaltan en la actualidad financiera de la entidad. El primer aspecto se refiere a la necesidad de disminuir el endeudamiento bancario tanto de la entidad como de los asociados. El común de los asociados

a la entidad, gozan de diversas ofertas crediticias que al ser aceptadas continuamente disminuyen la capacidad de ahorro y aporte social, situación que los lleva a cruzar sus cuentas y retirarse de la entidad. Es decir, algunos asociados dejan de ser dueños de su entidad y se convierten en “clientes de un banco”. De igual manera, antes de la conversión de la cooperativa a entidad especializada en ahorro y crédito, la fuente de recursos para el otorgamiento de créditos era, en gran proporción, el endeudamiento bancario.

El segundo aspecto tiene que ver con el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los asociados. Si bien es cierto, el crédito es el servicio bandera de la entidad, además de ello la administración se ha propuesto la construcción de un ahorro consolidado y permanente que permita a los asociados sortear situaciones futuras como: retiro no voluntario de la entidad patronal, sobreendeudamiento con el sistema financiero, endeudamiento con agentes subterráneos de crédito (gota a gota y paga diario) y baja asignación de jubilación, entre otros.

Así las cosas, mediante mecanismos permanentes de información y capacitación, la entidad ha venido fortaleciendo sus instrumentos de ahorro asociativo, entre ellos campañas de comprensión y buen uso del ahorro permanente, el ahorro voluntario y los aportes sociales. Todo lo anterior se combina eficazmente con programas de estímulo social orien-

tados, no ha beneficiar a los asociados mediante la asistencia, sino mediante la mutualidad propia de las entidades de economía solidaria.

Al corte del 31 de diciembre de 2018, la entidad contaba con un recaudo de ahorros de \$ 12.130,1 millones de pesos en tan solo 3 años de actividad. Así mismo, la inversión social del año 2018 se ubicó en \$1.721,2 millones de pesos, en donde buena parte de esta renta social se utiliza en ámbitos de desarrollo humano integral.¹

Es una entidad muy importante en el caribe colombiano, COOTRACERREJÓN fortalece su iniciativa de promoción del ahorro individual asociativo y la promoción de la seguridad social a partir del desarrollo de un ejemplarizante Plan Estratégico de Gestión, el cual se ha venido desarrollando ininterrumpidamente desde el año 2012, y a partir de un Proyecto Educativo para el Desarrollo Humano Integral, orientado a promover la solidaridad como otra forma de hacer economía.

Lecciones aprendidas

Con esta breve descripción de las prácticas desarrolladas por la Cooperativa se ponen de manifiesto varias lecciones. La primera tiene relación con la tarea realizada por directivos y administradores

de las empresas de economía solidaria, que aprecian y difunden las ventajas de esta forma económica. Ya no basta el simple uso del dinero en el ahorro y especialmente en el ejercicio del crédito; el balance social ya no consiste únicamente en distribuir excedentes en distintas actividades de tinte “social”. Como lo manifiestan los propios directivos, lo social también tiene relación con la prosperidad colectiva y la seguridad de las personas, especialmente en el tiempo futuro.

La segunda lección tiene que ver con el fortalecimiento empresarial de nuestras entidades. Así como las prácticas van cambiando, el mismo mercado motiva la necesidad de difundir entre los asociados la necesidad de construir mejores escenarios para la cooperación y el ahorro colectivo. Pablo Guerra (2013) establece que el consumo es la posibilidad de los individuos de elegir, optar y decidir sobre el tipo de objeto a ser consumido, pero también hace una importante reflexión sobre el buen uso de los recursos y el tipo de necesidades humanas a satisfacer. Si bien es cierto que la oferta de bienes y servicios, especialmente de créditos, es muy alta en la actualidad, los asociados están en la posibilidad de elegir y usar de forma adecuada sus recursos. Cada ciudadano debe ser responsable del uso adecuado de su dinero.

1 | Cifras tomadas del Informe de Asamblea 2018

Preguntas de autoaprendizaje

- ¿Frente a la agresividad del mercado de capital, es posible que las entidades solidarias motiven la existencia de nuevas y mejores prácticas de consumo entre sus asociados?
- ¿En el contexto actual, el aporte social es considerado un ahorro o un recurso “congelado” sin rentabilidad?
- ¿Tienen futuro las formas asociativas solidarias frente a la economía de capital acumulativa?

Referencias bibliográficas

- Guerra, P. (2013). Socio economía de la Solidaridad. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Martin, A. (2007). Descubrir el paradigma cooperativo por la educación. En: El paradigma Cooperativo en la encrucijada del siglo XXI. IRECUS. Universidad de Sherbrooke. Canada..
- Nussbaum, M. (2013). Sin fines de lucro. KATZ Editores. Buenos Aires. Argentina. 199 páginas.
- Nussbaum, M. (2013). Crear Capacidades. Paidós Editores. Barcelona. España. 266 páginas.
- Silva D., J. (2017). Educación para la Cooperación. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá D.C. Colombia. Cuarta edición.

3.4. Hacia el fortalecimiento de la dimensión social en Gestarsalud – Colombia

Aura Marina Guzmán



Preámbulo

El texto a continuación da cuenta del proceso de implementación de las Empresas Solidarias de Salud en Colombia y de como estas, a consecuencia de la normatividad han venido transformándose.

De tal forma que aborda el caso de GES-TARSALUD que asocia desde hace 19 años a diferentes empresas gestoras del aseguramiento del sector salud entre ellas cooperativas y mutuales, como iniciativa interinstitucional para enfrentar de forma colectiva los retos sociales, políticos, jurídicos administrativos y técnicos.

Haciendo énfasis en la gestión social solidaria y de nuevos retos normativos, que asume desde proyectos sociales con miras al bienestar de los asociados desde una perspectiva ampliada de la salud, desligada a la concepción de atención médica, actuando desde determinantes fundamentales de la salud como lo es la alimentación, generando una cultura que desde lo colectivo social y solidario transforme las condiciones de vida de manera autogestionada.

Presentación

La acción solidaria es la oportunidad que nos podemos dar como seres humanos para asumir de manera colectiva

la solución de los problemas comunes. Construir la acción solidaria lleva consigo ejercicios de formación de una nueva cultura que rompa con la visión parcial, individualista y fragmentada de una realidad que, a toda vista, sobrepasa el esfuerzo individual y en si misma requiere un impulso colectivo para transformarla.

Es desde esta mirada que se aborda el presente estudio de caso, las empresas solidarias de salud en Colombia son el esfuerzo colectivo por mejorar el estado de salud de la población colombiana desde 1993, fueron creadas cuando “cerca de un tercio de la población tenía un acceso extremadamente limitado a los servicios más esenciales, lo cual constituyó, sin duda, un problema de salud pública que requirió de atención prioritaria”¹.

El Ministerio de Salud en ese año, luego de reconocer esta situación, estructura el Programa de Empresas Solidarias de Salud para combinar acciones de Solidaridad, que privilegiaran acciones públicas hacia las poblaciones más pobres, - con formas de organización empresariales modernas, que incentivarán y potenciarán la participación directa de las comunidades en la resolución de sus problemas, a la vez que modernizarán la gestión sanitaria y la prestación de servicios de salud, asegurando el logro de resultados.

1 | Conpes 001 de 1993.

A partir de la implementación de este Programa se introducen innovaciones importantes ya que se “crea un subsidio directo a la gente para la prestación de un paquete básico de salud, y fomenta la organización de un sistema de operadores con mucho arraigo y control en las propias comunidades.”² En concreto el país comenzó a contar con:

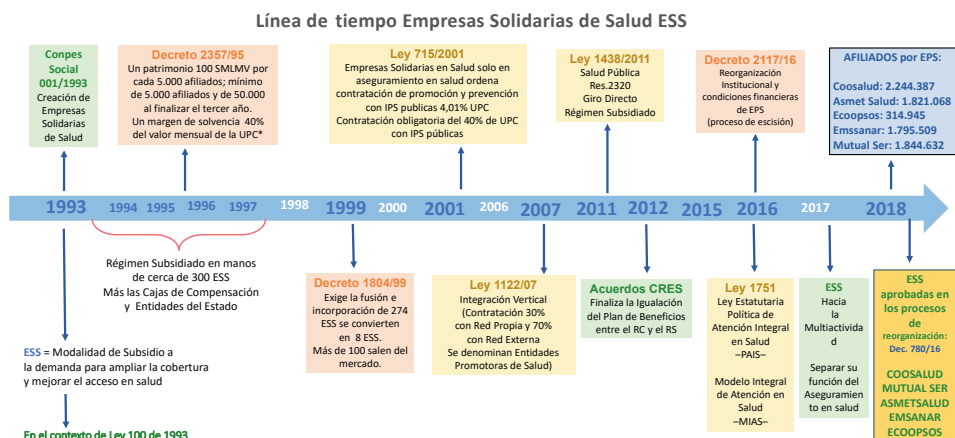
- La comunidad organizada para administrar los recursos, ejercer control y recibir los servicios de salud.
- Los agentes gestores que permitan a la comunidad la organización y contratación de los servicios de salud.
- Los operadores del servicio de salud, que atiendan los diferentes componentes de la salud en cada comunidad.

Incorporar los tres elementos enunciados arriba, parte de reconocer en la Salud un bien de consumo colectivo. De ahí que la organización de la comunidad sea

el eje básico para el montaje del Programa: Empresa Solidaria de Salud-ESS, y el tamaño de cada Empresa estructurada, dependió del volumen de la organización comunitaria y de la necesidad de una escala mínima que permita justificar la inversión y cubrir los costos de operación y administración en una forma sostenible.

Bajo esta lógica y en el marco de un país con procesos de cambio permanente a nivel político y por ello también normativos, las Empresas Solidarias de Salud debieron enfrentar permanentes embates, que las llevaron en una dinámica reactiva a sostenerse y sobrepasar exigencias de tipo económico, de cobertura y organizativos, de dimensiones estructurales y estructurantes de su institucionalidad empresarial y social. A modo de resumen se consignan en la siguiente gráfica 1, a través de una línea de tiempo los hitos principales de dicho devenir hasta el 2018, que se sostienen hasta hoy:

Grafica 1. Hitos en el proceso de implementación de las Empresas Solidarias de Salud



* U.P.C.= Unidad de Pago por Capitación. Lo que se paga por cada afiliado en el caso del Régimen Subsidado, paga el Estado.

Fuente: elaboración propia con base en el contenido de las normas citadas.

Uno de los principales hitos normativos y en tal sentido históricos de estas empresas fue el decreto 1804 de 1999³, que exigió pasar de 274 Cooperativas y Mutuales con cobertura local a convertirse en ocho (8) empresas de cobertura departamental y regional. Esto significó vivir un proceso apresurado de fusión e incorporación de empresas de orden barrial, veredal y municipal hacia empresas departamentales, regionales y suprarregionales. Es así como se asume desde su nacimiento hasta hoy, con espíritu emprendedor, de superación y compromiso, el dar un siguiente paso, para no ser inferior a las circunstancias y ver en ellas siempre una oportunidad para crecer.

Es en este marco histórico que hace 19 años nace Gestarsalud, como una iniciativa interinstitucional para enfrentar de forma colectiva los retos sociales, políticos, jurídicos administrativos y técnicos.

¿Qué es Gestarsalud hoy?

Gestarsalud es la Asociación de Empresas Gestoras del Aseguramiento en Salud de Colombia. La gestión de los aspectos técnicos en Gestarsalud se organiza en torno a cinco temáticas: Aseguramiento, Salud, Gestión Intergremial, Comunicaciones, Relacionamento institucional y Gestión Social. Cinco de sus asociadas nacieron dentro del Programa de Empre-

sas Solidarias de Salud y son: Coosalud E.S.S (Cooperativa de Salud y Desarrollo Integral zona sur oriental de Cartagena LTDA, Ecoopsos (Entidad Cooperativa Sol de Salud desde norte de Soacha), Asmet Salud (Asociación Mutual La Esperanza) desde el Cauca, Mutual Emssanar desde Nariño y Mutual Ser desde Cartagena. Son 30 mil asociados a – cooperativas y mutuales y unidas a otras (Empresas Promotoras de Salud – EPS) de origen privado, cubren a 13 millones de personas, más del 46% de la población afiliada al régimen subsidiado en el país.

Teniendo en cuenta que el presente documento se escribe desde la Gestión Social, se resalta que Gestarsalud involucra a una base social con lazos de confianza, arraigo territorial y cercanía cultural y social construida por las empresas asociadas nacidas hace 25 años en todo el país y agremiadas a Gestarsalud hace 19 años. Esto se combina con la interlocución ante entidades públicas y privadas nacionales, en procura de conectar actores y recursos estratégicos en todos los sectores como apoyo para que sus metas de política pública social y empresarial lleguen a quien y como deben. Es desde la experiencia en economía solidaria y en la operación del Sistema de Salud que se apalancan sinergias, desde una relación directa con comunidades, en función de potenciar emprendimientos rentables, sostenibles

3 Decreto 1804 de 1999, por el cual se expiden normas sobre el régimen subsidiado del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

y escalables impactando de manera integral el bienestar de los involucrados.

Las organizaciones sociales que están en el origen de las empresas asociadas a Gestarsalud han logrado adaptarse a la normatividad vigente. Esto gracias a respuestas oportunas a cada una de las exigencias de tipo financiero, volumen de afiliados, técnicas, estructuración institucional. Este logro obedece a unas gerencias bien establecidas en el horizonte del aseguramiento como componente base del disfrute efectivo para el derecho a la salud.

Nuevos desafíos – nuevas respuestas

El nuevo desafío para las empresas asociadas a Gestarsalud, en especial aquellas de origen solidario es generar proyectos sociales que a la vez que actúan sobre los determinantes de la salud de los afiliados mejoran la calidad de vida de los asociados. ¿Cómo generarlos, desde la autogestión mutual o cooperativa y ya no desde los excedentes que le otorgaba su rol asegurador?

El desafío puede marcar la diferencia frente a esfuerzos anteriores e incidir desde los determinantes de la salud, en la planificación de territorios que garanticen una adecuada alimentación a partir de promover prácticas de soberanía y

Seguridad Alimentaria y Nutricional desde una base social solidaria, con enfoques agropecuarios, clínicos, políticos, jurídicos, diferenciales y poblacionales.

El desafío de aplicar en toda su dimensión las fortalezas acumuladas luego de 25 años de haber nacido y 19 de estar asociadas a Gestarsalud, gracias al arraigo a un territorio y a una población es algo viable. Se trata de asociados a cooperativas y mutuales, que comparte las condiciones de vida con sus afiliados al régimen subsidiado en cada una de las aseguradoras.

Marco general (normativo e interno) en el que se asume el proceso de fortalecimiento de la base social:

1. Se expide el Decreto 2117 del 11 de diciembre del 2016: ordena a las EPS, reorganizarse institucional y financieramente⁴. (ver línea de Gráfica No.1).
2. Cada empresa manifiesta la necesidad de fortalecer su dimensión social. Se asume como la oportunidad de retomar o fortalecer el camino social y solidario conforme con su origen. (CONPES 001 de 1993).
3. La perspectiva social luego de 25 años de creadas y 19 de agremiadas en Gestarsalud, da cuenta de un arraigo importante en cada uno de

4 El Gobierno Nacional expidió el Decreto 2117 de 2016 el cual modifica el Decreto 2702 de 2014 y el Decreto Único de Salud con el fin de flexibilizar las condiciones de solvencia financiera de las entidades promotoras de salud del Régimen Subsidiado y Contributivo.

los territorios y poblaciones, de origen campesino y popular.

4. La Gestión social desde Gestarsalud orientada por los organismos de dirección avanza conforme a los objetivos trazados durante la consulta directa en las cámaras técnicas y demás conversaciones realizadas de forma sostenida.

El ejercicio de reestructurarse, asumido desde la Gestión Social, reúne en conversación a las personas (técnicos y base social vinculada a cada una de las empresas asociadas) en disposición de valorar y potenciar su experiencia, visiones., espacios de trabajo y territorios de operación.

La gestión social de cada las empresas se soporta durante estos 25 años con los excedentes de la administración del seguro en salud, el cual es reinvertido en el desarrollo de empresas, programas y proyectos de beneficio para los asociados-dueños de las Empresas Solidarias de Salud, aspecto modificado por las nuevas normas citadas.

La propuesta

Ahora el reto solidario se propone con eje en la creación de sistemas alimentarios locales de desarrollo autónomo enmarcados en la Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (SAN) como una realidad potenciadora del aporte y crédito, la vivienda como activo productivo, la formación solidaria y la ges-

tión social del riesgo en salud. En este reto, se asume la salud desligada de la concepción de atención médica. Reconoce que lograr salud está lejos de solo acciones curativas. Se trata de actuar desde uno de sus determinantes fundamentales, las formas y posibilidades de alimentarnos. Construir sistemas de abastecimiento alimentario, a partir de núcleos barriales, comunales y locales, desde donde se comparte una misma condición de vida, en su rol de asociado a cooperativa o mutual o de afiliado al régimen subsidiado.

En las organizaciones base asociadas a Gestarsalud se cuenta con productores y consumidores de alimentos que pueden enlazar con la comunidad a la que pertenecen para construir un puente entre ambos. Se están retomando, acciones formativas en un proceso social que dé soporte, y cree la conciencia solidaria que dará como resultado inherente cooperativas y mutuales mejor cimentadas, al tiempo promover mejores hábitos de producción y consumo de alimento que contribuyan a construir salud. Una nueva cultura que desde lo colectivo social y solidario transforme las condiciones de vida de manera autogestionada y autónoma en cada parte. Esta es la propuesta y ya se empezó a construir.

Gestarsalud con presencia nacional, busca impactar el sistema de salud desde procesos de soberanía y seguridad alimentaria. Esto teniendo en cuenta que la tercera parte de los colombianos

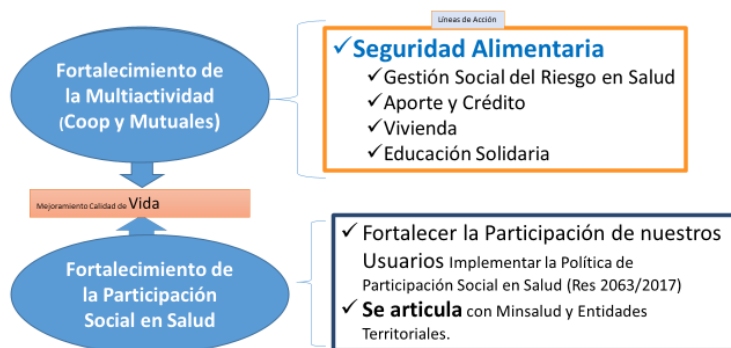
sigue en pobreza, 3,5 millones viven en la pobreza extrema y 1 de cada 7 esta malnutrido, y esto repercute directamente en problemas de salud pública.

El reto es actuar desde el modelo asociativo solidario, apuntalar el cultivo de alimentos de autoabastecimiento rural y urbano, construyendo a la par un consumo consciente, hacia un mercado, rentable, estable y creciente, que le permita a la comunidad involucrada, autogenerarse empleo decente y seguridad social (ODS). No es una transformación mecánica, se propone un trabajo integral (for-

mación, aporte y crédito solidario), que sume especialidades, impacte la malnutrición, la falta de empleo y genere un cambio de comportamientos en hábitos alimentarios.

El camino es ahora un derrotero doble: i) fortalecer la multiactividad en la cooperativas y mutuales asociadas, independientes ahora de una función aseguradora y ii) fortalecer la participación social de los afiliados a las EPS con base en lo consignado en la resolución 2063 de 2017 – Política de Participación Social en Salud – definida por el Minsalud.

Gráfica 2. Dimensión social de Gestarsalud



Fuente: elaboración propia, corresponde a la forma en que se asume la gestión social al interior de Gestarsalud.

Lecciones aprendidas

- Las estructuras institucionales solidarias pueden quedar vacías de contenido social, si el cumplir con lo normativo margina procesos de información, formación y participación

de su base humana. Debemos pasar de trabajar para y por la gente, a trabajar desde y con la gente.

- Los servicios de salud están desbordados por patologías enteramente prevenibles, si actuamos sobre los determinantes de la salud como la

Seguridad Alimentaria y Nutricional podemos construir salud.

- La atención médica es solo una parte y su aporte es mínimo al Sistema de Salud. Además, diagnósticos como obesidad o desnutrición podrían intervenir desde el nivel básico de atención.
- Empresas asociadas a Gestarsalud cuentan con experiencias locales en marcha para integrar a la iniciativa, su impacto puede dejar de ser marginal y articulándose a esfuerzos previos de la sociedad civil y a políticas públicas agenciadas desde el Estado.
- Aprenderemos de otras experiencias coincidentes en territorios con empresas las asociadas a Gestarsalud, construidas desde la sociedad civil, como AgroSolidaria: un proceso de organización comunitaria autogestionado, que ha logrado transformar con ejercicios solidarios, relaciones económicas soportadas en formas precarias de acceso a recursos financieros y productivos. Y también hacer sinergia con programas estatales:
 - Compras Públicas Locales -Ministe-

rio de Trabajo- una estrategia de desarrollo local en reducción de pobreza a partir de Seguridad Alimentaria y Nutricional e inclusión socioeconómica de agricultores familiares.

En general se plantean dos esfuerzos paralelos y de alguna manera en un mismo nivel de importancia, estos son: dar continuidad a la integralidad de la empresa aseguradora y fortalecer desde un horizonte ampliado, a la base social como esencia del sentido solidario que le dio origen.

Preguntas para el Autoaprendizaje

¿Qué elementos destacaría de la relación entre política pública en salud y Empresas Sociales y Solidarias?

¿Qué reflexión hace sobre el papel de la Economía Social y Solidaria, para actuar sobre los determinantes de la salud de manera integral?

¿Cómo valora la relación entre las escalas, local, regional y nacional, para construir los procesos de base de la Economía Social y Solidaria?

Referencias bibliográficas

Documento CONPES SOCIAL 001 DNP-UDS-MinSalud, Santafé de Bogotá, 23 de febrero de 1993. Página 2. I. Justificación. “Con el propósito de poner en marcha una nueva modalidad de subsidio a la demanda para ampliar la cobertura en salud para la población más pobre, el Ministerio de Salud ha formulado el programa “Empresas Solidarias de Salud” -ESS-.



Memorias XI Encuentro de Organismos de Dirección Organizaciones Solidarias asociadas en Gestarsalud: “Somos la Fuerza Social del País” ECOOPSOS, COOSALUD, EMSSANAR, ASMET SALUD, AMBUQ Y COMPARTA agosto 16, 17 y 18 de 2017. A las que se suman las Actas de los encuentros y talleres de 2018 y 2019.

Decreto 2117 de 2016. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/decreto-2117-de-2016.pdf>

Decreto 2702 de 2014. Recuperado de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2014/Decretos2014/DECRETO%202702%20DEL%2023%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202014.pdf>

Decreto 1804 de 1999. Recuperado de https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Decreto_1804_1999.pdf

3.5. Inteligencia emocional

Análida Díaz Orozco



Preámbulo

A continuación, el lector se aproximará a la inteligencia emocional desde su marco conceptual y contextual. También encontrará como en las cooperativas las competencias emocionales cobran cada vez más importancia.

Finalmente se plantea un ejercicio de autoaprendizaje orientado a dirigentes de las cooperativas, cuyo objetivo se centra en hacer una lectura adecuada del campo de su práctica social, para que las organizaciones solidarias comprendan su comportamiento frente a la inteligencia emocional.

Presentación

La llamada inteligencia emocional es un concepto que ha estado presente a lo largo de la historia de la psicología. Daniel Goleman (1995) la analizó e investigó en su libro *Inteligencia emocional*.

La inteligencia emocional estudia la inteligencia más allá de los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad para resolver problemas. La Inteligencia emocional analiza la capacidad humana para dirigirse con efectividad a los demás y a nosotros mismos, de conectar con las emociones, de gestionarlas, de auto motivarse, de frenar los impulsos y de vencer las frustraciones. La inteligencia emocional empieza con la conciencia de uno mismo y también con la conciencia social; lo que implica ser capaces de reconocer las emociones

y su impacto en todo lo que rodea al ser humano.

Edward Lee Thorndike por ejemplo, definió ya en 1920 lo que él llamó la “inteligencia social”, esa habilidad básica para comprender y motivar a otras personas. David Wechsler, en 1922; por su parte, y llegados los años 40, dejó claro que ningún test de inteligencia podía ser validado si no se tenían en cuenta aspectos emocionales. Más tarde, el propio Howard Gardner ya pondría los primeros cimientos con la séptima de sus inteligencias, la llamada inteligencia interpersonal, muy parecida sin duda a la emocional.

No obstante, fue en 1985 cuando apareció por primera vez el término *inteligencia emocional* planteado por la tesis doctoral de Wayne Payne, la cual llevó por título “Un estudio de las emociones: el desarrollo de la inteligencia emocional”. Solo diez años después el psicólogo y periodista norteamericano Daniel Goleman inició su trabajo sobre el gran poder que las emociones tienen sobre lo que los seres humanos somos, lo que hacemos, y cómo nos relacionamos.

Modelo de Goleman

El autor concibe la inteligencia emocional como un conjunto de características clave para resolver con éxito los problemas vitales entre las que destacan: la habilidad de auto-motivarse y persistir sobre las decepciones; controlar el impulso para demorar la gratificación;

regular el humor; evitar trastornos que disminuyan las capacidades cognitivas; mostrar empatía, y generar esperanza.

Este modelo, al igual que el de Mayer y Salovey (1997), se ha ido perfeccionando a través del tiempo, la versión final, que se muestra a continuación, afirma que la inteligencia emocional se integra por cuatro dimensiones conformadas de diversas competencias:

- El conocimiento de uno mismo. Dimensión formada por la competencia del autoconocimiento emocional, que comprende las capacidades para atender señales internas; reconocer como los propios sentimientos afectan el desempeño laboral; escuchar a la intuición, y poder hablar abiertamente de las emociones para emplearlas como guía de acción.
- La autorregulación. Dimensión relacionada con cómo la persona maneja su mundo interno para beneficio propio y de los demás, las competencias que la integran son: autocontrol emocional, orientación a los resultados, adaptabilidad y optimismo.
- La conciencia social. Las competencias desarrolladas en esta dimensión son esenciales para establecer buenas relaciones interpersonales, se conforma de: empatía y conciencia organizacional.
- La regulación de relaciones interpersonales. Se enfoca principalmente a los aspectos de persuasión e influencia sobre otros, se integra de las competencias:

inspiración de liderazgo, influencia, manejo de conflicto, y trabajo en equipo y colaboración (American Management Asociation (AMA), 2012; Goleman, 2011).

Para Goleman (2000) un individuo que posee un buen nivel de inteligencia emocional no necesariamente dominará diversas competencias emocionales, ya que el primer concepto sólo indica la potencialidad que tiene la persona para el uso de habilidades inter e intrapersonales como lo indica en el siguiente extracto: “Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño sobresaliente” (Goleman, 2000: 33).

Para Fragoso (2015) La importancia de la *inteligencia emocional* y las *competencias emocionales* es reconocida a nivel internacional por diversos organismos. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2011) afirma que «los cambios ocurridos tanto en las empresas como en la economía están poniendo un creciente énfasis en los elementos de la Inteligencia Emocional» (Rychen y Hersh Salganik, 2006, p. 111). Esto repercute en las exigencias a los egresados universitarios por parte del mercado laboral, que busca en ellos, además de los conocimientos académicos, un valor agregado en sus habilidades sociales y emocionales, como destacan Goleman (2002) y Caruso y Salovey (2004).

Fragoso, realizó revisión bibliográfica en el caso de la inteligencia emocional y las competencias emocionales, tras una extensa revisión bibliográfica sobre los constructos, se han detectado diversas publicaciones donde se les maneja de manera equivalente, por ejemplo: Caballero y García-Lago (2010) al relacionar habilidades lectoras con “competencias emocionales” utilizan el modelo de habilidad de Mayer y Salovey (1997), propio de la inteligencia emocional, como soporte teórico, al mismo tiempo que emplean como instrumento de medición una escala derivada de la propuesta por los autores, *Trait Meta Mood Scale* en su versión de 24 reactivos (TMMS-24). Durante todo el escrito se destaca el uso indiscriminado de los términos a pesar de que ese modelo en particular tiene una clara separación entre competencia e inteligencia emocional.

También dentro del uso indistinto de los términos resalta el caso de Soriano y Franco (2010), quienes para medir el efecto de un programa del *mindfulness* sobre las «competencias emocionales» de 49 estudiantes sudamericanos, emplean el TMMS-24, mencionado antes y que mide inteligencia emocional auto-percibida, no competencias. Una situación similar se detectó en la investigación de López-Barajas, Ortega y Moreno (2010) quienes diferencian la adquisición de «competencias emocionales» en función del género de los participantes a través del TMMS-24.

Adicionalmente se encuentra la cuestión de los llamados modelos mixtos de la inteligencia emocional, representados por autores como Goleman (2000, 2002) y Bar-On (1997, 2006), que conforman las dimensiones de la variable a través de “competencias”, lo que hace que autores como Sala y Abarca (2002); Kyburienė, Večkienė y Senikeinė (2008); Guevara (2013); Peña, Bello y Pérez (2014), quienes realizan estudios en alumnos de educación superior, las empleen como “competencias emocionales”.

Marco contextual de la inteligencia emocional y competencias emocionales

La preocupación por la formación de personas capaces de adaptarse a las exigencias del mundo actual se refleja en las recomendaciones de organismos internacionales como la UNESCO (1998a, 1998b), que a través del informe Delors (1997), propone cuatro pilares en los cuales se debería cimentar la educación para el siglo XXI: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. Los últimos dos pilares (aprender a convivir y a ser), se encuentran íntimamente relacionados con habilidades sociales y emocionales que ayudarían a los estudiantes a desarrollarse integralmente a lo largo de toda su vida. También la OCDE (2011), dentro de su Informe DeSeCo, compilado por Rychen y Hersh (2004), al identificar el conjunto de competencias necesarias para que tanto niños como adultos lleven vidas

responsables y exitosas en una sociedad moderna, establece una categoría específica de competencias clave para interactuar con grupos socialmente heterogéneos. Dicha categoría de competencias se desprende de la inteligencia emocional (Hersh, Rychen, Urs y Konstant, 1999).

De acuerdo con los organismos ya mencionados, la propuesta de la Unión Europea para estandarizar la educación superior (ES) en conocimientos, habilidades y actitudes (Proyecto Tuning), así como su posterior versión adaptada para América Latina compilada por Benetone, Esquetini, Gonzáles, Maletá, Suifi y Wagenaar (2007), establece que entre las competencias generales que debe manejar cualquier profesionista están las que le permiten relacionarse con otros, tales como: capacidad para el trabajo en equipo, habilidades interpersonales, capacidad para conducir hacia metas comunes, capacidad para actuar ante nuevas situaciones y capacidad para la toma de decisiones, todas ellas relacionadas con competencias emocionales e inteligencia emocional.

Dentro del ámbito nacional las recomendaciones de los organismos internacionales se han implementado en una serie de legislaciones y documentos que encauzan la ES y la educación general en el país, por ejemplo, en el artículo 3º (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2008) se enfatiza que la educación debe contribuir a la

mejor convivencia humana a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia y el bienestar social, lo cual se relaciona con habilidades emocionales. Lo mismo sucede en la Ley General de Educación (2012), donde la atención a las emociones de los alumnos queda implícita al mencionarse que la educación busca el desarrollo integral de los estudiantes.

Para Díaz (2019) el tema de las competencias cada día cobra más fuerza e importancia en nuestro medio, en el ámbito educativo, social, laboral, económico, cultural y político, aunque su conceptualización merece ser vista con detenimiento, ya que el estudio de las competencias en sí mismo es complejo; por un lado por la amplitud de elementos que deben considerarse, y por otro, por los efectos que produce en el desenvolvimiento de las actividades de los individuos y, más aún, por la dificultad en la enseñanza, en la forma como se deben formar competencias en las personas, de manera que se evidencien o manifiesten en su desempeño laboral. Con mayor razón se dificulta la aplicación de las competencias en las organizaciones sociales y solidarias, puesto que no se convierten, todavía, en temas fuertes de estudio por parte de ellas.

Si se considera el término “competencia” desde dos perspectivas teóricas —una que la concibe como un conocimiento actuado, la otra como capacidad

de realización—, podemos decir que la competencia es “el saber hacer en un contexto”, “un conocimiento inseparable de la acción”, ya que permite preguntarse por la forma de actuar en un campo específico, a través del conocimiento que se tiene en el quehacer cotidiano. Desde otra perspectiva, vemos las competencias como saber, involucradas directamente con el desarrollo conceptual, es decir, como una forma de estructuración del conocimiento validado en la sociedad, en la cultura y en la explicación e interpretación de la misma realidad. Estas perspectivas manifiestan el vínculo que existe entre la competencia, la inteligencia y el conocimiento; por la inteligencia los seres humanos actúan en campos distintos, y por el conocimiento, hacen representaciones de su realidad; este último que puede ser declarativo o procedimental. Con el primero se tiene la oportunidad de comprender la realidad, y mediante el segundo, se actúa sobre ella.

Se puede definir la competencia como una capacidad consciente que tiene el ser humano y de la cual hace uso racional para intervenir una realidad, que exige seres humanos comprometidos, con sentido crítico, solidario, tolerante y responsable. Por tanto, la competencia se refiere a la acción eficiente consciente y con valor social, pues es en la interacción con el “otro” cuando se justifica y se valida la misma acción. Como vemos, el término competencia abarca un sistema complejo de conceptos relacionados

con: conocimiento, justificación, acción, contexto, responsabilidad y calidad.

Esto último es lo que apoya la competencia social, que es relacionada con la competencia emocional al determinar las competencias necesarias para llegar a ser una persona capaz de innovar, interpretar, proponer y resolver problemas o situaciones relacionadas con casos reales, que le permitirán demostrar que todo lo aprendido puede ser aplicado para generar individuos socialmente incluidos.

El problema a resolver es ¿Cómo se integra la competencia social con la inteligencia emocional en el comportamiento de los directivos de una cooperativa?

Autoaprendizaje

Taller orientado: a dirigentes de empresa cooperativa.

Objetivo: buscar que las organizaciones solidarias, colaboren para que sus participantes hagan una lectura adecuada del campo de su práctica social y entender en ella la forma de su comportamiento frente a la inteligencia emocional.

Actividad:

1. Seguir el desarrollo de la última asamblea de asociados, leer el resumen del acta.
2. Analizar el campo de las decisiones de elección de cuerpos directivos.

¿Qué tipo de emociones se dieron entre los participantes? Enunciarlas.

¿Cómo gestionaron estas emociones?

¿Cómo se frenaron los impulsos de entrar en conflicto con los opositores a sus intereses?

¿Cómo se vencieron las frustraciones?

3. ¿Qué competencias sociales tienen los directivos elegidos que benefician a la cooperativa?

4. ¿Cuáles son las capacidades argumentativas, propositivas e interpretativa del conocimiento social, obtenido en la asamblea?

Referencias bibliográficas

Díaz, A. (2012). Economía más social prospectiva del desarrollo territorial. CA-
PÍTULO IV Las competencias y la competencia social. Editorial Educc.
Bogotá.

Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias
emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? Revista
iberoamericana de educación superior, 6(16), 110-125. Recupera-
do de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722015000200006&lng=es&tlng=es.

Goleman, D. (2012). El cerebro y la inteligencia Emocional. Ediciones B. Barcelona.

Goleman, D. (2015). Inteligencia emocional. Kairos. Madrid.

Lee, E. (2015). An Introduction to the Theory of Mental and Social Measurements.
Editorial bibliolife. España.

CAPÍTULO 4

FINANZAS E INVERSIONES SOCIALES

Introducción

“La institución cooperativa no es un fin en sí misma; es más bien un medio en virtud del cual todos y cada uno de nosotros podemos llegar a ser económicamente más fuertes, socialmente más competitivos y cívicamente más ilustrados”

José Luis del Arco.

Las organizaciones de economía solidaria buscan la prosperidad colectiva, promoviendo el desarrollo integral de los asociados, familias y comunidades, por ello financieramente deben ser viables, para cumplir su misión.

Las finanzas solidarias requieren de líderes y de asociados que conciban la inteligencia financiera como la capacidad de elegir la mejor alternativa, entre varias opciones, manejar conceptos como el ahorro, la inversión, créditos, gestión del riesgo y liquidez desde una perspectiva solidaria. La inteligencia financiera tiene que ver con la formación, la opor-

tuna información y la libertad para decidir, no se trata solo de rentabilidad o de bancarización. Es pensar en unas finanzas que aporten al buen vivir, a la sostenibilidad socio-económica y ambiental.

Monsalve¹ en el artículo “Finanzas solidarias, un proceso formativo” publicado por ASCOOP dice “formar la cultura de la solidaridad asociativa comprende crear la cultura de las finanzas solidarias –aportes, ahorro, crédito, servicios- y profundizar la educación económica y financiera de los asociados. Sin ahorro no es posible desarrollar un cooperativismo fuerte y sostenible. Mediante el uso adecuado de los servicios es como crecen las cooperativas y fondos de empleados. Ahorrando de manera colectiva y utilizando bien el crédito, es posible prestar más y mejores servicios, crear estructuras financieras más sólidas, ser más fuertes en la cadena productiva y ante todo, acrecentar el capital social necesario para construir calidad de vida y bienestar futuro entre los asociados de la organización solidaria”.

Los líderes cooperativistas como lo expresa Raimon Gassiot Ballbè² en el artículo “Las finanzas éticas como instrumento al servicio de la economía solidaria”, pueden entender las finanzas éticas en su potencial de transformación social como “un instrumento al servicio del desarrollo de la economía solidaria,

una economía que trata de satisfacer las necesidades de las personas, tiene una gestión democrática, distribuye equitativamente la riqueza generada e incorpora como principios básicos criterios de sostenibilidad social y medioambiental”.

2

Gassiot Ballbè, Raimon. Las finanzas éticas como instrumento al servicio de la economía solidaria. La experiencia de Coop57. <https://core.ac.uk/download/pdf/38813358.pdf>

4.1. Inteligencia financiera: La diferencia cooperativa

Juan Fernando Álvarez Rodríguez



Preámbulo

La inteligencia financiera como diferenciador del cooperativismo, a maximizar el beneficio no del capital sino del bienestar del asociado, con transparencia e inversión, aproxima a sus asociados a una ética en el uso del ahorro y el crédito, no tiene comparación con la banca de fines capitalistas o pública. Esta orientación cooperativa se basa en la responsabilidad del asociado como consumidor y gestor de su propio crédito.

El texto explora los problemas clásicos del endeudamiento, el ethos detrás de las trampas del crédito, el sueño del consumidor global y las trampas de identificación a través del consumo, que llevan a créditos que no tiene conexión con ahorros previos, ni factores de producción, ni capacidades productivas, ni relación con necesidades y aspiraciones reales.

Haciendo énfasis en la diferencia cooperativa, expone el caso de Desjardins, la primera institución financiera de integración de 481 cooperativas de ahorro y crédito en la provincia canadiense de Quebec, que maneja altas cuotas de mercado, y es ejemplo de solidez.

Aborda un segundo caso el Triodos Bank de Holanda, desde la perspectiva de la banca ética partiendo de dos características: transparencia y ahorro e inversión socialmente responsables. Invita a enfocar la mirada en otras prácticas como las monedas sociales, entre otras.

Presentación

“Cuando la limosna es de cuantía, hasta el santo desconfía”... Así reza un dicho popular muy útil para describir lo que se espera de una vida financiera sin gestión. En consecuencia, podemos afirmar que la gestión de las finanzas personales es un asunto de superlativa importancia.

Como veremos en este apartado, gestionar inteligentemente las finanzas familiares es un asunto que arranca desde el individuo, pero que termina optimizándose, cuando es posible imbricarse a expectativas colectivas. De manera que en el ámbito financiero se puede evidenciar con claridad cómo la persona logra gestionar su independencia financiera en tanto logra sintonizarse con necesidades productivas, de inversión y de acción por la mejora del entorno donde se desenvuelve y en ello la cooperativa juega un papel determinante. El por qué tiene varias respuestas, sólo referiremos en estas tres notas:

- Una cooperativa financiera logra que los ciudadanos se articulen a una institución donde participan para tomar las decisiones que les afectan. Con ello se pasa de decisiones personales, muchas veces influidas por ansias precipitadas, a participar de un “cerebro colectivo” que aboga por el bien común.
- La participación que se propicia en las cooperativas requiere asociados informados, formados, con una educación financiera que permita minimizar el riesgo a decisiones indivi-

dualistas. Por ello la educación en el ámbito de las cooperativas inmersas en el ámbito financiero del ahorro, el crédito y la inversión productiva, tiene la característica de formar para la gestión e inducir el cambio de hábitos de consumo (por ejemplo, induce a un uso racional del crédito) y se constituye en una escuela de formación que acompaña el progreso financiero de sus asociados y sus familias.

- La orientación de las cooperativas a maximizar el beneficio no del capital sino del bienestar del asociado, genera que las transacciones que éste realiza con su cooperativa sean transparentes y con ello el asociado sabe en qué se invierten sus recursos, para qué se utilizan los pagos que realiza y finalmente acerca a los asociados a una ética en el ahorro, el crédito y la inversión, sin parangón en el sistema de bancos con fines capitalistas o bancos públicos. Esta orientación cooperativa se asienta en la responsabilidad del asociado como consumidor y gestor de su propio crédito. El resultado: cada vez más instituciones financieras se responsabilizan, como respuesta a las expectativas y demandas de los consumidores asociados por saber qué se hace con su dinero, cómo se hace y por qué se hace lo que se hace.

Exploremos un poco más las necesidades que justifican, hoy más que nunca, gestionar bajo un cerebro colectivo nuestras finanzas personales.

Problemas clásicos del endeudamiento

Bajo la promesa de que todo lo que deseamos está a un click de distancia, miles de consumidores en todo el mundo se endeudan cada vez más, el crecimiento de las deudas termina generando, de un momento a otro, que el pago de estas, este soportado en la solicitud de nuevos créditos, para pagar los anteriores. Esta trampa del endeudamiento, termina generando una acumulación de riesgo tan elevada que se imputa a cada nueva solicitud.

Así el consumidor termina pagando cada vez más intereses y endeudándose cada vez a un mayor costo, para poder pagar sus deudas anteriores. Frente a esta situación llega un momento en que el prestamista, para de prestar por el alto riesgo que implica cobrar los préstamos, suspende los nuevos créditos y esto genera una contracción económica difícil de superar para el consumidor, quien al perder los medios financieros sólo tiene su trabajo para solventar la situación.

¿Por qué ocurre lo anterior?, ¿Cuál es el ethos detrás de las trampas del crédito?, ¿Cómo salir de ellas? A continuación, una primera aproximación a este complejo tema.

El sueño del consumidor global

Sánchez-Bajo y Bruno Roelants (2011) nos ilustran sobre la tendencia de la ho-

homogeneización del consumo, según la cual basta con actualizarse en el consumo periódico de objetos de moda para sintonizarse con una cultura global común. En una época global de búsqueda de identidades esto termina siendo una estrategia perversa que alimenta la desigualdad global.

La búsqueda de una identidad global es potenciada por una sociedad individualizada que, paradójicamente, sueña construir sus relaciones colectivas de identidad y solidaridad, pero no a través del relacionamiento humano sino a través de la identificación a través del consumo.

Ni homogeneizar el consumo genera identidad, ni menos aún cohesiona a la sociedad. Por el contrario autores como Zygmunt Bauman reflejan como el consumo estandarizado genera fragmentación social y cultural, el ciudadano termina imbuyéndose en una cultura en la cual debe imitar continuamente cualquier imposición de la moda.

Por ejemplo, el consumidor compulsivo que requiere endeudarse primero con sus recursos cotidianos, luego con tarjetas de créditos, hipotecas y finalmente con bienes propios y heredados, termina jugándose su futuro bajo la creencia de que poseer los bienes y servicios de última tecnología es todo lo que requiere para conectarse con amigos. Este consumidor es una suerte de esclavo moderno

pues sólo podrá apelar al trabajo para resolver su iliquidez y endeudamiento.

Al respecto Sánchez-Bajo y Bruno Roelants (2011) nos recuerdan que el crédito es bueno si está conectado a un ahorro previo en factores de producción y en capacidades productivas como la educación y las cualificaciones, proporcionando una capacidad real para reembolsar la deuda contraída. Pero el crédito es malo si es manipulado y no tiene ninguna relación con las necesidades o aspiraciones reales de la población.

La diferencia cooperativa

Esto lo saben bien las cooperativas. Por ejemplo, en la provincia canadiense de Quebec, Desjardins es la primera institución financiera. Esta empresa, organizada por la integración de 481 cooperativas de ahorro y crédito en más del 80% del territorio, es considerada por el Global Finance magazine (Sánchez-Bajo y Roelants, 2011) como el número 26 de las instituciones financieras más seguras del mundo. Desjardins tiene altas cuotas de mercado ya que el 70% de las personas de la provincia (unos 5,8 millones de personas) confían el 44% de sus ahorros. Tienen además el 45% del mercado de préstamos agrícolas, el 40% de préstamos de vivienda y en menor medida, en promedio el 25% del mercado, créditos de comercio, industria y préstamos personales.

La clave de su éxito responde por una parte a las economías de escala que resultan de la unión de sus 481 cooperativas y por otra parte a la reinversión social de sus excedentes; es decir, el retorno de la inversión en proyectos de desarrollo relacionados con las necesidades y aspiraciones de la población. Para el 2010 sus excedentes de más de 1.000 millones de dólares fueron utilizados en parte como reservas de protección ante riesgos de vaivenes financieros y esto la convierte en una de las entidades de mayor solidez en el mundo; la otra parte la destina a distribuir entre sus asociados en proyectos educativos, de desarrollo e iniciativas de acompañamiento a cooperativas en vías de desarrollo.

Un paso al futuro: la banca ética

Si de saber qué se hace con su dinero se trata, la banca ética es una iniciativa que está brindando soluciones. Para Joan Ramón Sanchis (2016) es posible un mundo sin bancos desprovistos de valores. De manera que aquella idea según la cual bancos y ética eran dos palabras antagónicas, tiende a moldearse gracias a los criterios de responsabilidad que imprimen cada vez más los jóvenes al servicio financiero.

Para Sanchis (2016) los bancos éticos son aquellos que cumplen con dos características: transparencia y ahorro e inversión socialmente responsables. La transparencia consiste en hacer pública todas las inversiones y operaciones que

realiza el banco. La inversión responsable consiste en financiar todos aquellos proyectos que necesariamente generen bien común, expresado en generación de valor económico, social y ambiental.

Por ejemplo, no sería ético un banco que no informe a sus clientes sobre el destino de los intereses que por créditos, servicios o colaciones recibe. Tampoco sería ético un banco que financia a una fábrica que vende armas o admiten inversores que obtienen sus recursos de fuentes indebidas, que propician el maltrato laboral o procede de manera que traslada a los campesinos todos los riesgos del negocio alimentario.

Para Sanchis (2016) dos grandes modelos de banca ética se oponen a las malas prácticas: el modelo de empresas bajo la figura de sociedad anónima surgida para financiar proyectos medioambientales y sociales como Triodos Bank de Holanda o Grammen Bank de Bangladesh, basado en el modelo de empresas sociales; y el modelo cooperativo de financiación de proyectos de la economía social cuyo exponente principal es la Banca Popolare Ética de Italia.

La finalidad en todo caso es brindar educación financiera, ser transparente y eficientes desde el punto de vista de la destinación de sus recursos, la financiación de proyectos transformadores, la democratización de sus decisiones por medio de la participación de sus beneficiarios, que implica pensar en el beneficio de

todos los agentes de la cadena: consumidores, financiadores, trabajadores y la sociedad en general.

A continuación, veamos un caso en donde el gerente de una entidad bancaria ha dado un giro al proceder tradicional de la banca.

Video de Banca Ética, Triodos Bank: https://www.youtube.com/watch?v=vXV_LHFB72U

En todo el mundo estas expresiones ganan cada vez más apoyo. Sin embargo, las administraciones públicas siguen tratando con la misma normativa a los bancos tradicionales y a los bancos éticos, de estos últimos las cooperativas son importantes representantes. Claro está que en países como Suiza, Austria y Francia los municipios y las agencias de desarrollo están estableciendo acuerdos preferenciales con bancos éticos, para demostrarle a la ciudadanía que la administración pública también puede ejercer un consumo responsable.

Para saber más

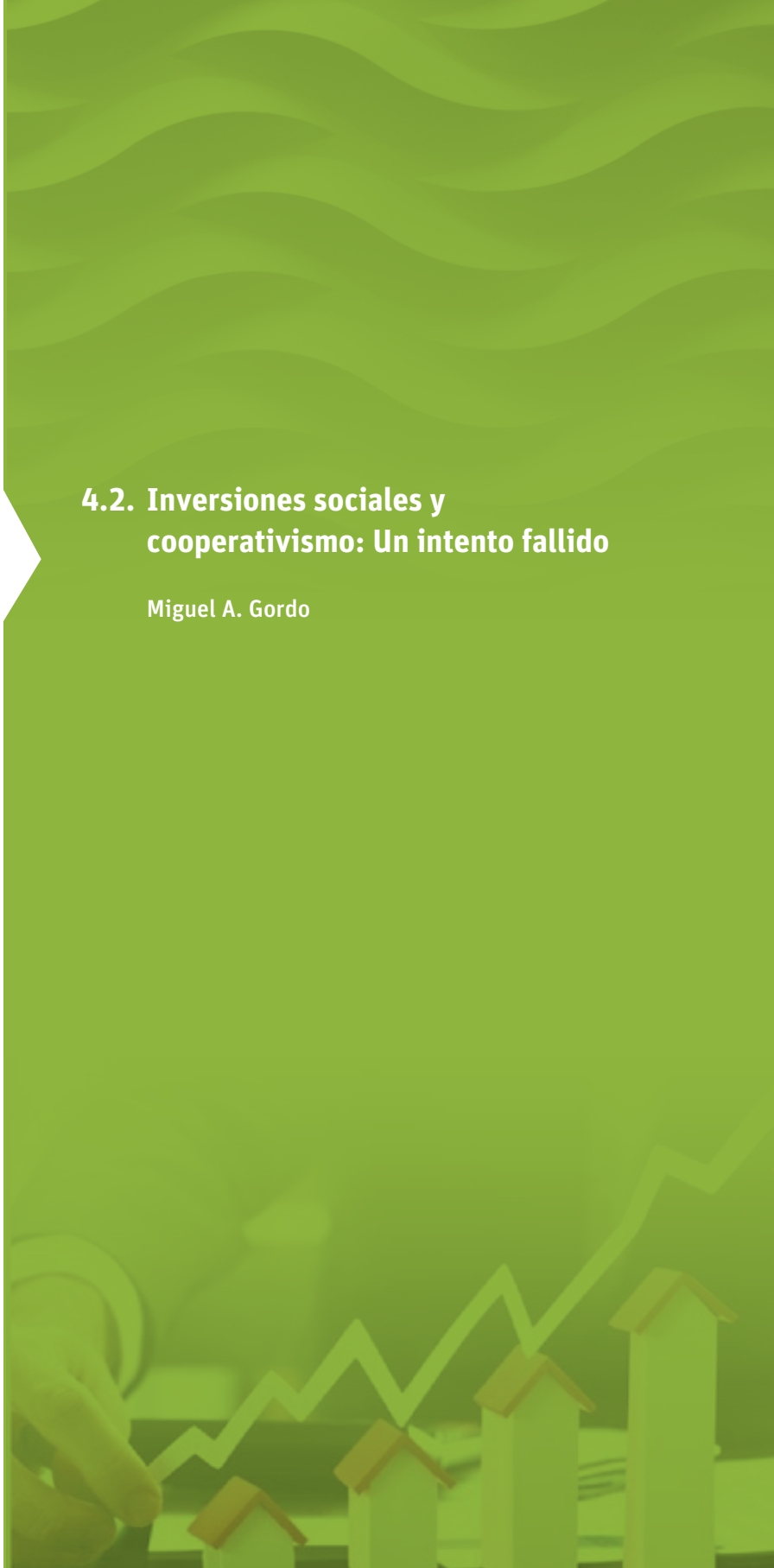
Sobre inteligencia financiera en el ámbito de las cooperativas hay mucho por explorar. Se puede enfocar las miradas en: las prácticas mexicanas o brasileras de las monedas sociales, los ejercicios financieros de reinversión social que hacen las cooperativas y fondos de empleados colombianos o argentinos, en las iniciativas europeas de banca ética, también podemos poner el foco en el aseguramiento cooperativo a través del amplio portafolio de Coomeva (para minimizar la incertidumbre por riesgos) y en las prácticas de financiación de los consumidores a los productores campesinos (financiación que realizan de manera directa obteniendo un retorno superior al que puede esperar un ahorrador en cualquier banco, más la cantidad de cosecha que pueda consumir, además del placer de asistir a la zafra con los campesinos, haciendo turismo rural comunitario).

Referencias bibliográficas

- Sánchez, C. y Roelants, B. (2011). El capital y la trampa de la deuda. Aprendiendo de las cooperativas en la crisis global. Buenos Aires: Intercoop.
- Sanchis, J. (2016). ¿Es posible un mundo sin bancos? La revolución de las finanzas éticas y solidarias. Barcelona: El Viejo Topo.
- Yunus, M. (2007). ¿Es posible acabar con la pobreza?. Madrid: Editorial Complutense.

4.2. Inversiones sociales y cooperativismo: Un intento fallido

Miguel A. Gordo



Preámbulo

No todos los casos son exitosos, existe la oportunidad de aprender de los errores, en el presente apartado se documenta el caso fallido del Programa Bosques y Maderas, el cual se formalizó mediante un convenio firmado entre la fundación Chemonics y CONIF - Corporación Nacional de Investigación y Fomento Forestal, en Putumayo, Colombia.

Este caso brinda lecciones para los emprendimientos sociales. El propósito trazado era crear opciones para la sustitución de cultivos ilícitos, que permitieran dinamizar los activos de la población del departamento, con el montaje y aprovechamiento cooperativo de un Centro de Servicios Forestales – CSF, para desarrollar actividades de aserrado, re aserrado, secado, inmunización de las maderas provenientes del bosque natural y secundario, como también de reforestación.

A pesar que la región contaba con cooperativas reconocidas, la oportunidad de desarrollar trabajo cooperativo en el sector forestal no logro concretarse.

Presentación

Las inversiones sociales mediante prácticas cooperativas pueden llegar a ser un potente motor de cambio social, particularmente aquellas que se orientan a enfrentar el cambio climático donde se

requiere desarrollar e implementar esquemas cooperativos en temas de reducción de la deforestación en la Amazonía, en manejo y aprovechamiento forestal, en reciclaje, saneamiento ambiental, energías renovables, ecoturismo, entre otros.

En esta nota se documenta el caso de un proyecto fallido, que brinda lecciones para los emprendimientos sociales que se realicen a futuro, dada la importancia que vienen adquiriendo los proyectos sociales en esta coyuntura de riesgo ambiental que enfrenta el planeta, que está movilizando a los líderes sociales, la academia, los emprendedores y muchos organismos de apoyo internacional. Un par de interrogantes guían el desarrollo de este artículo: ¿Por qué razón fracasa un proyecto cooperativo, en un entorno donde han florecido otras experiencias solidarias, en un sector con un enorme potencial? ¿Cuáles son los mayores impedimentos para que las iniciativas solidarias sean vehículos en el accionar contra el calentamiento global?

Ocurrió en el Putumayo

El cultivo de coca empezó a consolidarse en Putumayo desde principios de la década de 1980 y progresivamente desplazó la producción comercial de alimentos por parte de la agricultura campesina. Se estima que en 1981 existían 4 mil hectáreas de coca sembradas en Guaviare, Caquetá y Putumayo (Salga-

do, 2012). Cuatro décadas después en sólo Putumayo había aumentado el área sembrada en 10 veces. Según cifras de UNODC (2019) Putumayo registra un área de 26.408 hectáreas de 42.510 hectáreas en esos tres departamentos. Es decir, Putumayo respondió por el 79% (del cultivo de hoja fresca de coca en 2018).

En la medida que los cultivos de coca crecían, los cultivos agrícolas se reducían, hasta el punto que el volumen neto de la producción agrícola de alimentos que salían de Putumayo con destino al mercado nariñense cayó dramáticamente de 40.751 toneladas registradas en el retén de la Tebaida en 1980, solo alcanzaron un volumen de 3.781 toneladas en 1982, es decir el 9% respecto a los dos años anteriores. De acuerdo con información de la URPA, de 2.382 toneladas de productos adquiridos por IDEMA ¹ en 1980, pasó a 957 en 1982

y sólo cerca de 100 en 1983. Esta situación se agudizó durante la década de los noventa, de tal forma que la producción de alimentos en Putumayo prácticamente desapareció. De acuerdo con cifras más actualizadas, Putumayo sólo dedica el 1% de su área (25.162 hectáreas) a la producción agrícola (2.569.000 has), para alimentar a una población aproximada a los 400.000 habitantes (PDD, 2016)².

El Gobierno Nacional emprendió acciones represivas en contra de los cultivos de coca desde la segunda mitad de la década de 1980, a lo largo de la década de los noventa ese cultivo tuvo un crecimiento sostenido en el departamento, de 2.200 hectáreas en 1991 a 66.022 hectáreas en el año 2000, de representar un 5,8 por ciento de la superficie sembrada con coca en el país en ese primer año a representar un 40,43 por ciento en el último año (Ver el cuadro).

Área de coca cultivada (hectareas)										
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Putumayo	2.200	2.400	4.000	5.000	6.600	7.000	19.000	30.100	58.297	66.022
Total Nal	37.500	41.206	49.787	46.400	53.200	69.200	79.100	101.800	160.119	163.289
Participación	5,9%	5,8%	8,0%	10,8%	12,4%	10,1%	24,0%	29,6%	36,4%	40,4%

Fuente: Datos de Naciones Unidas. Oficina contra las Drogas y el Delito.

- 1 El IDEMA fue una entidad pública que tenía como objetivo “la regulación del mercado de productos agropecuarios, mediante la compra, venta, almacenamiento, importación y exportación de los mismos”. Para el cumplimiento de sus funciones el Instituto empleaba diversos instrumentos: precios de sustentación e intervención, almacenamiento y manejo de existencias, importaciones, y en general, compra, venta y distribución de alimentos.
- 2 Gobernación del Putumayo. (2016). Ordenanza 726 de 2016. Putumayo, Territorio de Paz, Diversos y Cultural. Junto Podemos Transformar.

En los años ochenta, el auge cocalero le quitaría a la industria petrolera su papel predominante en la economía de Putumayo. Los colonos y campesinos que habían accedido de manera precaria a puestos de trabajo en las petroleras se emplearon en los cultivos y en las actividades de procesamiento de la hoja de coca. La absorción de mano de obra no calificada por los cultivos de coca tendría tal impacto, que durante las décadas de 1980 y 1990 produjo la mayor ola migratoria de la historia de Putumayo³, la cual se debió en buena medida a la economía de la coca, que tuvo mayor capacidad que la actividad petrolera para integrar migrantes a la región.

Durante la década de los 90 el Estado colombiano empezó a promover iniciativas orientadas a sustituir cultivos ilícitos por producción lícita. En la región se implementaron programas gubernamentales orientados a establecer polos de desarrollo agrícola, agroindustrial y educativo, considerando que el sector agropecuario representa el 27% del PIB del departamento, pero no se había considerado el potencial productivo forestal del departamento del Putumayo, en buena medida porque la participación de este sector en el PIB apenas alcanzaba el 0.36%, lo cual no resulta comprensible en un departamento con 600.000

hectáreas de bosque, sea mediante el aprovechamiento del bosque natural o secundario.

Una opción de inversión social

Con el apoyo financiero del Plan Nacional de Rehabilitación y la Corporación Nacional de Investigación y Fomento Forestal – CONIF, venía trabajando en el desarrollo de especies autóctonas y productos de importancia económica, como el caucho natural y el palmito, circunstancia que fue aprovechada para la creación del Programa Bosques y Maderas, el cual se formalizó mediante un convenio firmado entre la fundación Chemonics y CONIF, que tenía como propósito crear opciones para la sustitución de cultivos ilícitos, que permitieran dinamizar los activos de la población del departamento. En el marco de dicho programa se proyectó el montaje de un Centro de Servicios Forestales – CSF, para desarrollar las actividades de aserrado, re aserrado, secado e inmunización de las maderas provenientes del bosque natural y secundario.

En 2003 se estimó que cada año intervendrían entre 300 y 1.250 hectáreas en el departamento para suministrar materia prima a la industria de la región y del país, siendo una actividad muy

3

Entre 1951 y 1993 Putumayo registró un incremento de población de 181.842 personas. En dicho incremento tuvieron mayor participación los crecimientos registrados en los Censos Nacionales de Población de 1985 y 1993 (28,8 por ciento y 46,5 por ciento respectivamente).

marginal, que aprovechaba muy poco su potencial. Los propietarios del bosque natural, no generaban ingresos necesarios que les permitiera tener excedentes para el manejo sostenible del mismo bosque natural.

Es preciso comentar, que en la estructura de la propiedad consolidada progresivamente durante el siglo XX en el departamento tuvo predominio la mediana propiedad (predios entre 20 y 100 hectáreas), lo que corresponde con la Unidad Agrícola Familiar (UAF), que oscila entre 10 - 45 hectáreas en el alto Putumayo, 35 - 45 hectáreas en el piedemonte y 70 - 120 en el bajo Putumayo, esto indica que la escasa generación de ingresos no obedecía al tamaño de las unidades económicas.

Otro aspecto que se observó tiene que ver con el aprovechamiento ineficiente de la madera debido al uso de sistemas tradicionales de explotación, por ejemplo “la producción de bloques con motosierra generaba desperdicios cercanos al 60% de la madera aprovechable en el bosque que, al comercializarse sin ningún tratamiento de secado, presentaba defectos que aumentan aún más los desperdicios e incrementan los costos

de transporte, disminuyendo su valor comercial”⁴. Parte de la explicación de estas ineficiencias, está en la falta de personal capacitado en toda la cadena productiva, en las actividades de corte, troceo y desembosque.

Adicionalmente, se evidenció la carencia de sinergias entre el dueño, el productor y el transformador, que genera pérdidas en eficiencia, con menor rentabilidad de la cadena, de ahí que se afirme que “el margen disponible para pagar al dueño del árbol – valor residual de madera en pie- es casi nulo para las especies más apetecidas, como el cedro y el amarillo, negativo para las demás especies”⁵.

El aprovechamiento del potencial forestal se consideró ineficiente e irracional, porque la producción no presentaba las calidades requeridas por el mercado regional, nacional e internacional, muy poco se comercializaban especies que podrían tener un gran potencial, aplicando un tratamiento especial de secado e inmunizado a la madera. De tal forma, el departamento no aprovecha una buena cantidad de especies que podrían tener un mercado especial y elevar significativamente los volúmenes aprovechados⁵.

4 Conif (2003), Plan de Manejo Forestal Sostenible para los bosques de Villagarzón, marzo, pag 12.

5 Conif, (2003), op cit

6 Argenis Obdulio Lasso Olaya (2016). Disminución de la movilización de madera legal y los impactos en la cobertura por efecto de la dinámica del mercado en el municipio de Villagarzón, departamento del Putumayo. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Estudios Ambientales y Rurales Maestría en Desarrollo.

Teniendo en cuenta estas características del sector forestal en el Putumayo, el Programa de Bosques y Maderas propuso la creación de los Centros de Servicios Forestales (CSF), en los cuales las maderas provenientes de los aprovechamientos forestales sostenibles certificables fueran re aserradas, secadas, seleccionadas e inmunizadas, para la obtención de óptimos estándares de calidad, que permitieran su comercialización en mercados regionales, nacionales e internacionales a precios competitivos.

La propuesta consistió en utilizar comunitariamente un aserradero móvil o portátil que sería donado para su utilización por varios productores campesinos, fueran estos propietarios o poseedores de bosque natural o secundario, pero condicionado a unas reglas de cooperación que obligaban a cada uno de sus miembros a aprovechar el bosque cuando le correspondiera.

Cada uno de los miembros firmantes del acuerdo de cooperación se comprometían a explotar el bosque en el turno acordado y el resto intervenía su bosque hasta que le correspondiera el turno. Para que el modelo fuera sustentable, el que explotaba el bosque, le correspondía reforestar y esperar a que el resto

aprovechara el bosque. Era una especie de bienes comunes⁶.

El proyecto no se materializó y la coca se mantuvo como principal actividad de muchos campesinos del Putumayo, desaprovechando la oportunidad de desarrollar trabajo cooperativo en el sector forestal.

No obstante, la Gobernación del Putumayo (2016) y la Alcaldía de Villa Garzón registran la presencia de cooperativas como: Coacep, Cotacatar, Cootep, Coosurcol, Cooperativa de trabajo asociado de la Administración Pública, Cooperativa Multiactiva multiservicios, Cooperativa multiactiva de la mujer, Cooperativa de Transportadores de derivados del Petróleo, Cooperativa Construyendo Caminos para la Paz y Cooperativa Multiactiva Indígena. En solo Villa Garzón, municipio de Putumayo se cuenta con doce (12) asociaciones con 1.023 miembros, en una población de 21.215 personas y en un área de 1.392.247 has (Alcaldía, 2016, PDM).

Se identificaron otras causas que no permitieron concretar la iniciativa que pretendía convertir la región en un polo de desarrollo de la madera, como una opción económica, entre las causas identificadas se encuentran:

7 Un bien común comprende una serie de recursos sean físicos como el agua o intangibles como el conocimiento que son gestionados por una comunidad, de manera física o virtual, según un conjunto de normas acordadas previamente. En este sentido, un bien común, para que lo sea, debe estar disponible para toda la comunidad y su uso por una persona no debe impedir que lo utilice el resto. En términos más técnicos que no sea excluyente y no sea rival.

- a) La degradación forestal⁷, cuyos agentes de deforestación y degradación de bosques deciden darle otros usos a los bosques, con acciones que se despliegan en el territorio a través de la tala selectiva, incendios de origen antrópico y el pastoreo (Armentares, Maza, González, Ramírez, Cabrera, Galindo y Yepes (2018).
- b) La falta de cooperación que obedece en parte a una actitud poco favorable al desarrollo sostenible del bosque natural⁸. Desde Econat-USAID (2006) se pone en evidencia que no hay capital social suficiente para conformar cooperativas, prueba de ello es que pudieron reunir suficientes miembros⁹ en el intento de fundar dos cooperativas en áreas intervenidas, y altamente aprovechadas.
- c) Incapacidad de medir los costos y beneficios sociales en relación con la captación de carbono. Frente a este punto, Armentares et al. (2018) muestra que las pérdidas de biomasa al talar los árboles del bosque natural, superan las ganancias por regeneración, aparte que la reforestación no garantiza en 12 o 15 años en el horizonte, esa misma cantidad de pérdida de carbono, si su descuento es relativamente alto, dado la urgencia que se impone hoy en relación con el cambio climático. Según Armentares et al. (2018) una hectárea de coca destruye cuatro (4) hectáreas de bosque. Adicionalmente, la ganadería extensiva en Colombia degrada enormemente el suelo donde se localiza el bosque natural que se destruye por la deforestación. Cabe señalar que la deforestación de la Amazonia y del mismo Putumayo ha sido inmensa. Según Lasso (2016) en el período 2010 - 2014 la pérdida de cobertura vegetal de Putumayo fue de 73.329 hectáreas y sólo en Villa Garzón fue de 1.078 hectáreas.
- d) La baja comprensión del bosque natural como un recurso común y aplica la tragedia de los comunes, porque donde no hay cooperación los recursos del bosque tropical se explotarán hasta acabar con este valioso recurso, ya que el bien común no excluye a nadie de explotar el recurso boscoso.

8 Armentares, Dolores, Maza, Maria, Gonzalez, Tania, Ramirez D., Juan, Cabrera, Edersson, Galindo, Gustavo y Yepes, Adriana P, Edits. (2018). Causas de Degradación Forestal en Colombia: Una primera Aproximación. Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, MADS, MADS, FAO. Bogotá, Colombia.

9 Econa-USAIDInforme. (2006). Final- Evaluación de las Actividades de manejo del Bosque Natural Implementadas en el Marco del Plan de Manejo Forestal de Villa Garzón. 514-O-00-06-00016-00.

10 En el mes de diciembre de 2004, el retiro de un asociado de Coomecaya puso en peligro su existencia por no reunir el mínimo de asociados (veinte).

4.3. Inteligencia Financiera, Banca Ética y Empresa Social

Nillireth Paola Rodríguez



Preámbulo

Con un análisis que tiene como punto de partida la crisis financiera internacional y el precio de las asimetrías y desigualdades económicas. La presente nota hace referencia a los modelos de finanzas alternativas, que se denominan banca ética.

Expone el caso de Aflore en Colombia, una organización que presta dinero a personas que actualmente no acceden al sector financiero tradicional, utilizando canales innovadores, partiendo de la confianza ya existente en las comunidades, asimilando comportamientos, formalizando actividades u operaciones que demuestran trayectoria, tales como: las cadenas, natilleras o los préstamos entre amigos. Esto se da a través de una red, brindan apoyo con educación financiera, capacitaciones y plataformas tecnológicas que permiten la asignación de los préstamos y el seguimiento de los pagos. Generando inclusión financiera, no solo de acceso, si no de confianza.

Presentación - contextualización

Las crisis financieras internacionales, en todos los casos, han desatado fuertes críticas sobre el sistema económico y el sistema financiero, prueba de ello es la crisis del 2007 - 2008 que marcó

un hito en la creación de movimientos que recogen la indignación popular, así como en la necesidad de buscar modelos alternativos o reorientar el modelo capitalista actual.

Así mismo, conforme lo menciona Vargas (2016)¹, se ha cuestionado fuertemente el papel que ha jugado el sector privado en la generación de las crisis y en su posterior rescate, concluyendo que los orígenes de las crisis han estado marcados por la falta de transparencia en los mercados, en donde se presentan dos fenómenos claves en la actuación de los intermediarios: el problema de agencia y las externalidades.

Ante esta situación, vigente a la fecha, la búsqueda de modelos alternativos encuentra sustento en lo que Stiglitz (2012) evidencia en su libro “El precio de la desigualdad”, como un aumento de los ingresos que ha beneficiado a una porción de la población, la más adinerada, sin que ello represente el bienestar de todos debido a su forma de distribución, pues el 1% de la población posee más de un tercio de la riqueza de todo el país [Estados Unidos], lo que necesariamente conlleva a incrementar la desigualdad y ampliar la brecha entre los ricos y los pobres. [Situación empíricamente aplicable a la economía global].

1 Vargas, G. Díaz, M. (2016). Las Crisis Financieras y la evolución del paradigma en la práctica de las finanzas. Universidad de Medellín. Semestre Económico, Volumen 19, No. 40, pp. 53-70. Medellín, Colombia.

Ahora bien, es en este marco donde los modelos de finanzas alternativas toman fuerza, denominándose en muchos casos como “Banca Ética”. Una definición amplia de este concepto ha sido descrita por Sasia (2008)², como un movimiento alterno a la banca tradicional, tanto en sus principios como en su funcionamiento, ya que se asienta principalmente en la transparencia y en la igualdad buscando apoyar proyectos productivos, sociales o medioambientales que generen un bien común para la sociedad, contruidos por personas que se encuentran en condiciones de exclusión del sistema de la banca tradicional.

De otra parte, al observar el “Reporte de Inclusión Financiera” para el 2018³, presentado por la Superintendencia Financiera y la Banca de las Oportunidades, podemos identificar que en Colombia aunque ha aumentado el índice de inclusión financiera global, ubicándose en un 81,4%, existe una brecha importante entre las ciudades que se ubicaron en un 88,7% , frente a un 55,4% para municipios rurales dispersos, a lo anterior se suma que aquellas zonas geográficas con menor densidad poblacional y mayores índices de pobreza son las más rezagadas en inclusión. Así mismo, en lo que se refiere al crédito, solo el 40,5% de los adultos tenía un producto de cré-

dito vigente, siendo lo más representativo en este porcentaje el acceso y uso de tarjetas de crédito, seguido de créditos de consumo, es decir, que el acceso a créditos productivos y microcréditos es escaso en el país.

Dado lo anterior, es preciso resaltar que a nivel global y local, se han venido fortaleciendo redes y asociaciones, comprometidas en la promoción y desarrollo de modelos alternativos a la banca tradicional, apoyando la sostenibilidad económica, social y medioambiental, incorporando en sus modelos de negocios el apoyo a los sectores más vulnerables de la población, permitiendo una mejora en la calidad de vida de estos sectores, en muchos casos, ofreciendo una oportunidad a aquellos que nunca habrían sido sujetos de servicios financieros en la banca tradicional.

Para entender en forma integral, con el ánimo de permitir el dimensionamiento de los cambios que se vienen suscitando a nivel global y nacional, podemos citar dos redes, que vienen trabajando en el desarrollo de las finanzas de una manera más inclusiva, responsable y ética; la primera es la Alianza Global para la Banca con Valores y la segunda la Asociación Colombia Fintech.

2 Sasia, P. (2008). Entender hoy la banca ética. Revista Internacional de los Estudios Vascos 53,2. Pág. 507-532.

3 Superintendencia Financiera de Colombia – Banca de las Oportunidades. 2018. Reporte de Inclusión Financiera 2018, Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/10100755>

La Alianza Global para la Banca con Valores⁴, es una red independiente de bancos que se caracterizan por su compromiso con el desarrollo económico, social y ambiental sostenible, promueven el cambio del sector financiero para que sea más transparente y actúe al servicio de la economía real. Solo dos entidades financieras colombianas hacen parte de esta red, Banco Mundo Mujer y Bancompartir.

La Asociación Colombia Fintech⁵ es una asociación, creada en el 2016, con el fin de generar un ecosistema abierto que propicie el desarrollo de la industria, fomentando la tecnología e innovación financiera. Son gestores de cambio, que se apalancan en la tecnología para transformar productos, servicios o modelos de negocio de la industria financiera tradicional.

Estudio de caso

DATOS DE LA ENTIDAD		
	TIPO DE ORGANIZACIÓN	Financiación Alternativa
	SECTOR	Servicios Financieros
	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Colombia.
	AÑO DE CREACIÓN	2013
	PÁGINA WEB	https://www.aflore.co/

Aflore es una entidad privada del sector real, dedicada a prestar dinero en comunidades que actualmente no acceden al sector financiero tradicional, utilizando

un canal de venta innovador que realiza la distribución de productos financieros a través de consejeros.



https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=MGjX_5DmLZQ

- 4 Para más información puede consultar: <http://www.gaby.org/>
 5 Para más información puede consultar: <https://www.colombiafintech.co/>

El modelo de negocio de Aflore se fundamenta en la confianza ya existente en las comunidades, pues los consejeros son personas que hacen parte de la misma comunidad y han sido reconocidos por

sus vecinos como modelos de buen comportamiento financiero. En Aflore los consejeros son llamados: “Héroes de sus comunidades, quienes ayudan a cumplir sueños”.

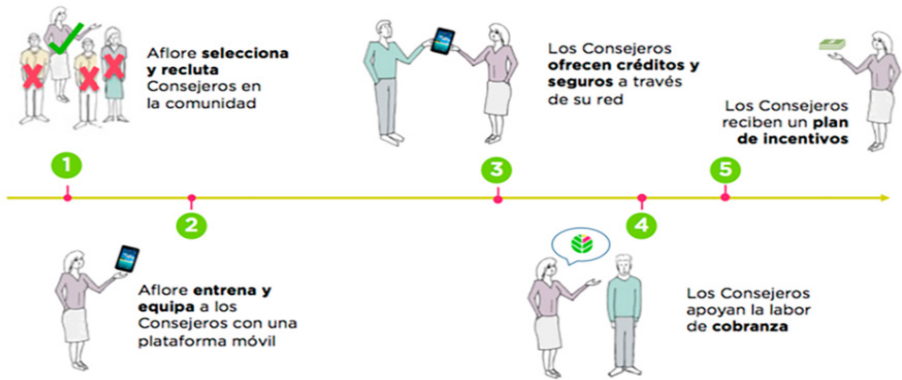


<https://www.youtube.com/watch?v=QekIjX8PuYo>
<https://www.youtube.com/watch?v=uMbyjEOXKgg>

Con este modelo de confianza se fortalecen las comunidades, sin intervenciones externas y sin crear comportamientos nuevos, formalizando actividades u operaciones ya existentes, tales como,

las cadenas, natilleras o los préstamos entre amigos.

El siguiente es el proceso de enrolamiento y operación a través de los consejeros:



Fuente: <https://www.aflore.co/nuestra-empresa>



<https://www.youtube.com/watch?v=Gb3jzz20h8Y>

El número de consejeros de Aflore supera los 17.000 (2019), conformando una red en la que se reconoce e incentiva esta labor, se brinda apoyo a través de educación financiera, capacitaciones y plataformas tecnológicas que permiten la asignación de los préstamos y el seguimiento de los pagos.

En Aflore el proceso de desarrollo y expansión ha sido controlado, la asignación de los primeros créditos de bajo monto, les permitió afinar los procesos operativos y medir sus metodologías de análisis de riesgo, así como, evaluar el

comportamiento de la cartera. Los costos operativos del modelo le permiten a Aflore dar créditos en condiciones más justas, lo cual ha generado un mayor impacto sobre el desarrollo de la clase media emergente.

Vale la pena resaltar que, en su mayoría la red de consejeros está compuesta por mujeres, generando un impacto positivo, en la medida en la que han logrado empoderar, apoyar y dar oportunidades de trabajo en condiciones dignas a este grupo.

4.4. Compliance en las cooperativas: Riesgo y cumplimiento

Alberto García Müller



Preámbulo

El presente texto aborda el tema de la administración de los riesgos en las cooperativas. Como cualquier otra organización al incurrir en riesgos, eventualmente se pueden presentar hechos que obstaculicen o impidan la consecución del objeto de la cooperativa.

Dentro de las líneas de la mentalidad exitosa y el liderazgo cooperativo, vale la pena resaltar, que se hace necesario adquirir una cultura de administración de los riesgos (compliance) en las cooperativas, pues actualmente estas organizaciones se muestran insípidas respecto al tema, urge el compliance para disminuir la ocurrencia de riesgos y minimizar sus efectos dañinos en la organización.

A través de un caso, este texto invita a reflexionar en los tres tipos de riesgos más comunes en las cooperativas, haciendo especial énfasis en la identidad diferencial.

Presentación

En el desarrollo de las actividades que lleva a cabo la cooperativa para cumplir con el objeto social por el cual se constituyó, que es la consecución de beneficios socioeconómicos para sus asociados y su entorno - como cualquier organización- incurre en riesgos. El riesgo puede ser entendido como la incer-

tidumbre que surge durante la consecución de un objetivo; las circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una organización, en el caso, de una cooperativa.

El riesgo constituye la posibilidad que se produzca un hecho generador de pérdidas, o que se presenten situaciones que afecten el valor económico de la empresa; eventos que obstaculicen o impidan la consecución del objeto; que se presenten problemas de gobernabilidad; que se pierda la identidad solidaria o, incluso, que se incurra en una causal de disolución que conduzca a la liquidación.

Algunas actividades u operaciones conllevan riesgos en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites. Esto no quiere decir que todos los elementos que enmarcan la actividad de las cooperativas sean riesgos en sí mismos (Román-Ferrand, J. et al, 2007; Cossec, 2008).

Los riesgos en las cooperativas son de tres tipos: corporativos, financieros y de identidad.

Los principales riesgos corporativos en las cooperativas son:

En las estrategias seguidas.	De seguridad informática.	Políticos.
En las operaciones.	Laborales y de seguridad en el trabajo.	De comisión de delitos societarios.
De reputación.	Fiscales y parafiscales.	De lavado de activos.
Por demoras en pagos.	De cumplimiento legal.	De daño medioambiental.

Los más importantes riesgos financieros son:

De liquidez.	De tasas de interés.	De tipo de cambio.
De mercado.	De mercancías.	De crédito.

Pero, además de los riesgos corporativos y financieros propios de toda empresa, la cooperativa está sujeta a riesgos de su identidad diferencial, entre otros:

- La desmutualización, mercantilización o compañización, entendida como la tendencia de algunas cooperativas, en especial, algunas grandes cooperativas financieras, en deslizar-se en su actuación hacia formas capitalistas de sociedad, en búsqueda de competitividad y supervivencia en el mercado, abandonando la práctica de los principios cooperativos.

Riegos en el gobierno cooperativo:

- Típicos del gobierno corporativo comercial, entre otros: dar poca información a los asociados y baja participación de los mismos en las asambleas; nombramiento de gerentes sin vocación cooperativa, con altas remuneraciones y con miras exclusivas en su progreso personal; falta de capacidad técnica o deficiente

información de los directivos; ausencia de rotaciones; carencia de mecanismos de control interno; déficit de transparencia, etc.

El hecho es que en la mayoría de las cooperativas no hay una cultura de administración de los riesgos (compliance), siendo que el compliance consiste en establecer diferentes políticas, herramientas y procedimientos adecuados y suficientes para disminuir la ocurrencia de riesgos y minimizar sus efectos dañinos en la organización.

El compliance importante para la cooperativa porque, entre otras:

- Facilita el cumplimiento legal y regulatorio; evita o atenúa sanciones (multas) por incumplimientos incluso el cierre de la cooperativa y reduce la posibilidad de los “costos ocultos” que son aquellos que se originan de las condenas judiciales de pago por inadecuada (negligente o inexperta) actuación jurídica.

2. Evita daños en la reputación corporativa; reduce riesgos por escándalos y la comisión de delitos societarios como fraude, corrupción, etc.
3. La implementación efectiva de un modelo de prevención de delitos puede suponer la exención de responsabilidad penal de la cooperativa por los cometidos en nombre o por cuenta de esta, y en su beneficio por sus directivos o empleados.

Para enfrentar adecuadamente los riesgos, la cooperativa debe aprobar y poner en ejecución un conjunto de instrumentos normativos de carácter obligatorio, así como montar una estructura organizativa ad hoc, especialmente una unidad de cumplimiento y un oficial de cumplimiento.

A partir de estas consideraciones se expone un caso y se invita a la reflexión.

Objetivo

Indagar un caso, en que no se han implementado o no se cumplen los procesos de compliance, valorando los efectos que esta carencia produce en la organización y concientizar en la necesidad de su implementación.

Preguntas previas

- ¿Cuál el mayor riesgo financiero de su cooperativa?
- ¿Cuál es el principal riesgo de identidad a que está sujeta su organización?

- ¿Qué medidas podrían implantarse en su cooperativa para reducir los riesgos a que está sujeta, especialmente los cooperativos?

Escriba en no más de 100 palabras las respuestas a estas interrogantes.

El caso

Se trata de una cooperativa de ahorro y crédito, de origen y fuerte implantación regional, cuenta con una agencia en la capital del país, para aumentar sus captaciones y desde allí realizar operaciones comerciales de envergadura.

Tiene más de 20 años de fundada, cuenta con cerca de 65.000 asociados, la mayor parte son personas de clase media, que, en promedio, no tienen grandes ahorros en la cooperativa y realizan operaciones de mediana cuantía.

Con la intención de incrementar lo más posible el rendimiento financiero de la cooperativa, hacerla exitosa en términos comerciales y ubicarla dentro de las cooperativas de grandes dimensiones, el gerente – en connivencia con el presidente del consejo de administración - pone en práctica la política de negar, durante la semana, la aprobación de la mayor parte de los préstamos de mediana cuantía, o demorar su liquidación a los asociados prestamistas el mayor tiempo posible. De igual forma, pasa a una cuenta transitoria al menos la mitad de los ingresos por pago de cuotas de préstamos (e intereses) de la semana.

De este modo, puede disponer de cantidades importantes de liquidez para colocarlas en mesas de dinero los fines de semana, o prestarlo a dos o tres días a inversionistas o entidades financieras que lo requieren para cumplir el encaje legal, devengando los más altos intereses posibles.

Además, en una reciente oportunidad, el consejo de administración lo autorizó a depositar en el banco a plazo fijo de tres meses, una importante suma de dinero proveniente de la venta de un inmueble propiedad de la cooperativa, para ganar intereses mientras se logra finalizar la negociación para adquirir la sede en la que se instalará una sucursal. Sin

embargo, el gerente prestó el dinero a una empresa propiedad de un pariente, a seis meses, a mayor tasa de interés y debidamente garantizado, con lo cual – argumenta – aumentarán los excedentes del ejercicio, todo en beneficio de la rentabilidad de la cooperativa.

Actividad evaluativa

En un escrito corto, de su opinión sobre:

- El riesgo de identidad cooperativa en la primera práctica genera para la organización.
- El riesgo de delitos societario que representa la segunda práctica.

Referencias bibliográficas

La bibliografía sobre el compliance en las cooperativas ha venido aumentando recientemente. A nuestro parecer, las referencias más útiles podrían ser:

COSSEC, Corporación para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Puerto Rico (2008). Guías de orientación para el manejo de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito de Puerto Rico, San Juan, COSSEC.

Rey, U. (2016). El compliance y la RSC son los grandes elementos de legitimación social de las cooperativas. Inditex UDC. Cátedra sostenibilidad.

Roman-Ferrand, J. et al (2007). Guía metodológica para la elaboración de normatividad interna de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Proyecto Promifin-Co-sude. Managua-Tegucigalpa.

Sánchez-Pachón, L. (2019). Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. Revista Cooperativismo & Desarrollo, 27(1), Bogotá, Universidad Cooperativa de Colombia.

4.5. Caso COOMINOBRAS. Inteligencia financiera.

Javier Andrés Silva



Preámbulo

Para el desarrollo de este caso se ha elegido a la Cooperativa de Servidores Públicos COOMINOBRAS, cooperativa de aporte y crédito que a partir de sus diversas prácticas educativas ha venido generando mayor consciencia entre sus asociados sobre los elementos fundamentales del modelo y doctrina cooperativa. Entre los elementos a resaltar de su propósito educativo, se destaca el desarrollo continuo y disciplinado no solo de los cursos básico, intermedio y avanzado exigido por la normatividad y la práctica continua de las organizaciones solidarias, sino también, diversas herramientas educativas que tienen como propósito fortalecer entre los asociados su espíritu solidario mutuo, su realidad de ser dueños y usuarios de la organización y su compromiso con la gestión responsable de los recursos económicos y sociales. Además de lo anterior, prevalece el interés permanente por generar y desarrollar esquemas de Planeación Estratégica que unidos a la Planeación Educativa, han venido generando resultados positivos, no solo en la gestión empresarial, sino en la consolidación de una base social comprometida con el buen uso de los servicios y el fortalecimiento patrimonial.

Presentación de la entidad

La Cooperativa de Servidores Públicos COOMINOBRAS es una entidad sin ánimo de lucro, fundada el 15 de mayo de

1950 por 21 pioneros del cooperativismo todos ellos trabajadores del Ministerio de Obras Públicas de ese entonces. Ofrece servicios de aporte y crédito a los servidores públicos del Ministerio de Transporte, Instituto Nacional de Vías, Instituto Nacional de Concesiones, Superintendencia de Puertos y Transporte, Ferrovías, Dirección General Marítima, Superintendencia de Notariado y Registro, Aeronáutica Civil, INVIMA, Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), CORMAGDALENA, Fondo de Pasivos de Ferrocarriles Nacionales, Pensionados del Seguro Social y FOPEP, y demás entidades del orden nacional.

Al corte de agosto del año 2020 contaba con 1436 asociados y valor de activo total de \$14.840 millones de pesos, la gran mayoría de ellos distribuidos en el servicio de Cartera de Créditos. En la actualidad desarrollan su gestión según los parámetros del Plan Estratégico de desarrollo vigente para el periodo 2016-2020 y según el Proyecto Educativo Social Empresarial PESEM diseñado para el mismo periodo de tiempo. Dadas las circunstancias mundiales acaecidas durante el año 2020, la administración de la entidad ha determinado realizar una nueva Proyección estratégica a partir del mes de diciembre del año 2020.

Las razones fundamentales por las cuales se ha decidido tomar esta Cooperativa como caso de estudio son las siguientes:

- a. La entidad desarrolla su gestión dando cumplimiento a la normatividad vigente y en especial las disposiciones emanadas de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- b. Ha implementado acertadamente los esquemas de gestión de prevención de riesgos determinados en el marco jurídico solidario.
- c. Desarrolla su gestión con base en un Sistema de Planeación Estratégica el cual se construye y formula de manera continua.
- d. Mantiene un compromiso especial con la Planeación de la Educación en donde se incorporan temáticas relacionadas con la doctrina y la gestión de las entidades solidarias, pero también temáticas relacionadas con la vida práctica de los asociados como, por ejemplo, formación para el emprendimiento, el desarrollo humano integral, el manejo de las finanzas personales y la inteligencia financiera.

Breve reflexión sobre la educación humanizadora y la educación en finanzas

Las megatendencias actuales indican que muchos países que basan su economía en el capital y en la interacción de los mercados, vienen concentrando sus esfuerzos en tener sectores económicos productivos sólidos a expensas del bienestar generalizado de la pobla-

ción. La idea de centrar el desarrollo en la economía más que en el bienestar de las personas, ha generado en muchos países un continuo decrecimiento en la funcionalidad y despliegue de las condiciones humanas. En muchos casos, las políticas públicas están orientadas a fortalecer a la industria y a la banca, más que a las empresas prestadoras de servicios públicos o sociales. El afán de lucro y crecimiento empresarial viene siendo directamente proporcional al deterioro de las condiciones laborales, disminución de los ingresos o acceso a los servicios de salud, educación o bienestar.

En distintas economías mundiales, los ciudadanos han perdido sus condiciones de bienestar representadas en salarios justos, posibilidad de empleo estable, jubilaciones dignas o acceso a servicios de salud oportunos y eficaces.

En contraposición a lo anterior también surgen, con mayor auge, corrientes de pensamiento que destacan la necesidad de volver al origen, es decir, volver a la persona y su necesidad de vivir una vida digna rodeada de condiciones de bienestar. Entre estas corrientes, sobresale la idea de la economía de la solidaridad, conocida con diferentes nombres según el lugar geográfico en donde se desarrolla.

Para nuestro caso, esta economía de la solidaridad también ha sido llamada social, solidaria o cooperativa. En últimas, lo que esta idea económica representa es la necesidad de centrar los esfuerzos eco-

nómicos en las personas más que en las instituciones o gobiernos. Sin desear una economía débil o una industria incipiente en las naciones, lo que el sistema económico solidario reclama es una estructura financiera y social equitativa que les permita a las personas desarrollar sus capacidades, incrementar el acceso a mejores condiciones de bienestar y construir riqueza de forma colectiva y sostenible.

Un elemento importante en esta concepción de la economía y de la importancia del ser humano dentro de ella, es el reconocimiento de la educación humanizadora, es decir, la comprensión de la economía y sus diversas formas de operación al servicio de las personas y no al contrario, las personas al servicio de la economía y del bienestar de unos pocos.

A este respecto de la educación humanizadora, Paulo Freire¹ menciona que “una educación humanizadora es el camino a través del cual hombres y mujeres pueden tomar conciencia de su presencia en el mundo, de la manera en que ellos y ellas actúan y piensan cuando desarrollan todas sus capacidades, teniendo en cuenta sus necesidades pero también las necesidades y aspiraciones de los demás”

Según el contexto anterior, se puede indicar que en la Cooperativa COOMINOBRAS subyacen todas estas preocupaciones y por ello no solo se trabaja en la Gestión Económica desde una con-

cepción permanente de la Planeación Estratégica, sino que se desarrolla con gran esfuerzo un esquema de Planeación Educativa orientada a las personas y la forma de comprender el modelo económico solidario como un modelo alternativo al servicio del bienestar de las personas. Con respecto al tema central de estudio, se puede inferir a partir del análisis del PESEM de la entidad, que la forma de comprender, ejecutar y responder por las finanzas de la entidad y de las personas es una forma de “inteligencia financiera” a la cual deberían acceder de forma progresiva todos los participantes del modelo económico solidario.

¿Qué pretende la educación financiera en una cooperativa? ¿Se puede hablar de “inteligencia financiera en la cooperación”?

Para dar respuesta a estos interrogantes se puede indicar que la educación financiera debe ser ofrecida en las cooperativas para:

- Comprender el entorno económico actual.
- Comprender los distintos modelos empresariales existentes en el mercado.
- Comprender las ventajas de la cooperación y la solidaridad en la fijación de precios y tarifas, especialmente, en lo referido a la gestión de las tasas de interés de la cartera de créditos

1 Educador y experto en educación de origen brasileño. (1921-1997). Fue uno de los mejores y más destacados pedagogos del Siglo XX. Promotor de la alfabetización crítica o liberadora.

y los ahorros voluntarios cuando ese sea el caso.

- Reconocer variables distintivas como la rentabilidad social y la transferencia solidaria que sólo ofrecen las formas cooperativas y solidarias.
- Verificar la importancia de la gestión integral de riesgos y la administración razonable del capital social y relacional.
- Comprender la diferencia entre la gestión financiera como negocio lucrativo (sistema de capital) y la gestión financiera como servicio para los asociados.
- Fortalecer el vínculo asociativo al permitir el reconocimiento de la función cooperativa frente a la función lucrativa.
- Orientar el mejoramiento del manejo financiero entre los asociados, la dis-

minución del sobreendeudamiento bancario y la generación de ahorro.

- Reconocer a las prácticas cooperativas financieras como fuente de ahorro permanente y generación de riqueza colectiva.

Dadas las consideraciones anteriores, es importante verificar en el caso de estudio el esquema general de las áreas estratégicas del Proyecto Educativo PESEM y su contenido relacionado con la educación en finanzas.

Ejes estratégicos del PESEM en COOMINOBRAS

En el diseño del Proyecto Educativo Social Empresarial de COOMINOBRAS para el periodo 2016-2020, sobre salen las siguientes áreas de trabajo:

ESTRUCTURA ACADÉMICA DEL PESEM COOMINOBRAS 2016-2020



- 1. GENERALIDADES Y CONTEXTO DEL SECTOR SOLIDARIO
- 2. DESARROLLO EDUCATIVO PARA ASOCIADOS
- 3. PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS
- 4. PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA CONTROL SOCIAL
- 5. PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA FUNCIONARIOS

Para la presentación de este caso, se ha tenido a bien traer esta estructura para revisar especialmente el punto 6 del esquema. Las herramientas complementarias a la gestión han sido integradas

al PESEM para desarrollar temáticas relacionadas con el manejo financiero por parte de los asociados. Entre las temáticas de este numeral se destacan las siguientes:

	Programa	Intensidad
1	Curso Taller sobre Educación Financiera	20 horas
2	Taller sobre finanzas familiares	10 horas
3	Economía y finanzas para adolescentes	10 horas
4	¿Cómo crear empresa?	20 horas
5	Comercio electrónico para emprendedores	10 horas
6	Finanzas para no financieros	20 horas

Fuente: PESEM COOMINOBRAS 2016-2020

Aunque la anterior composición de programa puede ser muy básica en términos académicos, denota un interés permanente de la entidad por formar y desarrollar habilidades entre los asociados relacionadas con la administración y buen uso de los recursos financieros. Al respecto, es necesario indicar que este numeral y programa del PESEM surgen como respuesta a una serie de problemas que se desarrollarán en el siguiente numeral.

Identificación del problema y lecciones aprendidas

Para el diseño general del PESEM de COOMINOBRAS y en específico en lo relacionado al numeral 6 “Herramientas complementarias a la gestión”, la administración de la entidad tuvo a bien este diseño en razón a problemas existentes como los siguientes:

- Desconocimiento general del mercado financiero colombiano por parte de los asociados.
- Desconocimiento del manejo de las tasas de interés de los créditos.
- Desconocimiento generalizado de las ventajas económicas de la cooperación.
- Falta de compromiso con la entidad.
- Aumento de la cartera de créditos morosa.
- Aumento del endeudamiento y sobreendeudamiento de los asociados en otros sectores financieros.

Luego de implementar y ejecutar el PESEM a lo largo del periodo 2016 – 2020, se pudo constatar una mejoría en las relaciones financieras de los asociados con respecto a la Cooperativa, mejoría demostrada en las siguientes situaciones:

- Aumento del vínculo asociativo y sentido de pertenencia.
- Mejoramiento de la cartera de créditos en cuanto a los indicadores de morosidad.
- Disminución de provisiones por deterioro de cartera.
- Disminución en el retiro de asociados y cruce de cuentas.
- Disminución de los endeudamientos excesivos en cerca del 40% de los asociados.

Las anteriores situaciones no solo determinan aspectos positivos de la Planeación Estratégica y Planeación Educativa ejercidas en COOMINOBRAS, sino que se

pueden expresar como lecciones aprendidas dentro de la Organización.

Preguntas de autoaprendizaje

- ¿Es suficiente el PESEM como instrumento educativo en las organizaciones solidarias?
- ¿Es necesario que los directivos de la Organización estimulen de forma permanente nuevos aprendizajes aún en áreas diferentes a la doctrina cooperativa?
- ¿Se puede hablar de inteligencia financiera en el marco de la cooperación y la asociatividad?

Referencias bibliográficas

- COOMINOBRAS. Proyecto Educativo Social y Empresarial PESEM. Periodo 2016-2020. Diciembre de 2016.
- COOMINOBRAS. Informe parcial de gestión. Agosto de 2020.
- Martin, A. (2007). Descubrir el paradigma cooperativo por la educación. En: El paradigma Cooperativo en la encrucijada del siglo XXI. IRECUS. Universidad de Sherbrooke. CANADA.
- Nussbaum, M. (2013). Sin fines de lucro. KATZ Editores. Buenos Aires. Argentina. 199 páginas.
- Rojas, J. et Al. (2007). El paradigma Cooperativo en la encrucijada del Siglo XXI. IRECUS. Université de Sherbrooke. Canadá.
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2007). Primero la Gente. Ediciones DEUSTO. Barcelona.
- Silva D., J. (2017). Educación para la Cooperación. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá D.C. Colombia. Cuarta edición.

4.6. Circuito Económico Solidario (CES), Red Gran Sol en el municipio de Granada en Antioquia.

Oswaldo Salgado Cañaveral



Preámbulo

La economía solidaria es una forma transformadora de pensar la economía. En la concreción de las acciones de la economía solidaria se hacen presentes los circuitos económicos solidarios y las redes de colaboración solidaria, que de manera autogestionaria dinamizan el desarrollo local, a través de conjuntos de relaciones económicas de cooperación y reciprocidad, movilizan los recursos, reorganizan los flujos económicos, buscando lo solidario para elevar la calidad de vida de las personas.

En este texto se desarrolla el concepto de circuito económico solidario y se estudia el caso de la economía solidaria en el municipio de Granada Antioquia en sus diferentes momentos y logros. Un primer logro el de la continuidad de la asociatividad a pesar del conflicto armado y del desplazamiento de habitantes del municipio, gracias a la capacidad integradora y a las estrategias implementadas por las cooperativas COOGRANADA y CREAFAFAM. Posteriormente con el apoyo de estas cooperativas y CONFECOOP Antioquia, a partir del principio de integración, se da un segundo logro que es la conformación del Circuito Económico Solidario llamado La Red de cooperación Granada Solidaria -Red Gransol-, conformada por cinco organizaciones solidarias de desarrollo y dos cooperativas: ASOPUNGRA, ASOGRAN, AMUC, ASOAGRICULTORES, AMUCIG,

COONSTRUGRANADA Y CRECER, para fortalecer la capacidad de los actores participantes en la promoción de un modelo de comercio solidario y justo en toda la cadena productiva.

Presentación

La presentación del caso de estudio sobre la Red Gransol del municipio de Granada Antioquia, consiste en evidenciar el proceso de integración y asociatividad de los productores agropecuarios y profesionales prestadores de servicios, basado en una perspectiva teórica del concepto de circuito económico solidario a partir de los enfoques dados por Hernando Zabala, Luis Razeto y Euclides André Mance, quienes plantean perspectivas de construcción en procesos empresariales solidarios a partir de la identificación de las acciones de cooperación y solidaridad dados en territorios con iniciativas de producción, distribución, intercambio y consumo hacia el desarrollo local.

Enfoque teórico

La Economía Solidaria ha sido una manera especial de hacer y pensar la economía no determinada exclusivamente por el mercado del capital, más bien se ha recreado por su misma condición de humanidad entre comunidades afines, una manera de hacer la vida de forma sostenible y ser actor del desarrollo; como lo plantea Hernando Zabala:

El llamado sector solidario atraviesa por una especial coyuntura histórica, sobre todo por la puesta en marcha de políticas de modernización del Estado y de la propia empresa capitalista, lo que ha conducido a una importante dinámica en su crecimiento...como posibilidad de paliar los efectos de las políticas macroeconómicas y de generar desarrollo entre las comunidades. (Zabala, 2006, p.1).

De esta manera, el autor asegura que los efectos de la modernización de las sociedades tanto públicas como privadas han dejado secuela de exclusión bajo un modelo del capital.

A partir del enfoque teórico de la Economía Solidaria se han sistematizado experiencias con sentidos de humanidad y solidaridad, descubriendo características, factores, categorías y conceptos que se repiten en contextos diferentes, es el caso de los *circuitos solidarios*, los cuales han tenido como principal dimensión de análisis la economía por ser determinante en los procesos de empoderamiento y de toma de decisiones con principios de bienestar colectivo antes que de competencia y bienestar exclusivamente individual.

En este orden de ideas, lo propuesto por autores de la teoría de la cooperación y la solidaridad, está basado en la sistematización de experiencias que se ele-

van a la categoría de la teoría, debido a que sus evidencias empíricas recrean y afianzan el fortalecimiento de las organizaciones solidarias.

El profesor Hernando Zabala Salazar, plantea que para concretar las acciones de la economía solidaria bajo las categorías Comunidad y Trabajo es necesario recurrir a la integración, donde es “una larga cadena de unidad que se construye eslabón a eslabón por los componentes del movimiento cooperativo y solidario en los órdenes local, regional, nacional o mundial” (2006, p.2).

Así el primer criterio que debe tener presente para la conformación de circuitos solidarios deberá ser el de crear instancias de cobertura para suplir las carencias y debilidades de unidades económicas aisladas y sin horizonte de asociatividad. El segundo criterio deberá estar encaminado a la unidad de grupos empresariales regionales y locales para aportar al desarrollo local y elevar la calidad de vida de las personas y contribuir a la economía regional, porque:

Al insertarse en las esferas económicas y construir circuitos, el movimiento contribuye con los propósitos de creación de empleo, ampliación de los lazos de unidad comunitaria, la promoción y apertura de la provincia y la tecnificación de los procesos productivos y de servicios (Zabala, 2006, p.3).

Para definir el circuito económico solidario se destaca que, si bien la circulación económica “es un proceso constituido por innumerables flujos y relaciones económicas particulares, entrelazadas unas con otras ...experimentando a su interior sucesivas y diversas transformaciones” (Zabala, 2006, p.7) esto obedece a que en el centro están las necesidades, los recursos, la técnica y los bienes resultantes; resolviendo las grandes preguntas del qué, cómo y para quién producir.

Con un proceso organizativo comunitario, se va resolviendo problemas o cuellos de botella en la producción y la comercialización permitiendo la generación y la producción de riqueza con el propósito de una mejor distribución y mejora del bienestar social. De acuerdo con Zabala, existen varios tipos de circuitos desde el punto de vista de las experiencias solidarias: integral, de servicio y local. Estos pueden definirse de la siguiente manera:

Circuito Económico Integral: busca articular en una red cooperativa todas las actividades económicas (suministros, producción, financiación, comercialización y consumo) necesarias para hacerle llegar un producto a una población objeto.

Circuito Económico de Servicios: consiste en articular en red a un grupo o diversidad de servicios que per-

mitan eliminar intermediarios y racionalizar las acciones y recursos de una población objeto, en general un sector social claramente identificado que, a la vez, actúa como propietaria de los procesos.

Circuito Social de Producción y Servicios: articula las diferentes actividades productivas o de prestación de servicios, generadas a través de formas asociativas diversas que encuentran orientadas hacia una población objeto, constituida por una comunidad zonal, local, barrial o veredal. Zabala (2006, p. 7).

De otro lado el pensador y maestro Chileno Luis Razeto (2015) en el VIII Encuentro Nacional Cooperativo, plantea que la constitución de circuitos solidarios desde la identificación de lógicas y racionalidades de la solidaridad deberá estar presente para que pueda actuar de principio a fin, es decir en la producción, distribución, cambio, consumo y acumulación.

El profesor Razeto, plantea desde la Teoría Económica Comprensiva que todo está en la circulación económica, y que por ello un circuito debe entenderse como “conjuntos de relaciones económicas vinculadas en un encadenamiento de flujos que tienden a ser recurrentes” (1994, p. 258), donde los sujetos están presentes y actuantes para movilizar los recursos y factores, basados en formas de

propiedad específicas y manera de apropiación del excedente económico, debido a que también se presentan procesos de acumulación social cuyos fines son las creación de bienes y usos comunes.

En este sentido, es necesario distinguir entre sector y circuito solidario, aunque hacen parte de un mismo propósito. De esta manera, según Razeto:

cuando hablamos de circuitos lo hacemos desde el punto de vista específico del proceso de circulación, poniendo el acento en los flujos y relaciones económicas; cuando hablamos de sectores lo hacemos desde un punto de vista más amplio, enfocando conjuntamente las actividades de producción, circulación y consumo, y poniendo el acento en las unidades económicas que las realizan. Pero el proceso de circulación involucra también a los sujetos y unidades económicas que establecen las relaciones y que también participan en la producción y en el consumo. (Razeto, 1994, p. 258).

A este planteamiento de circulación deviene lo que denomina un mercado especial dado por:

relaciones de comensalidad, cooperación y reciprocidad, que presentan variados y múltiples nexos entre sí y con el circuito de las donaciones, de modo que es más realista consi-

derar unidamente estos especiales flujos y relaciones conformando un mismo mercado que podemos identificar como solidario (Razeto, 1994, p. 290-291)

También es necesario identificar en la constitución de circuito otros aspectos que tienen que ver con el criterio de organizador de actividades y de formas de propiedad, esencial a la hora de la toma de decisiones y de los beneficios que ello conlleva. Es decir que, se manifiesta la intencionalidad de cultura de la solidaridad requerida e instalada en el inconsciente colectivo de los sujetos asociados, actuando desde relaciones evidentes en la toma de decisiones.

Por ello el circuito solidario debe obedecer a la conformación de un sector solidario a partir de una racionalidad económica propia, el cual se define como el “nexo que se establece entre ciertas categorías organizadoras y ciertos tipos de relaciones económicas” (Razeto, 1994, P.272), con lógicas identificadas, a partir de relaciones económicas de reciprocidad, comensalidad, donaciones y reciprocidad; con las categorías de comunidad y trabajo; y de propiedad repartida, personal y grupal.

El planteamiento de Euclides André Mance sobre los circuitos económicos solidarios, su visión, se basa en plantear que “...integran procesos de consumo, comercialización, producción, financiamiento,

desarrollo tecnológico y humano de manera a promover el desarrollo económicamente viable, ecológicamente sostenible y socialmente justo para el buen-vivir de todos” (Mance, 2002, pág. 8).

Su visión implica que es necesario la reorganización de flujos económicos presentes en un territorio o una red establecida por lógicas no solidarias, para que a partir de la interpretación y la acción de la economía solidaria en las fases del ciclo económico en relación con los flujos de la naturaleza, la sociedad, la organización, la cultura, etc. se conviertan en nuevos procesos donde la comunidad le imprime o genera valor a cada una de sus iniciativas de producción y consumo buscando el desarrollo autogestionario y solidario.

Es relevante el planteamiento de Mance (2011) cuando especifica que es necesario comprender los circuitos económicos de manera general con la identificación de flujos de medios y valores económicos, de representación de valores, que operan a través del mercado convencional pero que, a su vez, pueden operar dentro de las lógicas de la economía solidaria, como opciones cuando hay crisis económicas al presentarse problemas socioeconómicos estructurales de desempleo, inflación, bajo crecimiento económicos, pobreza, etc.

De aquí el planteamiento de la creación de circuitos económicos solidarios y redes de colaboración solidaria para

darle salida de manera autogestionaria a procesos de desarrollo local, con la identificación y caracterización de flujos económicos y diagnósticos sociales, económicos y culturales, de tal manera que sean el soporte hacia planear la producción bajo demanda, y a partir de ello crear emprendimientos sociales y solidarios basados en tecnologías apropiadas por la comunidad para “...reorganizar las cadenas de producción, comercialización, consumo y financiamiento” (Mance, 2011, pág. 10).

Identificación del Caso de Estudio

Al identificar los procesos de sistematización de los circuitos económicos solidarios en el municipio de Granada Antioquia, se evidencia que una de las categorías fuertes asociadas al proyecto es la Comunidad.

La historia de la organización a través de los procesos de asociatividad ha estado marcada y es, a la vez, producto del conflicto y la violencia desde finales del siglo XX cuando fueron destruidas las construcciones en el casco urbano produciendo desplazamiento de la ruralidad al casco urbano del municipio y del municipio hacia otras ciudades de Antioquia y de Colombia.

La mayor parte de los habitantes de Granada desplazados son la base social de las cooperativas COOGRANADA y CREAFAM, también conformada por la mayoría de los ciudadanos del municipio,

y con la identidad como patrimonio cultural del valor de la solidaridad y de la cooperación permitió enfrentar las crisis sociales y económicas.

Es así como a partir de los procesos de organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito se tomó la decisión de ir hasta donde estaban los asociados, hombres y mujeres con sus familias que se habían desplazado hacia varias ciudades del país. Con la instalación de agencias y los servicios, permitieron ser resilientes frente a una posible desaparición como organización social, generando y estableciendo procesos de reciprocidad económica desde la lógica de la economía solidaria, de un lado con el apalancamiento financiero en capital de trabajo para emprendimientos y de otro lado como entidad financiera para sus transacciones, es decir su propia empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito.

En el imaginario y condición de población desplazada está la premisa de la ayuda mutua entre los granadinos, sin importar su pensamiento y visión política, puesto que tienen claro que los afectó una misma situación de desplazamiento, violencia y desarraigo para que juntos enfrenten de manera coordinada la existencia como personas y como organización social y solidaria. A pesar de la guerra, la asociatividad no se acabó, y se afianza la solidaridad y el cooperativismo. Por la violencia y el desplazamiento las cooperativas COOGRANADA y CREAMFAM se fueron detrás de los aso-

ciados con sus oficinas para atenderlos a los lugares donde llegaron desplazados por la violencia, pero también con actos de reciprocidad aportándole al desarrollo del municipio y sus gentes.

En un continuo de acción colaborativa se refleja los principios que dan origen a los circuitos económicos, en este caso no solo responden a la satisfacción de las necesidades de consumidores y de la organización de los productores, sino que además los lleva a la organización social y comunitaria para tener existencia como grupos humanos en un territorio que necesita mantenerse como el espacio de vida de los hombres y mujeres con sus familias que lo han habitado y el cual es su morada.

El arraigo y la necesidad de continuar habitando el territorio a pesar de la violencia, es un elemento novedoso para emprender las acciones de organizaciones en la conformación de circuitos económicos donde la solidaridad es parte de su cultura y en la forma de enfrentar las vicisitudes generados por el conflicto armado, la cooperación y las acciones de ayuda mutua fueron más allá de la prestación de servicios cooperativos de ahorro y crédito, fueron la oportunidad de seguir existiendo y de extender las manos en los momentos difíciles.

Para la teoría de la economía solidaria, la cooperación y la ayuda mutua producto de la violencia es un hallazgo propio de esta práctica en Antioquia, de aquí

nacen varios proyectos que permiten enlazarse con la teoría de circuitos y le dan continuidad relevante.

Nace entonces el Circuito Económico Solidario llamado La Red de cooperación Granada Solidaria -RedGransol-, de Granada-Antioquia conformada por cinco organizaciones solidarias de desarrollo y dos cooperativas: ASOPUNGRA, ASO-GRAN, AMUC, ASOAGRICULTORES, AMUCIG, COONSTRUGRANADA Y CRECER.

Estas organizaciones se integran para fortalecer la capacidad de los actores participantes en la implementación y promoción de un modelo de producción y comercio solidario basado en prácticas justas y sensibles a lo largo de la cadena productiva, llegando hasta el consumidor final, en diferentes segmentos (REDGRANSOL, 2019)

Con el apoyo de las cooperativas COO-GRANADA, CREAMFAM y el municipio de Granada se logra la conformación de un proceso de comercialización, haciendo la economía local desde el relacionamiento social y la confianza.

También con el apoyo de CONFECOOP Antioquia, a partir del principio de integración, creada en el 2015, como soporte y principio la red colaborativa en la estrategia y opción para el cooperativismo aplicando el principio de integración, fuerza y capacidad en la búsqueda

de su propio desarrollo hacia un crecimiento estructurado.

Se realiza un proceso de diagnóstico con la identificación de la producción y el conocimiento de sus gentes, a partir de las formas asociativas de los productores de panela, de los productores de fruta pequeña, ganaderos productores de leche, las mujeres transformadoras de alimentos y el reciclaje; los campesinos agrupados en un almacén para la compra de insumos agrícolas, el trabajo asociado para la construcción de vivienda, edificios y obras públicas; y trabajo asociado para la prestación de servicios contables, financieros y fiscales.

De esta manera se consolida el punto de venta en el municipio de Granada para la muestra de los productos y ventas, “con registros INVIMA y marca registrada, en la convicción de proyectos sociales para la comunidad a partir de la RedGransol, buscando siempre la relación directa entre el productor y el consumidor”, así lo expresa Esneider Giraldo coordinador de la Red.

Como principio se retoma el intercambio de productos a partir del trueque, y se formaliza en la comercializadora RedGransol como reconocimiento ancestral al comercializar la producción de las asociaciones vinculadas al proyecto haciendo efectiva la premisa “transformar el quehacer diario del campesino, para mejorar la calidad de vida a través de

los poseos solidarios” y con el reconocimiento de derechos tanto de las víctimas como de las mujeres, quienes más han sufrido directamente por el conflicto y la violencia.

Lecciones aprendidas

La conformación de circuitos económicos solidarios requiere de procesos de reconocimiento en las dimensiones de la economía social y solidaria en lo económico, social, cultural, político y ambiental pero también del reconocimiento de las dimensiones sociológicas del conflicto y de sus resoluciones, aspectos que se hacen presentes en las motivaciones para el emprendimiento de circuitos solidarios.

Los enfoques poblacionales también hacen parte de las estructuras de identificación social en la creación de circuitos económicos como una manera de reconocer las asociaciones donde se han creado confianzas para el trabajo asociativo.

Se observa que el planteamiento de la conformación de circuitos económicos solidarios, a partir de diagnósticos participativos, permite la construcción colectiva de los escenarios de futuro a

partir de las ideas y las acciones de la integración y de creer en la superación de los problemas de aislamiento.

Las teorías de la cooperación y la solidaridad se van consolidando, a partir de los procesos de sistematización en las comunidades donde han implementado los circuitos y las redes de cooperados como opciones de vida, hacia el reconocimiento de comunidades que superan situaciones de marginalidad por estigmatizaciones, no solo por problemas de pobreza y de ausencia de oportunidades.

Las acciones de cooperación en red permiten visibilizar a las economías locales como circuitos de autogestión propios de las comunidades para la sostenibilidad en sus territorios.

¿Cómo adaptar las metodologías de Circuitos Económicos Solidarios ya probadas para que las comunidades avancen en procesos autogestionarios?

¿De qué forma se vincula a la dimensión cultural de la economía social y solidaria para identificar y mapear procesos de organización de la producción y consumo local?

Referencias Bibliográficas

- Confecoop Antioquia. (2015). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=GyKUE4Uo9OQ>.
- Mance, E. (2002). Solidarius Brasil. Recuperado de: <http://www.solidarius.com.br/mance/biblioteca/redecolaboracao-es.pdf>.
- Mance, E. (2008). La Revolución de las Redes (1a ed.). (F. Y. OTROS, Ed.) México: Vozes.
- Mance, E. (2011). socioeconomia.org. Recuperado de: https://base.socioeco.org/docs/euclides_mance_economia_solidaria.pdf.
- Razeto, L. (1994). Fundamentos de una teoría Económica Comprensiva (segunda ed.). Santiago: Ediciones PET.
- REDGRANSOL. (2019). RED GRANSOL. Recuperado de: <https://redgransolgranada.blogspot.com/2019/10/>
- Zabala, H. (2006). Recuperado de: <https://studylib.es/doc/6162302/circuitos-econ%C3%B3micos-solidarios---instituto-popular-de-ca...>
- Zabala, H. (2008). Módulo y Guías Didácticas Modelos Económicos Solidarios. Medellín, Colom: FUNLAM. Recuperado de: <https://base.socioeco.org/docs/modeloseconomicossolidarios.pdf>.

Enlaces de interés

- Red GRANSOL <https://redgransolgranada.blogspot.com/>
- Solidarius. (2011). Circuitos económicos solidarios. Recuperado de https://base.socioeco.org/docs/euclides_mance_economia_solidaria.pdf.
- Granada Solidaria. Comercializadora GRANSOL. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=yXEO2uLlbWo>
- Visión solidaria 4.0. La asociatividad para el comercio justo. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=DD-8QP4NeyY>

4.7. Análisis del Riesgo y Economía Social y Solidaria

Nillireth Paola Rodriguez



Preámbulo

La gestión de riesgos en todo tipo de organizaciones, ante la coyuntura de crisis mundial es cada vez más relevante.

En este texto se desarrolla un marco de referencias conceptuales para la gestión del riesgo y su importancia, pues las organizaciones suelen desconocer el valor de estructurar un modelo de administración de riesgos, lo que puede afectar la consecución de objetivos estratégicos e incluso en algunos casos la supervivencia de las organizaciones.

Con esta base se aborda el caso de Triodos Bank, desde una perspectiva de desarrollo socio empresarial, para abordar de manera integral un modelo de gestión de riesgos, contemplando variables distintas a las que tradicionalmente son consideradas, sumando al análisis de riesgos un estudio integral de los proyectos, teniendo como elemento fundamental la comunidad que lo desarrolla y la realidad del entorno económico en el que sería implementado. Caso de estudio que es muy apropiado para las organizaciones de economía solidaria, pues contempla el análisis de riesgos basado en un conocimiento real del cliente y su entorno.

Presentación

La coyuntura actual, asociada a la declaración de emergencia económica y sani-

taria por efecto de la pandemia desatada por el Covid-19, nos ha obligado a pensar diariamente en los efectos globales de la situación y en el papel de la Economía Social y Solidaria en el restablecimiento de la sociedad. El Covid-19 abrió una puerta importante hacia la conciencia de todos los individuos, no solo en cuanto al reconocimiento de necesidades apremiantes de la humanidad, sino en la escasa visión y poco conocimiento en la gestión de los riesgos a los que se vieron expuestas nuestras organizaciones y que comprometieron el resultado y la consecución de los objetivos trazados en tiempos que eran entendidos como de normalidad.

En este contexto, es probable que las organizaciones que aún se encuentran en el mercado, no solo de la Economía Social y Solidaria, sino en general, se encuentren en períodos de supervivencia, austeridad, reajuste o incluso detenidas, otras, por su lado, han requerido de apoyo para analizar la situación y en medio de la desventura, ajustar sus modelos y procesos internos para incorporar, de una manera integral, el reconocimiento de los riesgos que resultan inherentes al negocio y aquellos que sin serlo, funcionan como factores externos que pueden afectar el cumplimiento de la estrategia empresarial.

En el marco de un desarrollo empresarial, la gestión de riesgos debe ser entendida como un elemento connatural,

por ello, su desarrollo no se limita a la generación de procesos internos e instrumentalizaciones documentales, su implementación parte del análisis del modelo de negocio y la gobernanza que lo soporta, con el fin de gestionar y controlar de manera adecuada los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización.

Una adecuada gestión de riesgos supone la existencia de un buen gobierno corporativo, cooperativo o solidario, lo que a su vez conlleva a un proceso de toma de decisiones estructurado en donde se involucran todos los niveles y estamentos de la organización para hacer posible una verdadera cultura de gestión y control.

Adicionalmente, la gestión del riesgo no es un proceso estático, se alimenta a diario de nuevos factores, internos y externos, que pueden desencadenar la materialización de los riesgos o sencillamente se ajusta en virtud de una visión dinámica y cambiante de los objetivos e indicadores empresariales.

Bases conceptuales

En la actualidad se destacan dos marcos de referencia para la adecuada implementación de un modelo de gestión de riesgos, la norma ISO 31000 y el *Enterprise Risk Management Integrated Framework* - COSO II.

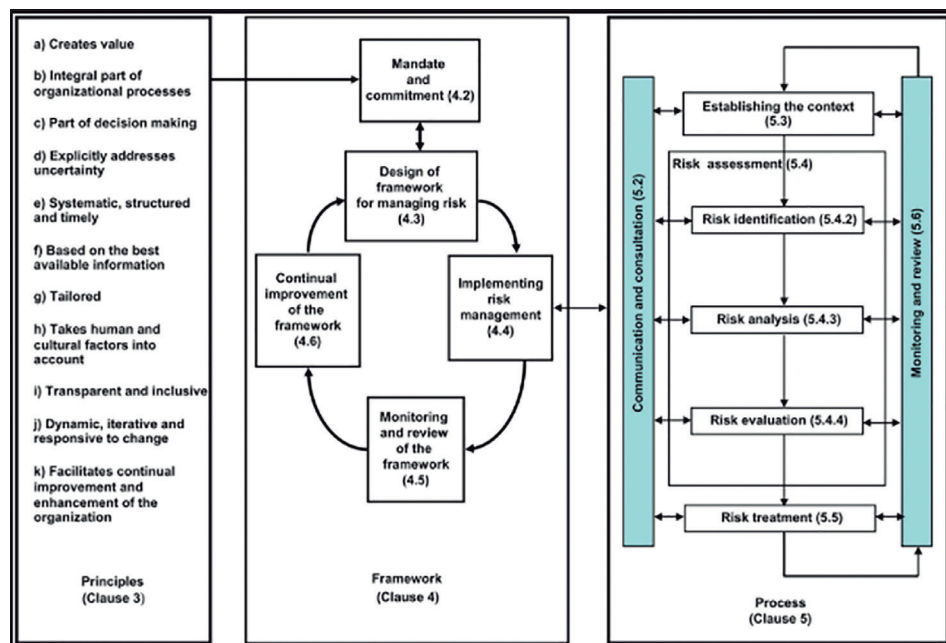
La norma ISO 31000 ha sido expedida por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO) y sus contenidos fungen como estándares o guías de gestión aplicables a las empresas, siendo lo suficientemente universales como para establecer unidad de criterios, homogenización y simplificación de actividades.

Para la norma ISO 31000, las organizaciones de todo tipo y tamaño enfrentan factores e influencias, internas y externas, que crean incertidumbre sobre si ellas lograrán o no sus objetivos, el efecto que esta incertidumbre tiene en los objetivos de una organización es el riesgo. (ISO31000,2018)

Una vez considerada la definición del riesgo, la finalidad de la norma técnica es promover un marco de actuación para establecer un proceso que permita tratar de manera apropiada la mencionada incertidumbre. La ISO 31000 provee a las organizaciones de herramientas para definir el contexto de implementación, lo cual implica la comprensión de la organización en todo su entorno para incorporar un modelo en donde se definen los criterios de riesgo, su valoración, tratamiento, monitoreo, mejora continua o ajuste según la variabilidad del negocio.

El gráfico 1 incorpora los principios, las directrices y el proceso para la gestión de riesgos basada en la norma ISO 31000.

Gráfico 1. Principios, directrices y proceso para la gestión de riesgos basada en la norma ISO31000



Fuente: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

El *Enterprise Risk Management Integrated Framework* - COSO II o COSO ERM, ha sido expedido por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* y su fin ha sido proveer un marco integrado entre la gestión de riesgos y el cumplimiento basado en los sistemas de control interno.

Para norma COSO el Riesgo es considerado como el impacto y la probabilidad de que un evento o amenaza pueda afectar de manera adversa la consecución de los objetivos (COSO ERM, 2004). En este sentido, establece dentro de sus com-

ponentes la identificación, valoración y manejo del riesgo, asociados a los objetivos del negocio. En el año 2017 se actualizó la versión COSO ERM con el fin fortalecer la orientación de la gestión de riesgos en función de la estrategia y los objetivos del negocio, de tal forma que no se destruya valor y que, por el contrario, se genere al potenciar oportunidades derivadas de una prudente administración del riesgo.

El gráfico 2 identifica los componentes y principios de la norma COSO ERM 2017.

Gráfico 2. Componentes y principios de la norma COSO-ERM 2017.



Fuente: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Identificación del problema

En todo tipo de organizaciones y en especial, en las de la Economía Social y Solidaria que no responden a tipos societarios derivados de la legislación mercantil, la gestión de riesgos no ha sido, hasta hace algunos años, una exigencia regulatoria. En razón a ello, las entidades desconocen el valor de estructurar un modelo de administración de riesgos, lo cual no significa que de manera natural no sorteen los riesgos, el asunto es que pueden no estar llevando a cabo la gestión de una manera eficiente y pueden estar dejando de reconocer riesgos susceptibles de materialización futura, lo cual puede afectar gravemente la consecución de objetivos estratégicos e incluso, en algunos casos, amenazar la supervivencia de las entidades.

¿Y por qué no se gestionan e identifican los riesgos? En muchos casos la gestión de riesgos es entendida como una labor

operativa que descansa en procesos de formalización o documentación o es considerada como un tema ajeno a la operación de la entidad, que por falta de una visión integrada es asumida de manera independiente y no articulada por las distintas áreas de una entidad. De otra parte, vinculado a la gestión de riesgos financieros, las entidades entienden la labor de gestión de riesgos como algo tedioso o complejo por la incorporación de modelos matemáticos o estadísticos. Finalmente, en muchos casos el tema es de orden cultural, asociado a la decisión de las personas de no pensar en lo malo o considerar que, si no ha pasado a la fecha, no hay razón para creer que pueda suceder algo en el futuro.

Aún sin una visión o incorporación promedio de sistemas de administración de riesgos en la mayoría de las organizaciones, en la actualidad la gestión de riesgos ha evolucionado con la incorporación de nuevas tipologías y amenazas

de carácter global, que obligan a las organizaciones a reconocer el riesgo que deriva de factores externos que pueden afectar de manera directa el negocio y exigir un cambio o redefinición de estrategias.

Este es el caso de algunas entidades del sector financiero que, ante las crisis en los modelos de negocio del sector y el entendimiento del entorno, se han volcado a mantener sus estrategias en el apoyo de la economía real, social y solidaria, administrando el riesgo a través de mecanismos de proximidad que permiten el conocimiento pleno de las personas y proyectos que se financian.

Caso de estudio

El Banco Triodos, precursor y líder de la Banca Ética a nivel global, ha comprometido su actuación con el cumplimiento de los seis principios de la Banca basada en Valores que promueve la *Global Alliance for Banking on Values -GABV*, los cuales se detallan a continuación:

1. El impacto social y medioambiental y la sostenibilidad están en el centro del modelo empresarial.
2. Basado en las comunidades, al servicio de la economía real y habilitando nuevos modelos comerciales para satisfacer las necesidades de las personas.
3. Relaciones a largo plazo con los clientes y conocimiento directo de

sus actividades económicas y los riesgos involucrados.

4. A largo plazo, autosuficiente y resistente a las interrupciones externas.
5. Gobernanza transparente e inclusiva.
6. Todos estos principios incrustados en el liderazgo y la cultura de la institución financiera miembro.

El tercer principio mencionado se refiere al conocimiento “directo” de las actividades económicas de sus clientes y de los riesgos involucrados. El término directo tiene una especial trascendencia en el contexto de esta institución, pues además de los análisis de crédito, contraparte y concentración propios de la actividad financiera, se involucra un factor de análisis propio vinculado al negocio, las personas y las comunidades, lo cual permite, no solo entender el proyecto en términos de rentabilidad, sino en términos del impacto positivo que puede generar.

En la página web de la entidad y como parte de su modelo de transparencia en la revelación de cómo es invertido el dinero de los depositarios, puede ser identificado un caso de estudio en el que financió una turbina eólica comunitaria en Escocia, apoyando además la generación de energías renovables.

A continuación, el detalle del caso tomado de la página web de la entidad:

(...)

Recogiendo los beneficios

La Turbina Comunitaria de Udney en Aberdeenshire demuestra el impacto potencial de los proyectos comunitarios de energías renovables. Desde la compra de un iPad para una guardería o los focos para un club de tenis hasta la mejora de los servicios de emergencia médica, los ingresos generados por la turbina de viento comunitaria benefician ya a cientos de residentes locales.

La turbina, financiada por Triodos Bank, fue la primera turbina eólica de esta clase operada y de propiedad totalmente comunitaria en tierra firma escocesa. Encargada en 2011, la Turbina Comunitaria de Udney generó unos ingresos superiores a las 120.000£ durante el primer año. Durante el período de vida de 20 años proyectado se esperan obtener 5 millones de libras de beneficios –lo cual equivale a 2.000£ por cada residente de los pueblos de Udney Green y Pitmedden.

Durante su primer año de funcionamiento el consorcio pudo financiar a un gran número de organizaciones en provecho de la comunidad local. Se destinaron 40.000£ para causas locales dotando un fondo de reserva adicional de 80.000£. Entre otros proyectos, financiaron el *leasing* de

un vehículo para el Equipo de Primera Respuesta, que forma parte de un servicio rural formado por voluntarios que atienden el servicio de ambulancias, también financiado por Triodos Bank (Triodos Bank, 2013).

Como se puede deducir de la lectura del caso, el análisis de riesgos efectuado por el Triodos Bank contempló variables distintas a las que tradicionalmente son consideradas para la aprobación de un crédito, bajo una óptica tradicional, en la que se revisan indicadores puramente financieros y análisis de garantías, el proyecto podría no haber sido susceptible de aprobación por no contar con la certeza frente al retorno y la rentabilidad sobre la inversión.

En el caso en estudio, el análisis de riesgos, además de contemplar las variables tradicionales, contempló el análisis integral del proyecto, teniendo como elemento fundamental la comunidad que lo desarrollaba y la realidad del entorno económico en el que sería implementado. Este tipo de análisis es posible en entidades como el Triodos Bank en razón a que se contempla el análisis de riesgos basado en un conocimiento real del cliente y su entorno, lo cual se realiza en virtud de la implementación de valores asociados a la proximidad, la orientación clara hacia la economía real y el compromiso con la innovación social.

Preguntas de autoaprendizaje

1. ¿Existe en su organización un sistema de administración de riesgos estructurado y articulado entre todas las áreas o unidades?
2. ¿La cultura organizacional de la entidad reconoce la gestión de riesgos como un elemento esencial para el desarrollo operativo y la consecución de objetivos?
3. ¿Existe un claro involucramiento y direccionamiento en la gestión de riesgos por parte de la alta dirección de su organización?
4. ¿Conoce la organización cómo pueden los riesgos identificados afectar la consecución de los objetivos estratégicos o por el contrario brindar oportunidades en el mercado?

Referencias bibliográficas

Organización Internacional de Normalización. (2018). Risk management – Guidelines (31000). Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2017). Enterprise Risk Management . Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary. Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

Triodos Bank. (2013). Recuperado de: <https://triodos-informeanual.com/2013/impacto/medio-ambiente/energias-renovables.html>.

CAPÍTULO 5

EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y RELACIONAMIENTO COMERCIAL

Introducción

“Los hombres no viven juntos por que si, si no para acometer juntos grandes empresas”

José Ortega y Gasset

La confianza es punto de partida en común para las cooperativas y el sector solidario en general, como para Luis Bassat autor del “libro *Inteligencia comercial*”, obra en la que destaca valores como la confianza, aptitudes como el trabajo en equipo y habilidades de comunicación, pues para este autor “la clave de la inteligencia comercial está en generar confianza. La confianza que se alcanza con la empatía, con la sinceridad... de modo que una mente comercial es aquella que sabe entender a las personas que le rodean e identificar sus necesidades para ofrecerles soluciones”¹, en parte la tarea que también asumen las cooperativas.

A partir de la teoría conocida como la hipótesis de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, que generó una disrupción en lo que generalmente aceptábamos como una única inteligencia, nos permitió ampliar nuestra perspectiva para llegar a hablar de la inteligencia comercial o Business Intelligence (BI). Esta *última*, no es una inteligencia limitada a la esfera económica o a la mera transacción de vender y comprar algo, va más allá, va a las habilidades que permiten que una persona pueda comunicar ideas de tal forma que sean significativas y valiosas para otras personas.

La inteligencia comercial, lejos de ser un método para mejorar las ventas, se orienta hacia las habilidades prácticas que pueden detectar y hacer ver el lado valioso de las cosas, habilidades muy importantes para los líderes en las cooperativas. Citando a Soshana Zuboff, psi-

cóloga de Harvard Business School: “(...) La lucha en la selva representa el pasado de la vida corporativa, mientras que el futuro está simbolizado por la persona experta en las habilidades interpersonales”. La inteligencia comercial se puede desarrollar a partir de la confianza y los valores humanos.

Desde las cooperativas que son un emprendimiento colectivo, la inteligencia comercial puede llegar a ser de carácter colectivo, orientada al valor común.

5.1. Inteligencia comercial, emprendimiento y cooperativas

Juan Fernando Álvarez Rodríguez



Preámbulo

Los emprendimientos cooperativos tienen características particulares, son una expresión colectiva, por ello no es de extrañar que su orientación tenga fines sociales, pero estos fines, no los exime de desarrollar la inteligencia comercial.

El caso de estudio que se encuentra a continuación, es el de Agrosolidaria en Colombia, concebida como una Comunidad Económica Solidaria de los renglones agroalimentario, artesanal y de ecoturismo comunitario, manejan el término prosumidor mediante una re significación consiente de la producción y del consumo, que da cuenta del circuito económico enmarcado en los principios filosóficos de la socio economía solidaria, la agroecología y el comercio justo campo – ciudad.

Presentación

Es de esperar que el emprendimiento en las cooperativas tenga, por defecto, una particular orientación hacia fines sociales dadas las especificidades que históricamente caracterizan a tales organizaciones. Ello genera una ventaja competitiva que para ser aprovechada es necesario demostrarla. Cuando un líder cooperativo interactúa, debe poner de relieve los resultados organizacionales que se sintonizan con la filosofía cooperativa, ello contribuye a construir confianza rápidamente.

Como las cooperativas se adhieren a unos principios constitutivos que privilegian el ser humano por encima del capital, esto repercute en unas pautas de participación, que no dependen del porcentaje de participación en la propiedad de cada asociado dentro la organización (Álvarez, 2017), sino de la capacidad de los asociados de articular el discurso de la organización de donde proviene con la práctica, la forma más sencilla de lograrlo es por medio de prospectar efectivamente y disfrutar el proceso participativo, de emprendimiento y de gestión de las organizaciones cooperativas.

De manera que cuando una cooperativa desarrolla actividades orientadas a la promoción del emprendimiento, el punto de partida son las necesidades comunes de los asociados, que se satisfacen a través de mecanismos de financiación auto-gestionados, decididos y procurados en alianza con iniciativas de otras organizaciones orientadas a la inversión social, la beneficencia, el voluntariado, la donación, la filantropía y la caridad. Se asume que, con base en estas modalidades de financiación, las cooperativas defienden el concepto de emprendimiento social, cuyas fuentes de financiación proceden de una combinación exitosa de fuentes internas y externas, públicas y privadas, de mercado y de no mercado (Barco, Bodini, Roy y Salvatori, 2019).

Para Austin, Stevenson, H. y Wei-Skillern (2006) el emprendedor social se

diferencia del tradicional en la concepción de los problemas como oportunidades, orientando su misión al valor común; el primero también se diferencia en no perseguir el logro de las remuneraciones competitivas de mercado por sus prácticas de reinversión y por tener problemas para medir el impacto social de su actividad.

La asociación de emprendedores sociales ASHOKA, es quizá el referente más importante en el estudio del emprendedor social, a quien consideran una persona capaz de identificar una oportunidad de negocio que está basada en la resolución de un problema social, a través de una solución innovadora y creativa, apoyada en una muy buena idea y en el desarrollo de un proyecto empresarial (Bergamini, Navarro y López, 2014, 20). Pero a diferencia de ASHOKA el emprendimiento colectivo pone el acento en iniciativas empresariales de carácter colectivo, alejadas de los cánones y la concepción individualista de empresario (Orellano y Martínez, 2013).

Por su parte, para Silva (2017) en las cooperativas aparece una expresión de emprendimiento colectivo, que se constituye a partir de las necesidades de un grupo de personas que se unen para satisfacerlas de forma colectiva. En este tipo de emprendimiento colectivo, el dueño no es uno solo, la propiedad es colectiva, se pretende ofrecer servicios

y mejorar la calidad de vida de las personas, se participa democráticamente de la administración sin importar el capital aportado y no se habla de utilidades sino de excedentes.

Los emprendimientos cooperativos poseen sus características particulares que los diferencian de otras formas, pues son: autogestionarios, sirven a las comunidades menos favorecidas incentivando formas que generen de manera creativa otras fuentes de ingreso para la satisfacción de las necesidades, los emprendedores son a la vez gestores, trabajadores y usuarios de los servicios.

El emprendimiento colectivo es sin duda una expresión solidaria, que busca el bien común de las personas que lo gestan, mientras que los emprendimientos individuales focalizan sus acciones u operaciones a una razón de ser económica, por lo que no poseen una misión social explícita más allá de gestionar un negocio rentable explotando oportunidades de mercado, según lo ilustrado por Moreira y Urriolagoitia (2011).

Veamos un caso donde los gestores de una empresa de comercialización de alimentos orgánicos para consumidores muy especializados, deciden acercar las expectativas y necesidades de productores, consumidores y comercializadores, para crear un emprendimiento colectivo de tipo cooperativo.

Grupos de prosumidores en Agrosolidaria

Agrosolidaria se concibe como una Comunidad Económica Solidaria de los renglones agroalimentario, artesanal y de ecoturismo comunitario, la cual mediante una estructura confederada, integra a pequeños productores, procesadores, distribuidores y consumidores dentro del circuito económico enmarcado en los principios filosóficos de la socio economía solidaria, la agroecología y el comercio justo campo – ciudad (extraído de la página web <http://www.agrosolidaria.org/>).

La experiencia inicia en la década de los noventa, con la asociación para el desarrollo sostenible SEMILLAS, en el municipio de Tibasosa Boyacá, con aproximadamente 20 personas. Su filosofía apuntaba a la transformación de las relaciones económicas en las familias de bajos ingresos y desempleados, a través de un programa socio económico solidario y con énfasis en la temática ambiental. La experiencia se desarrolló bajo los siguientes pilares orientadores:

- **Construcción colectiva de conocimiento:** la generación de conocimiento está asociada a la comprensión de los diferentes procesos socioeconómicos locales, a través de los cuales los actores sociales construyen sus percepciones de la realidad, que es socialmente construida y puede ser socialmente cambiada, cuando cam-
- **Autonomía:** la autonomía implica la auto-institución de la sociedad, así como el cuestionamiento y la interrogación ilimitada de las significaciones y las instituciones, lo que representa la práctica efectiva de la democracia.
- **Interdependencia:** parte de la noción que en la medida en que se conoce y reconoce la interdependencia, hay más espacios para generar unidad.
- **Complementariedad de género:** el derecho no debe negar las diferencias, ni enturbiar las relaciones entre hombres y mujeres.
- **Relevo generacional:** la construcción de una cultura agroecológica y económica solidaria requiere el trabajo educativo con y por muchas generaciones, es por esto vital la vinculación orgánica de los/as herederos/as agro Solidarios/as.
- **Gestión asociada:** se trata de modos específicos de planificación y de gestión realizados en forma compartida entre organizaciones de la sociedad civil y organizaciones estatales en su sentido más amplio. Se trata de participar de forma co-gestionada de la acción de lo público sobre la base de los saberes propios.

bian las percepciones de los actores. La intención del esfuerzo colectivo es comprender para transformar.

En el ámbito de producción, buscan la adaptación de tecnología apropiada a las necesidades, en el ámbito del consumo su re significación mediante la movilización de la noción de un consumidor consciente que procura el re direccionamiento de su poder compra a través del consumo responsable y justo, que valora: los procesos, las intervenciones sociales y económicas que anteceden al producto final.

Estas acciones han sido impulsadas por fondos comunales de microcrédito, don-

de prima la confianza y el control social para la asignación de créditos, por lo tanto estamos ante una experiencia de autogestión de emprendimientos colectivos. Han obtenido recursos de organizaciones nacionales e internacionales, más los informes de montos de emprendimiento no son abiertos por lo que es menester fomentar aspectos relacionados a la transparencia y a la comunicación de resultados en informes de balance social.

Ilustración 1: Registro de comercial de Agrosolidaria



Fuente: Registro Agrosolidaria

Dada la filosofía de Agrosolidaria articulada al enfoque del buen vivir, los emprendimientos asociativos que se desarrollan son de uso y conservación sostenible, que implican el rescate de semillas autóctonas, elaboración sosten-

nible de artesanías, turismo comunitario y la socialización de tecnologías sociales para la siembra y cosecha. Dentro de las falencias de estos emprendimientos, sobresale el incipiente proceso de transformación de sus productos, la falta de

valor agregado y los recurrentes problemas de comercialización.

Podemos afirmar que los elementos clásicos de la inteligencia comercial y el emprendimiento tiene una expresión en la acción cooperativa, por medio del cual logran articular las necesidades y expectativas de los distintos actores por el bien común. Por ello las cooperativas logran inducir cambios en los hábitos

de consumo y producción, influenciar a los demás asociados en la responsabilidad en aspectos tan personales como la salud y la alimentación, como también aspectos que repercuten en el desarrollo organizacional, el empoderamiento y sentido de pertenencia con su cooperativa, hasta aspectos de desarrollo local como la orientación de sus emprendimientos hacia el bien común.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, J. (2017). Economía social y solidaria en el territorio. Cuaderno No. 2 de la Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both?, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (1), 1-22.
- Barco, S., Bodini, R., Roy, M. y Salvatori, G. (2019). Financial mechanisms for innovative social and solidarity economy ecosystems. Ginebra: International Labour Office.
- Bergamini, T. P., Navarro, C. L. C., y López, Á. R. (2014). Análisis del marco económico-jurídico específico para los emprendedores sociales. Un estudio comparado entre diversos países. *CIRIEC-España*, No.80, pp. 5-78.
- Moreira, P. y Urriolagoitia, L. (2011). El emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, N 17, PP 17-40.
- Silva, A. (2017). Factores que explican el éxito de organizaciones de economía solidaria constituidas durante el proceso de los diálogos de paz en Colombia: hallazgos de emprendimiento en el sector cooperativo. Tesis doctoral del doctorado en dirección de empresas de la Universidad de Valencia.

5.2. Emprendimiento e innovación social. El caso de Agrosolidaria - El Tambo Cauca

Fabián Enrique Salazar Villano



Preámbulo

Para dar continuidad al caso de Agro-solidaria, en esta nota, la experiencia se aborda desde la perspectiva de la innovación social, en El Tambo – Cauca, específicamente en su seccional Pandiguando, en una organización solidaria especializada en producción de café agroecológico.

Desde la articulación de la seccional de Pandiguando con el Centro de investigación, promoción e innovación social de la caficultura caucana – Cicaicultura, se identificaron variedades de café que habían perdido importancia relativa frente a las variedades Castillo y Colombia, las más comercializadas, generando un producto innovador impulsado por la asociatividad.

Presentación

Durante las últimas dos décadas, en el mundo ha cobrado relevancia el término Innovación Social, como estrategia para solucionar problemas relacionados con la mejora de alguna dimensión de la calidad de vida en una sociedad. En esa dirección se destacan varios estudios a nivel mundial, y especialmente en Latinoamérica (Astorga, 2004; Rodríguez y Alvarado, 2008). Tampoco Colombia ha sido ajena al enfoque de la Innovación Social, promoviéndolo desde el Estado a través de los denominados emprendimientos sociales, articulando diferentes

niveles del gobierno con las regiones y sectores productivos. A nivel nacional se ha venido a denominar Innovación Social como toda solución (producto, servicio, práctica o modelo de gestión) diferente de las tradicionales, que demuestre ser sostenible en el tiempo, con una mejor relación costo-resultado y mayor impacto para la población en condiciones de pobreza (ANSPE, 2011).

Ahora bien, a nivel departamental en nuestro país, ha sido el Sistema General de Regalías – SGR (el cual administra los fondos por concepto de explotación de los recursos minero – energéticos), uno de los medios más usados para financiar proyectos tendientes a la innovación con características sociales. Gracias a este instrumento de política, desde el 2012, se han beneficiado territorios en los cuales las demandas de la población son altas; un ejemplo de ello es el Cauca en el suroccidente colombiano, en donde se han promovido iniciativas de investigación que propenden por el mejoramiento en la estructura productiva y la calidad de vida.

No obstante, a pesar de la novedad del concepto Innovación social y su fomento desde lo público, resulta importante preguntarse: ¿Qué tipo de emprendimientos son realmente innovadores socialmente? Y adicionalmente ¿Pueden catalogarse los principios y prácticas de economía solidaria como elementos innovadores en términos sociales?

En este contexto tiene lugar la experiencia a documentar, Agrosolidaria Federación El Tambo – Cauca, específicamente su seccional Pandiguando, una organización solidaria especializada en la línea de café en transición agroecológica, la cual se expone como un referente para el desarrollo de emprendimientos con perspectiva de innovación social desde las prácticas solidarias rurales, en articulación con el Estado y otros agentes del desarrollo.

Desarrollo de la experiencia

Agrosolidaria Federación El Tambo (Cauca), nace en primer lugar, inspirada en el movimiento de igual nombre en el departamento de Boyacá, gracias al impulso de un líder social de nombre Luis Eduardo García, quien empodera 12 grupos de familias productoras en diferentes corregimientos de El Tambo, para conformar asociaciones solidarias de desarrollo, basadas en principios de ayuda mutua, que quisieran trabajar en líneas de producción, transformación y comercialización, con financiación solidaria, agroecológicas, enmarcadas en el comercio justo campo-ciudad (Salazar, 2017). Para el caso del corregimiento de Pandiguando acuden al llamado en el año 2010, 18 familias, lideradas por el señor Vicente Díaz y luego representados por la señora Orania Galindez (Gal-

vis, 2018). No obstante, con la muerte del señor Luis Eduardo en el 2011, la dinámica pierde su fuerza inicial, pero continúan con sus aspiraciones de generar proyectos para el mejoramiento de las condiciones de vida.

Es así como la señora Galindez, mujer emprendedora y para entonces representante legal de Agrosolidaria Pandiguando (adscrita a la Federación Agrosolidaria El Tambo), anima el proceso solidario, motivando el trabajo colectivo y la generación de fondos para el sostenimiento de la organización (Guzmán, 2013). En ese sentido, tiene lugar una decisión estratégica: el alquiler de un terreno colectivo por parte de las 18 familias asociadas, destinado a la siembra de maíz, frijol, yuca y hortalizas, productos para la comercialización y el autoconsumo, que revalorizo su condición de “prosumidores”¹.

Este ejercicio se da por 3 años consecutivos, que les permitió consolidar una cantidad de recursos con los cuales crearon un fondo autogestionado de ahorro y crédito, también participar en convocatorias aportando contrapartidas en los proyectos. Contaban con un modelo de gestión innovador, que motivaba la acción colectiva, pero requerían concretar algunas iniciativas y hacerlas más visibles.

1 La razón social extensa de la organización es Federación de prosumidores agroecológicos – Agrosolidaria El Tambo Cauca. Esta misma la mantienen las seccionales que la componen.

Para suplir tal necesidad, en el año 2014, esta asociación se articula con el Centro de investigación, promoción e innovación social de la caficultura caucana – Cicaicultura, proyecto financiado por el Sistema general de Regalías y el Comité departamental de cafeteros, bajo la dirección de la Universidad del Cauca (formuladora inicial de la iniciativa). El proyecto incluía un componente de Economía Social y Solidaria, el cual, después de un ejercicio de priorización territorial, llega al municipio de El Tambo (Cicaicultura, 2015) y en este territorio, identifica a Agrosolidaria como un caso interesante de acompañar (Guzmán, 2018).

Así, durante 2 años la asociación fue participe de distintas capacitaciones que permitieron identificar la amplia diversidad de alimentos producidos en asocio con el café (aguacate, plátano, yuca, chontaduro, especies menores, piscicultura, entre otros), así como la existencia de diferentes variedades de café que habían perdido importancia relativa frente a las variedades Castillo y

Colombia. Luego, en el 2015, proponen la estrategia de crear un mercado solidario, agroecológico e intercultural que tendría lugar a inicios del año siguiente en la capital del Cauca, en donde Agrosolidaria ocuparía un lugar principal.

La gestión colectiva entre Agrosolidaria y Cicaicultura continúa, posterior a la caracterización de los sistemas integrados de producción agropecuaria de varias fincas de la zona Pandiguando, y de encontrar prácticas agroecológicas que agregan valor ambiental, económico y social, a finales de 2016 los integrantes de Agrosolidaria decidieron formalmente emprender en el ejercicio de tostado y molido del primer lote de café variedades tradicionales, con la marca comercial “Café Pandiguando”, con algunos apoyos de Cicaicultura. Como resultado de esta dinámica, en el año 2017 llegan al segundo mercado solidario y agroecológico en la capital del Cauca, con un producto innovador por sus cualidades y su valor social, producto que tiene una buena acogida por los consumidores locales.



Fuente: Cicaicultura (2017)

Lecciones aprendidas

El caso Agrosolidaria permite ampliar la reflexión sobre el concepto de Innovación social que convencionalmente ha sido planteado alrededor de nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no están cubiertas adecuadamente por el mercado o el sector público, para llevarlo al contexto de organizaciones que revalorizan la importancia de producir, transformar, distribuir, consumir y se financian solidariamente, pensando en el bien común, efectuando alianzas estratégicas con entes públicos y/o privados, en este caso Cicafcultura, para generar procesos de emprendimiento productivos y sociales.

En otras palabras, el caso Agrosolidaria es el reflejo más cercano de aquello que Salazar (2017) denomina “Sinergias comunitarias”, término cuya aplicación da pie a una redefinición de Innovación social, para el caso rural, alrededor de “...aquellas acciones de transformación de los territorios que emergen de la vida

en comunidad y las prácticas solidarias fundamentadas en la diversidad (productiva, cultural y generacional), que demuestran traer beneficios colectivos (tangibles o intangibles) para la satisfacción conjunta de necesidades, conducentes al buen vivir local y el de otras colectividades” (Salazar, 2017: p. 111).

Preguntas de autoaprendizaje

¿Qué factores clave de éxito para el emprendimiento se pueden extraer del caso Agrosolidaria El Tambo Cauca (seccional Pandiguando)?

¿Qué otros hechos, además de la generación de un producto, se puede identificar en el caso de estudio como innovadores socialmente?

¿El emprendimiento solidario rural aquí expuesto tiene lecciones aplicables para emprendimientos urbanos sociales y solidarios? Haga una lista mínima con dos ejemplos.

Referencias bibliográficas

- AGROSOLIDARIA. (2016). Agrosolidaria Colombia. Bogotá. Recuperado de: www.agrosolidaria.org.
- ANSPE. (2011). “Innovación Social en Colombia”. <http://www.anspe.gov.co/es/programa/innovacion-social>.



- Astorga, E. (2004). "Innovación social. Concepto, criterios y variables". Informe del Proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe.
- CICAFICULTURA (2015). "Impacto de la producción de café en el municipio de El Tambo (Cauca)" Informe de Proyecto. Popayán.
- Galvis, M. (2018). El café agrosolidario. Informe sobre Acción Colectiva. Maestría en Desarrollo Rural. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. Disponible en: <https://problemasrurales.files.wordpress.com/2017/04/galvis-cafe-agrosolidario-el-tambo.pdf>.
- Guzmán, P. (26 de mayo de 2013). Agrosolidaria Tambo Cauca. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Q3psvtuh2Lk>.
- Rodríguez, A. y H. Alvarado. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL - Naciones Unidas.
- Salazar, F. (2017). Sinergias comunitarias. Lecciones de Innovación social para la gestión de organizaciones de base rural. El caso de la Federación Agrosolidaria El Tambo Cauca. Tesis Maestría en Gestión de Organizaciones y Proyectos. Universidad del Cauca. Inédita.

5.3. Una relación circular entre la gestión de la reputación empresarial y el fortalecimiento de la identidad cooperativa

Mónica López Santamaría



Preámbulo

Activos intangibles como la reputación empresarial, ha despertado el interés gerencial para su gestión, las empresas del sector de la economía social y solidaria, también han orientado esfuerzos hacia esta gestión, pues las organizaciones cooperativas no están exentas de verse afectadas positiva o negativamente por cambios en la reputación empresarial.

A continuación, se analiza el trabajo realizado por la Confederación de Cooperativas de Colombia - CONFECOOP-, en el 2012, una encuesta, que indagó a asociados, líderes de opinión, dirigentes cooperativos y población en general sobre la reputación del sector cooperativo en el país. Analizando la configuración de una relación circular entre la gestión de la reputación empresarial y el fortalecimiento de la identidad cooperativa.

Presentación

Según Schloderer, Sarstedt y Ringle (2014) el posicionamiento del sector de la economía social y solidaria en el mercado ha despertado el interés de los directores de este tipo de empresas por la gestión de activos intangibles como la reputación empresarial. Por su parte, Olmedo, Martínez, Arcas y Longinos (2012) señalan que, las particularidades de las organizaciones cooperativas no las exime de verse afectadas positiva o negativamente por cambios en la repu-

tación empresarial, de la misma manera que sucede en otros sectores económicos.

Así, Martínez, Olmedo y Zapata (2013) destacan, acciones por parte de la dirección de las organizaciones cooperativas, para promover una cultura que posicione a la reputación empresarial como una prioridad.

No obstante, según Castilla-Polo, Sánchez-Hernández, Gallardo-Vázquez y Ruíz (2016) pese a la presencia de las cooperativas en el escenario empresarial y su contribución a la economía del mundo, los estudios que aportan a la comprensión de la reputación empresarial en este sector económico son escasos. De esta manera, Casimiro y Coelho (2017) advierten que, el estudio de la reputación en este sector cobra relevancia porque contribuye a superar las dificultades de gestión de este intangible y le permite enfrentar los desafíos de competitividad a los que actualmente se ve expuesto.

Particularmente en Colombia la Confederación de Cooperativas de Colombia (CONFECOOP) llevó a cabo en el año 2012 una encuesta en las ciudades con mayor concentración de estas organizaciones. Este ejercicio indagó a asociados, líderes de opinión, dirigentes cooperativos y población en general sobre la reputación del sector cooperativo en el país.

La firma Ipsos Napoleón Franco fue la encargada de la implementación de la encuesta. La encuesta determinó que, si bien el 74% de los encuestados tenía una imagen favorable del cooperativismo, sólo el 38 % confiaban plenamente en las cooperativas, puede que esté relacionado con la falta de cercanía e información que las personas suelen tener con respecto a las cooperativas, ya que sólo el 30% aduce estar familiarizado con este tipo de organizaciones (Confederación de Cooperativas -CONFECOOP-, 2012; Portafolio, 2012).

De los tres objetivos estratégicos formulados por la Alianza Cooperativa Internacional¹, en su plan para una década cooperativa “Visión 2020”², hace referencia en dos ocasiones a asuntos de orden de reputación organizacional, respecto a la consolidación como: 1) líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental y 2) modelo preferido por la gente (Alianza Cooperativa Internacional -ACI-, 2013).

De manera consistente, dentro de los cinco temas críticos que planea este ejercicio de planeación estratégica del sector se encuentra: “consolidar el mensaje cooperativista y definir la identidad de las cooperativas” (Alianza Coope-

rativa Internacional -ACI-, 2013, p. 6). Refiriéndose, entre otros asuntos, a la importancia que tiene para el sector, la forma como es percibido por sus grupos de interés y cómo debe gestionarse para influir de manera positiva en esa percepción, partiendo de su principal factor de competencia en el mercado, que es su particularidad como organización con las características que la hacen única, gracias a la doctrina cooperativa que la cobija (Alianza Cooperativa Internacional -ACI-, 2013).

En la misma línea varios autores señalan cómo el sector de la economía social en Colombia vivió durante la década de los noventa una etapa de crisis que comprometió su reputación (Álvarez, 2016; Pardo-Martínez & Huertas de Mora, 2014; Pardo, Serrano & Jaramillo, 2006; Pardo et al., 2006) y a partir de esta situación, trata de seguir su proceso de posicionamiento (Pardo & Huertas, 2015), lo cual justifica la relevancia de explorar la reputación empresarial como un recurso estratégico para este sector de la economía.

A continuación, se expone un caso, a partir del cual es posible reflexionar sobre la relevancia de la gestión de la reputación empresarial en las organiza-

1 Principal agremiación cooperativa a nivel internacional. Para ampliar la información sobre esta corporación consultar: <http://www.aciamericas.coop>.

2 Este plan parte del Año Internacional de las Cooperativas (2012) proclamado por las Naciones Unidas y se propone unos objetivos estratégicos generales que se espera el sector cooperativo cumpla para el año 2020.

ciones cooperativas y sobre cómo estas acciones de gestión pueden convertirse en un camino para fortalecer la identidad cooperativa.

Objetivo

Discutir sobre la configuración de una relación circular entre la gestión de la reputación empresarial y el fortalecimiento de la identidad cooperativa.

Preguntas previas

¿Qué se entiende por reputación empresarial?

¿Qué se entiende por identidad cooperativa?

¿Por qué resulta pertinente para el sector de la economía social y solidaria preguntarse cómo alcanzar una gestión efectiva de su reputación?

¿Cómo consideran que se relacionan los intangibles de la reputación y la identidad en el contexto de la gestión de las organizaciones de la economía social y solidaria?

Puede diseñar una representación gráfica, a partir de la cual exponga la manera como considera que se relacionan la reputación y la identidad cooperativa.

Con el propósito de enriquecer la discusión, se presenta a continuación un caso

en el que se pretende ofrecer elementos, que permitan una mayor comprensión de la articulación de la que gozan estos dos intangibles en la gestión de las organizaciones cooperativas.

Estudio de caso

Al explorar los recursos organizacionales asociados a la gestión de la reputación empresarial, ratificando la articulación entre la gestión de la reputación y la identidad cooperativa, es importante comprender qué se entiende por reputación empresarial, como puede observarse en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=vfJUc2J7VB8>.

Además, es conveniente acercarse a la concepción de identidad cooperativa: <https://www.youtube.com/watch?v=ozmMgh-cYRw>.

Entre los meses de julio a noviembre de 2018 se llevó a cabo una investigación de aproximación cualitativa que tuvo como objetivo explorar cuáles eran los recursos organizacionales que los trabajadores, gerentes y miembros del Consejo de administración de una Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito que opera en Colombia, asocian a la gestión de la reputación empresarial.

Para tal efecto, se conformaron siete grupos focales, de los cuales tres contaron con la participación de trabajadores y gerentes, los otros cuatro con la parti-

cipación de los Miembros del Consejo de Administración, se desarrolló en las ciudades de Popayán, Cali, Armenia y Manizales. En total participaron diez trabajadores (siete mujeres y tres hombres) y 46 miembros del Consejo de Administración (27 mujeres y 19 hombres).

Particularmente, la cooperativa estudiada es la segunda de este subsector en activos y cartera colocada a nivel nacional, según base de datos de abril 2019 publicada por la Superintendencia de la Economía Solidaria (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2019). Además, las regiones exploradas según Confecoop (2017) hacen parte de la segunda y tercera zona con mayor participación en activos del sector.

La investigación permite precisar, los recursos organizacionales más asociados a la gestión de la reputación empresarial, uno de los más reportados por los participantes, es la identidad cooperativa. Lo anterior, teniendo en cuenta que a este recurso se hizo referencia en los siete grupos focales realizados.

Ahora bien, cuando los informantes se refieren a la identidad de la cooperativa como un recurso, a partir del cual es posible favorecer la gestión de la reputación empresarial, hacen alusión entre otros asuntos a la filosofía propia del modelo cooperativo, es decir a la dinámica de configuración y funcionamiento de la cooperativa, a sus principios, valores y vínculo con esta:

“pero como estamos en una cooperativa no solo nos debe importar la solidez financiera, sino qué tanto se cumple la filosofía del modelo cooperativo” (Trabajador).

“es que nosotros mismos entre asociados hacemos la reinversión, o sea, nosotros trabajamos y producimos para nosotros mismos, entonces reinvertimos, que es el objetivo principal del cooperativismo” (Miembro del Consejo de Administración).

“en el manejo de la economía solidaria cuando se piensa la constitución de la entidad se determina hacia dónde va a estar dirigida la cooperativa porque ese segmento tiene unas necesidades y tiene unos objetivos comunes entonces dentro de la constitución se plantea quiénes son los que van a hacer parte de esa cooperativa” (Miembro del Consejo de Administración).

“yo la verdad cuando hablo de la cooperativa, yo hablo de mi cooperativa, yo le pongo sentimiento a esas palabras” (Miembro del Consejo de Administración).

“para mí somos una familia, porque aquí nos tratan como personas” (Miembro del Consejo de Administración).

Las anteriores referencias permiten precisar que, los participantes se refieren a la identidad cooperativa como un recurso organizacional, a partir del cual sería

posible gestionar la reputación empresarial; básicamente están sugiriendo que una de las apuestas estratégicas de la cooperativa es acentuar su diferenciación, es decir, evitar la trivialización que según Malo (2004), se entiende como la omisión de aquello que hace diferentes a las organizaciones cooperativas, debido a la adopción de las prácticas propias de las empresas de capital.

Justamente, el estudio realizado por Pardo-Martínez y Huertas-de-Mora (2014) concluye que, la gestión administrativa de las empresas cooperativas estudiadas no se ha orientado exclusivamente a la doctrina cooperativa, razón por la cual sus prácticas empresariales terminan asemejándose a las de una empresa de economía de capitales y de mercado.

Es por esto que según Monzón (2012) la internacionalización propia de la dinámica actual de economía global implican dos tipos de desafíos para las empresas que hacen parte del sector de la economía social: 1) por una parte, desde la perspectiva empresarial es preciso que estas organizaciones adopten estrategias que favorezcan la generación de ventajas competitivas orientadas a hacer posible su permanencia en el mercado; y 2) por otro lado, desde la perspectiva de su función social que,

utilicen la doctrina cooperativa como cuota de diferenciación complementaria a la meta empresarial y en este sentido, se procure el fortalecimiento de la identidad cooperativa para prevenir el isomorfismo organizativo que las conlleva a disolverse en el sistema económico como un agente empresarial más.

Ejercicio de co-construcción

Retome la representación gráfica, a partir de la cual expuso la manera como consideraba la relación entre reputación e identidad cooperativa. Incluya modificaciones al gráfico si después de revisar el caso considera que requiere replantear lo que se había representado. Justifique la introducción y omisión de modificaciones.

Defina con sus propias palabras reputación empresarial e identidad cooperativa y compare estas definiciones con aquellas redactadas en las preguntas previas. Analice si este caso le permitió documentarse acerca de su comprensión sobre estos recursos intangibles.

Reflexione sobre la pertinencia de lo aprendido y precise aquello que necesitaría seguir aprendiendo para contribuir a una gestión efectiva de la reputación empresarial en su cooperativa.

5.4. Estrategias de crecimiento en la membresía cooperativa

Christian Mora Padilla



Preámbulo

En la presente nota se desarrolla un tema significativo para las cooperativas, la base social, para muchas, la importancia de un número amplio de asociados activos, comprometidos con la causa, que cumplan a cabalidad los estatutos y permitan el logro del objeto social.

El caso de estudio es COOTRACOLTA, la cooperativa de trabajadores y empleados de Coltabaco, creada con el fin de distribuir artículos de primera necesidad a sus trabajadores, que se ha visto aquejada por la disminución paulatina en la base de asociados o un incremento poco significativo lo cual tiene repercusiones en la sostenibilidad. Da cuenta de las estrategias implementadas por la cooperativa para el crecimiento de la membresía.

Presentación

En el mundo contemporáneo y ante la crisis de los modelos de desarrollo imperantes, adquiere mayor relevancia el sector cooperativo, inclusive en el documento de la Década de las Cooperativas Visión 2020 se propone que al finalizar el año 2020 “el modelo empresarial cooperativo se haya consolidado... como el modelo preferido por la gente....”; para conseguir este objetivo tan ambicioso se requieren cooperativas sólidas en los diferentes continentes, para lo cual es imprescindible que cuenten con una base social significativa.

Partiendo de la premisa que el asociado tiene un importante papel dentro de la cooperativa, en cualquiera de los roles que asuma como promotor, usuario de los servicios o gestor.

Todos son indispensables para que se cumpla a cabalidad la definición de cooperativa según la ACI “Asociación autónoma de personas, que se han unido de forma voluntaria, para satisfacer unas necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común”.

En este orden de ideas, una de las características principales de las cooperativas exitosas es tener un número amplio de asociados activos, comprometidos con la causa, que cumplan a cabalidad los estatutos y permitan el logro del objeto social.

Sin embargo, en un número representativo de cooperativas se nota una disminución paulatina en la base de asociados o un incremento poco significativo lo cual tiene repercusiones en la sostenibilidad financiera y dificulta el cumplimiento de su misión organizacional.

De lo anterior se percibe la relevancia e importancia de explorar estrategias que permitan un incremento de la base social, que garantice una mayor sostenibilidad, participación y capitalización de la entidad.

Una segunda premisa está relacionada con la interacción de las cooperativas

por lo general en mercados abiertos, sin las prerrogativas gubernamentales que anteriormente tenían, con competidores de todo tipo, por lo cual se hace imperativo un proceso de modernización administrativa, tecnológica que mejore su eficacia, eficiencia y efectividad; máxime cuando hoy predominan cambios acelerados en el entorno.

Por lo anterior, es importante analizar de manera sistemática las necesidades de los asociados, la competencia, los clientes actuales y los potenciales. Al ser organizaciones que compiten dentro de una economía de mercado, requieren un análisis permanente de los comportamientos y necesidades de los usuarios de sus servicios, también requieren analizar el entorno competitivo, las tendencias del mercado y el contexto internacional.

Según Jean Jacques Lambin (2003,147) “el principal problema al que tiene que enfrentarse una organización orientada al mercado es, la forma en la que realizará el seguimiento de las necesidades del mercado y del entorno del macro marketing para anticiparse al futuro”

Es de la mayor utilidad aplicar en las cooperativas herramientas de análisis de datos, business intelligence, prospectiva, que permitan identificar tendencias, oportunidades y amenazas de manera anticipada, con bases confiables.

La evolución del número de asociados es un aspecto que requiere un monito-

reo permanente, en relación directa con algunos de los principios cooperativos como: adhesión voluntaria, gestión democrática, participación económica de los asociados, educación, capacitación e información.

Una tercera premisa se relaciona con la conveniencia de formular planes estratégicos de mercadeo, cuando se trata de hacer una gestión más razonable, para lograr un aumento significativo tanto en el número de asociados como en los servicios solicitados a la cooperativa, para lograr una mayor participación en el mercado.

De acuerdo con Jean Jacques Lambin algunos de los componentes de un plan estratégico de marketing son: la formulación de la misión estratégica, opciones estratégicas básicas, análisis de las tendencias del mercado, análisis de la estructura competitiva, auditoria externa y el macro entorno.

Las premisas anteriores, se aplicarán en el análisis del caso de la Cooperativa Multiservicios Cootracolta Ltda.

Objetivo

Establecer una estrategia para el crecimiento del número de asociados en una cooperativa, que le permita mejorar la sostenibilidad, teniendo como referencia acciones generales de la entidad y aspectos directos respecto a los asociados potenciales.

Preguntas previas

¿Qué factores pueden determinar el crecimiento de asociados en una cooperativa?

Reflexiones

La recesión económica de un país, la evolución del sector en el cual se desempeña la cooperativa, pueden disminuir la capacidad de ingreso de los asociados, la poca capacidad de pago de los mismos, la deficiencia en la prestación de los productos y servicios por parte de la cooperativa.

Así mismo la poca participación en los cargos (de dirección o control) y en general de los asociados, la precaria situación financiera de la cooperativa, la pérdida de la credibilidad en la cooperativa, la competencia, los retiros voluntarios o exclusiones de asociados, el poco sentido de pertenencia, entre otros.

¿Qué acciones deberían emprenderse para motivar el ingreso de asociados potenciales en la cooperativa?

Implementar unas estrategias de producto, construir un sistema de información de mercadeo que permita tener información actualizada y relevante para la toma de decisiones en cuanto al portafolio de servicios de la entidad.

Así mismo para el portafolio, debe elaborarse un comparativo con otras en-

tidades similares del sector solidario o entidades con ánimo de lucro, donde se identifiquen los beneficios que adquieren los asociados, tales como la mejora en sus ingresos, la revalorización de aportes, la participación en los excedentes según el tipo de cooperativa, las alianzas estratégicas y convenios de los cuales puede ser beneficiario y todo lo que pueda mejorar su calidad de vida.

Observar detalladamente los cambios del entorno en aspectos ambientales, sociales, culturales, con el fin de formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas, consolidar los aspectos en los cuales se tienen fortalezas y superar las debilidades.

Es conveniente actualizar el diagnóstico de las necesidades económicas y sociales tanto de los asociados, sus familias, empleados y la comunidad, con el fin de fijar políticas, acciones y determinar presupuestos.

De la mayor importancia calcular el balance social anualmente, concebirlo como una herramienta de administración, la cual permite evaluar el cumplimiento del objetivo social y las metas definidas.

Preparar el proyecto educativo socio empresarial solidario, con la correspondiente evaluación y seguimiento, adelantar cursos de liderazgo al interior de la entidad formando personas comprometidas y motivadas.

Generar estrategias de mercadeo y comunicación. Es importante el uso de business intelligence, identificando patrones comunes y características de los clientes y asociados, actuales y potenciales, con el fin de identificar nuevos segmentos de mercado a los cuales podría interesarle la oferta de valor de la cooperativa.

Presentar en forma clara lo que significa la cooperación y la cooperativa como instrumento para el desarrollo personal y profesional de quienes se vinculen a ella, una manera práctica de solucionar problemas generales del ambiente externo, de satisfacer necesidades propias y de su núcleo familiar, haciendo énfasis en la identidad cooperativa, sensibilizando sobre los aspectos esenciales de lo que implica participar en una cooperativa. Señalar en detalle las ventajas de la cooperativa, los aspectos estatutarios y reglamentarios, insistiendo en el objeto social, los deberes y derechos que tiene como asociado; enfatizando en que son organizaciones democráticas, autogestionarias; con objetivos económicos y sociales.

Aparte de eso, promover en forma adecuada los bienes y servicios de la cooperativa. Conviene adelantar una gestión de comunicaciones que involucre elementos de publicidad, mercadeo digital, promoción y relaciones públicas.

Otro aspecto de interés es la presentación con mensajes claros de la reseña

histórica de la organización, como ente solidario, resultados, proyectos futuros y plan de desarrollo, que se da a entender que la organización es sólida, no improvisa, tiene sus derroteros definidos, que se trata de una institución con sólida reputación, credibilidad y prestigio, en donde son valoradas las contribuciones e ideas renovadoras de líderes nuevos, con diferentes visiones que enriquezcan el devenir institucional.

Describir que el cooperativismo es una forma organizativa, protegida por el estado, en la cual se pueden desarrollar sus propios proyectos de vida, además de contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible.

Además, requiere otorgar prelación especial a la estrategia de trabajo con las familias, reconociendo que es el escenario ideal donde se enseñan los principios y valores, donde se fomentan las ideas de la cooperación, la solidaridad, ayuda mutua y se están formando los cooperativistas del futuro.

De igual modo, desarrollar campañas para vinculación de mujeres y jóvenes, los cuales son grupos representativos en la sociedad, que por la fuerza de las circunstancias están adquiriendo mayores responsabilidades, tienen sus especificidades y expectativas dentro de los cambios que está experimentando el mundo en la cuarta revolución industrial.

Así mismo diseñar estrategias de digitalización, fortalecer redes de reciprocidad, lo cual aumenta la asociatividad y los niveles de confianza en todos los estamentos.

Caso cooperativa multiservicios COOTRACOLTA LTDA.

Reseña histórica de Cootracolta. La Compañía Colombiana de Tabaco S.A. y el Sindicato de Coltabaco crearon la Cooperativa de Trabajadores y Empleados de Coltabaco, con el fin de distribuir artículos de primera necesidad a sus trabajadores.

Con escritura de constitución No. 2784 del 13 de septiembre de 1963 se constituyó la cooperativa con 160 trabajadores de Coltabaco y un capital suscrito de \$40.000 pesos.

Posteriormente obtuvo la personería jurídica por resolución 0126 de Octubre de 1963 de la Superintendencia Nacional de Cooperativas e inició labores con el fin de regular los precios en Bucaramanga y el área metropolitana.

Inicialmente fue una cooperativa de consumo, en la actualidad multiactiva de servicios.

En la década de los 80 la cooperativa adquirió la sede actual en la calle 36 No. 27-52 de Bucaramanga y otro predio en Piedecuesta; en los noventa se fortaleció mediante un adecuado portafolio de

servicios, formalización de convenios, oferta de productos a precios competitivos, lo que desembocó en el aumento del número de asociados y clientes de la sección de consumo.

En los últimos años, la competencia de almacenes mayoristas y de grandes superficies que se instalaron en Bucaramanga y el área metropolitana, han generado problemas a la cooperativa, que se agudizaron con la apertura de supermercados de las Cajas de Compensación Familiar y recientemente las tiendas de descuentos que cuentan con altos volúmenes de venta, han agravado la problemática.

En el 2006 la cooperativa contaba con 418 asociados activos, hoy cuenta con 260, la disminución ha sido paulatina.

Causas del decrecimiento del número de asociados

Son variadas las razones de dicha situación, entre las cuales vale la pena considerar las siguientes: situación financiera de la cooperativa, relación con los proveedores, alto nivel de competencia, portafolio de servicios insuficiente en relación con las necesidades y expectativas de los asociados, envejecimiento de la base social, bajo sentido de pertenencia de los miembros, fragilidad en el vínculo cooperativo, falta de automatización de algunos procesos estratégicos, división al interior de la base social, limitantes impuestos por la legislación

cooperativa, falta de un plan de desarrollo y otros instrumentos de planificación como el plan de marketing, el Balance Social y el Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario (PESEM); pesimismo sobre el futuro de la organización por la agudización de la situación esbozada, apatía de la población potencial para afiliarse.

Estrategias implementadas por COOTRACOLTA para el crecimiento de la membresía cooperativa.

Para lograr la incorporación de nuevos asociados, se plantean las siguientes propuestas estratégicas, que ha venido implementando COOTRACOLTA. Mejora de la oferta de servicios, capacitación, segmentación del mercado, recreación, actividades culturales, becas, convenios con universidades, pasantías; que inciden en la calidad de vida de los asociados y sus familias.

Cuidar celosamente la reputación de la cooperativa, para atraer asociados potenciales y retener los actuales, esto repercute en la solidez financiera.

Sensibilizar a los asociados actuales y potenciales sobre los temas solidarios y empresariales, especialmente sobre la identidad, filosofía cooperativa y transferencia solidaria.

Incursionar en nuevos sectores como la construcción, de un edificio de vivien-

da, en un terreno de la cooperativa, es una alternativa estudiada para lograr el equilibrio financiero.

Además, ampliar la política de convenios con otras cooperativas y empresas, hacer una caracterización de los asociados, un plan de marketing, gestionando créditos y mejores condiciones con los proveedores.

Recomendaciones

Implementar las prácticas del buen gobierno cooperativo en COOTRACOLTA e implantar un sistema de información de mercadeo, para monitorear las necesidades de los asociados, analizar la competencia y aplicar herramientas de business intelligence.

Reflexión final

En concordancia con los esfuerzos que desarrolla la cooperativa, el sector solidario requiere del gobierno nacional la formulación de unas políticas públicas que tengan en cuenta los lineamientos de la Constitución Nacional y las disposiciones legales, para promover el cooperativismo en Colombia, modernizando la legislación cooperativa y tomando medidas urgentes para la reactivación económica del país.

5.5. Marketing sostenible y digital en las cooperativas

Raquel Oses Cabrera y Sandra López de Mesa O.

“La vida es un regalo y nos ofrece la oportunidad y el privilegio de devolver algo a cambio convirtiéndonos en más de lo que somos.”

Tony Robbins

Preámbulo

El Marketing sostenible y digital en las cooperativas no son tendencias pasajeras, tienen un horizonte amplio y vienen cobrando importancia para la gestión socio empresarial solidaria. Son temas pertinentes y actuales sobre los que algunas cooperativas vienen trabajando, entendiendo la función social de la comercialización, para el fomento de un comercio más justo, sostenible y solidario.

En este texto se desarrolla una base conceptual y después se abordan dos casos de cooperativas, la primera CANAPRO en el tema de marketing sostenible, la segunda GCOOP, que habla sobre la gestión de marketing digital en las cooperativas. Estos casos ilustran las funciones del marketing en las cooperativas y la importancia de este respecto a sus objetivos económicos, sociales y ambientales.

Presentación

El marketing es un tema de interés para los líderes cooperativos, que tiene que ver con la inteligencia comercial, el emprendimiento y los retos que conlleva una gestión diferenciada propia del

mercadeo en las cooperativas, no todo lo que se aplica en el contexto del mercadeo tradicional se aplica en el sector solidario, aunque no son necesariamente antagónicos, en algunos temas pueden coincidir, pero siempre con la impronta de la identidad cooperativa y la solidaridad, se diferencian por prácticas de humanización, de cuidado social y ambiental de su entorno.

El marketing cambia continuamente, se nutre de diferentes disciplinas y refleja de forma rápida nuevas tendencias en los negocios, algunas de estas tendencias son de corta duración, después de hacer una revisión, algunos temas de marketing más que tendencias pasajeras, tienen un horizonte amplio y raíces profundas, que seguramente continuarán por largo tiempo, son varios los temas que vienen cobrando importancia, este artículo se enfocará en dos: el marketing sostenible y el marketing digital, claves para la gestión de mercadeo en las cooperativas.

Son temas pertinentes y actuales sobre los que algunas cooperativas vienen trabajando, entendiendo la función social de la comercialización, para el fomento de un comercio más justo, sostenible y solidario, además de cuestionar sobre ¿Cuál es la función de marketing en las cooperativas?

Se estudiarán dos casos de cooperativas, la primera CANAPRO, cooperativa

multiactiva colombiana, la cual desarrolla actividades de ahorro y crédito principalmente y lidera un proyecto ambiental que trasciende y se compromete con la sostenibilidad. La segunda GCOOP, es una cooperativa argentina de trabajo de software libre, que desarrolló ESSApp, una aplicación que permite informar, georreferenciar y visibilizar la oferta de cooperativas y otras organizaciones de la economía social y solidaria. Experiencias que dejan valiosas lecciones aprendidas.

Base conceptual

Pese a que al marketing se le atribuye una connotación negativa, este se constituye en un recurso que aporta a la estrategia organizacional. Según la *American Marketing Association*, el marketing se entiende como el conjunto de instituciones, procesos y actividades que permiten comunicar, crear, entregar e intercambiar con valor, ofertas a clientes, socios y la sociedad en general. El marketing no es antagónico ni a las cooperativas, ni a la sostenibilidad. En las cooperativas este proceso, exige coherencia, ética y sobre todo diferenciación, se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los asociados, clientes y otros grupos de interés.

El marketing puede ser una herramienta para el desarrollo sostenible, siempre y cuando sea auténtico, responsable con el planeta, que dé cuenta de una misión

ampliada para con la sociedad y el medio ambiente en el largo plazo, generando estrategias que beneficien a los grupos de interés, a la organización y a toda la sociedad en su conjunto.

El marketing sostenible es compatible con las cooperativas, pues se fundamenta en una estrategia holística, en donde tienen cabida lo económico, lo social y lo ambiental. El marketing sostenible según Sainz de Vicuña se ha **orientado de forma responsable a identificar y satisfacer las necesidades del cliente**, es un proceso de diseño donde **la empresa es respetuosa del entorno y el medio ambiente tanto en la producción, como la distribución y la comunicación del producto**.

Cuando hablamos de marketing sostenible en primer lugar es importante anotar que este no consiste en maquillar al marketing tradicional de verde, la cuestión no es solo parecer, hay que ser, es la primera aclaración. El marketing sostenible no se limita a comercializar los esfuerzos de sostenibilidad de una organización o a realizar campañas publicitarias, cuando realmente no se puedan evidenciar prácticas sostenibles. El marketing sostenible comunica sobre las prácticas que generan un menor impacto en el medio ambiente, valorando a los grupos interesados, generando un equilibrio en el balance social, ambiental y económico, con una perspectiva de largo plazo que se traduce en productos,

servicios o ideas sostenibles, responsables con el planeta.

Es importante aclarar también, en un segundo punto que, aunque las organizaciones persiguen su propia sostenibilidad, no importa que tan fuerte sea una organización, la viabilidad de esta se ve afectada sí a su vez el planeta se afecta, pues todas las organizaciones están asentadas en el planeta, por eso cuando nos referimos a sostenibilidad hablamos desde un compromiso más amplio con la sostenibilidad del planeta y no solo al interior de las organizaciones.

En tercer lugar, el marketing sostenible no es una moda, desde la década de los noventa algunos autores lo han venido planteando, Fuller (1999) explicó que el marketing dentro de las organizaciones debe satisfacer entre otros, tres criterios que son: la satisfacción de necesidades de los clientes, los objetivos de las organizaciones y la compatibilidad de estos procesos con los ecosistemas. La década de los noventa, significó un salto importante para la evolución del marketing, pues en ella también comenzó a estructurarse el marketing digital, se amplió el escenario offline al online, utilizando las nuevas tecnologías de las comunicaciones.

El marketing digital es también de interés para los líderes cooperativos pues sintetiza **todas las actividades en el ambiente online de marketing, que utiliza** canales digitales como: blogs, si-

tios, motores de búsqueda, redes sociales, emails, apps y otros, para promover productos, servicios, ideas u organizaciones. Según Becky Ewert de *Capella University* todos estamos participando en marketing digital, sí para llegar a las demás personas con contenidos, estamos utilizando dispositivos conectados.

El marketing digital se ha venido afianzando con el uso extendido de dispositivos digitales para los procesos de búsqueda, información y compra. Según el estudio de *Google Consumer Barometer* en sesenta y tres países, en los que realizaron una encuesta sobre hábitos digitales a setenta y nueve mil personas en el 2017. Después de dos décadas, por primera vez, en ese año más del 50% de la población en línea se conectó a través de dispositivos móviles, una de las razones por la que es importante hablar de marketing digital y dentro este el marketing móvil o mobile.

El marketing móvil es un conjunto de acciones y técnicas de marketing online dirigidas a los dispositivos móviles. Esta nueva variante del marketing viene dada por el éxito de la telefonía móvil, los Smartphone y la facilidad de acceso a internet. A su vez dentro de este, el **App Mobile Marketing entre otras formas ha venido tomando fuerza**, es una inversión para incrementar la interacción, hay que tener en cuenta que como todas las ac-

tividades de marketing debe obedecer a una estrategia completa.

Sin embargo, no podemos perder de vista que hay personas que por diferentes razones no acceden fácilmente a internet, por ejemplo, en Colombia para mayo de 2020 según MinTIC, la mitad del país no tenía acceso a internet. Si bien hay un número importante de personas conectadas, hay otras que no han podido superar ciertas barreras de acceso, por lo tanto, resulta importante tener una estrategia online y offline que esté definida y dirigida para los grupos de interés.

Es importante anotar, que cuando hablamos de marketing digital no estamos hablando de transformación digital, es común ver por ejemplo que las páginas web y la presencia en redes sociales son asumidas erróneamente como transformación digital, realmente esta, tiene que ver con la gestión de datos, la mejora de procesos internos, la aplicación de capacidades digitales, es un cambio en la forma de hacer y pensar las cosas para agregar valor, ver nuevas oportunidades y gestionar el riesgo.

Como lo expresó el Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre la Economía Social y Solidaria de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2014, p. 4) respecto al sector solidario “la ESS hace referencia a la producción de bie-

nes y servicios por parte de una amplia gama de organizaciones y empresas que tienen objetivos sociales y, con frecuencia, medioambientales explícitos y que se guían por principios y prácticas de cooperación, solidaridad, ética y autogestión democrática. El ámbito de la ESS incluye cooperativas así como otras formas de empresa social”, que pueden ser compatibles con el marketing, entendiendo la función social de la comercialización y como lo señalan Galán, Forés y Francisco (2018, p 108) desde el mercado social, que “se constituye en un nuevo paradigma para el desarrollo humano sostenible... que cambia los hábitos hacia el acto de consumir desde un metabolismo socio natural sostenible”, no en la generación artificial de necesidades.

Teniendo en cuenta que las cooperativas actúan en mercados exigentes y competitivos, que las orientan a modernizar su gestión permanentemente, como indican Osés y Muñoz (2016, p.68) dentro del proceso “permanente, continuo, pertinente y oportuno, para la identificación y satisfacción de necesidades de asociados, sus familias, colaboradores, comunidades de entorno y de la organización en sí misma en los aspectos sociales, económicos, culturales, ambientales y políticos dentro de los postulados del comercio justo”, haciendo énfasis en el tejido de redes económicas.

Por supuesto dentro de la gestión diferenciada y los retos que esta supone para las cooperativas, también invita a revi-

sar el potencial de algunas herramientas para la gestión socio empresarial, en donde cobra importancia, el PESEM, para apoyar la formación de consumidores responsables y la promoción del comercio justo, e igualmente el Balance Social puede contribuir a la gestión del marketing. Álvarez (2011, p.137) expone que “a largo plazo, los balances sociales tenderán a ser mecanismos para la toma de decisiones, orientación de los planes organizacionales, benchmarking empresarial y defensa gremial de las especificidades de las cooperativas en el mercado”, el desarrollo de inteligencia comercial y brindar insumos para la construcción de una estrategia, pero como lo expresa Tonny Robins (1999, p.18) con “una comprensión clara de los valores que es una de las claves más exigentes”.

Preguntas previas

Para la implementación de estrategias de mercadeo, es necesario cuestionarse sobre: ¿Cuál es el papel del marketing sostenible en las cooperativas?, ¿Cuáles son las prácticas del marketing digital en las cooperativas? y ¿Cómo encontrar productos o servicios ofrecidos por cooperativas u otras organizaciones de la Economía Social y Solidaria?

Estudios de caso

El estudio de experiencias permite evidenciar el paso de la teoría a la reali-

dad, preguntarnos ¿Qué hacen otros? y ¿Cómo lo hacen?, pues las reflexiones teóricas pueden ser una cosa y las acciones para cumplir los objetivos dentro de las organizaciones otra. Los estudios de casos de gestión en las cooperativas permiten difundir experiencias que facilitan el aprendizaje de una o varias prácticas. Los líderes de las organizaciones requieren información y análisis que faciliten los procesos de toma de decisiones, el estudio de casos se convierte en una herramienta para estos procesos.

CANAPRO - SOLIDARIDAD QUE HACE VIDA

Este primer caso, es, sobre el marketing sostenible en la cooperativa multiactiva Casa Nacional del Profesor (CANAPRO), creada en Bogotá en el año 1958. Entre sus actividades principales tiene el ahorro y el crédito, también ha venido desarrollando proyectos de educación, servicios turísticos y de medio ambiente, como lo indica su sitio web. En armonía con su misión se ha propuesto “servir de instrumento empresarial para unir los esfuerzos y recursos de los asociados, con el fin de proveerles bienes y servicios que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades y de su familia, a su dignificación personal y al desarrollo comunitario integral, actuando con base en el esfuerzo propio, la ayuda mutua, la solidaridad, la responsabilidad social y ambiental”.

Desde el 2008 han trabajado en el proyecto CANAPRO AMBIENTAL, que ellos mismos describen como “una respuesta al llamado que las organizaciones internacionales realizan para generar acciones reales que permitan frenar el acelerado deterioro de nuestro entorno natural, el más preocupante el cambio climático; esto unido al espíritu de sostenibilidad ambiental propio del sector cooperativo”. La respuesta generada les ha permitido desarrollar diferentes actividades, entre las que se encuentran: energía solar en su colegio, procesos de reciclaje en sus centros vacacionales y el proyecto “Un bosque que camina”. Actividades que combinan procesos de producción, uso sostenible del suelo, con componentes de conservación y protección de bosques nativos, en el municipio de Puerto Carreño en el Departamento del Vichada.

Como se puede observar el marketing sostenible debe surgir de acciones auténticas y reales. El marketing sostenible es responsable con el planeta, da cuenta de una misión ampliada para con la sociedad y el medio ambiente en el largo plazo, generando estrategias que benefician a los grupos de interés, a la organización y a toda la sociedad en su conjunto.

El proyecto “Un bosque que camina” es un ejemplo de responsabilidad con el planeta, protege diez kilómetros de bosques sobre el río Bitá, ha favorecido

en el territorio la silvicultura, la apicultura, la protección de especies de flora y fauna, haciendo parte del acuerdo de conservación del Río Bitá que es uno de los doce sitios Ramsar en Colombia (uno de los humedales del país dentro del acuerdo internacional Ramsar para la conservación de núcleos de diversidad biológica). La reforestación ha permitido el retorno de más de cien mil árboles con la ayuda de las abejas, vientos, cortafuegos y otras medidas como la siembra con el apadrinamiento de árboles (por asociados, empleados y donantes), evitando la deforestación y la quema. En la actualidad este tipo de acciones son cada vez más valorados por las personas, pues existe una creciente preocupación por el ambiente, apreciando estas acciones y la transparencia de las organizaciones, lo anterior hace parte del marketing sostenible, pues mejora la reputación y el valor de marca.

Como lo expresó su gerente Edison Castro en una entrevista de la Revista Colombia Cooperativa & Ascoop, el interés por los proyectos ambientales nace de la esencia “es una cooperativa de educadores y eso ya habla de un compromiso con la vida, somos unos convencidos de que nuestro paso por este planeta tiene que ver con ese aporte para transformar positivamente nuestro entorno, por eso es que estamos comprometidos con la sostenibilidad (...) durante estos diez años de siembra de trescientas hectáreas ahora tenemos cuatrocientas, es

decir, que pasamos de doscientos mil árboles a trescientos mil en una década, es por esta razón que decimos que el bosque avanza, no solo se conserva”, dicen que es un bosque que camina, porque los árboles nativos y las acacias, con sus procesos biológicos realizan la captura de dióxido de carbono (uno de los gases causantes del cambio climático), son el hogar o el refugio de múltiples especies como las abejas que se encuentran en peligro.

CANAPRO está enfocada en su promesa de valor, desarrollando actividades de marketing sostenible como el lanzamiento de su proyecto ambiental o el de su producto “Miel Bitá”, pues posee una línea productiva de ochocientas colmenas y aproximadamente veinte millones de abejas que producen miel 100% natural extraída de la Acacia, generando oportunidades laborales y conservando la cuenca del río Bitá, sin duda ejemplo de responsabilidad social, que es inherente a las cooperativas y se relaciona estrechamente con el marketing sostenible. Es importante anotar que, en el mercado se encuentran cada vez más consumidores responsables, que seleccionan productos con criterios de sostenibilidad.

Los problemas sociales, económicos y ambientales pueden ser vistos como oportunidades, el marketing sostenible es una oportunidad para las organizaciones, la sociedad y el planeta, como

expone De Sá (2012, p. 224) respecto a la importancia “decisiva de las cooperativas (y de las otras organizaciones de economía social) para el desarrollo local de proximidad, para poder, a partir de su anclaje al territorio, participar en la dinamización de un desarrollo local sostenido, próximo a las personas y al medio ambiente”. Sin duda el marketing sostenible se acopla con facilidad a la identidad cooperativa.

Para ampliar la información sobre esta cooperativa y su proyecto ambiental lo invitamos a ver un video en el siguiente enlace: <https://www.facebook.com/watch/?v=289069082340660>

GCOOP -ESSApp- IDEAS COOPERATIVAS QUE VENDEN

Este segundo caso es sobre el marketing digital, específicamente sobre el marketing móvil o mobile y la cooperativa de trabajo de software libre GCOOP en Argentina, con más de trece años de experiencia, como lo expresan en su sitio web “nos juntamos para resolver una necesidad: Proveernos de trabajo. Esto implica entender que nuestra empresa busca no sólo cumplir con los clientes, sino también desarrollar los intereses de sus socios, colaborar para construir una sociedad más justa y difundir el Software Libre y el Cooperativismo”.

En el año 2012 GCOOP en el Congreso Argentino de Cooperativas, presentó

junto con la Cooperativa de Trabajo La Olla Producciones un corto documental de quince minutos, que obtuvo un premio, pues integra los conceptos básicos del software libre con los principios del cooperativismo, lo que esto significa para la sociedad, para una forma de trabajo más humana y justa. GCOOP también es una de las impulsoras de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (FACTTIC).

Desde el potencial del trabajo colaborativo, convencidos que su mayor innovación es su forma de organización democrática, han asumido los desafíos no solo desde la tecnología, si no desde el impacto de la economía social y las cooperativas, por ello han creado con el apoyo del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos la aplicación móvil ESSApp, lanzada en el año 2017. Es importante recordar que el marketing móvil o mobile hace parte del marketing digital y comprende todas las acciones creadas para los dispositivos móviles con el fin de promocionar o difundir productos, servicios, ideas u organizaciones, al hacer parte del marketing digital tiene ventajas como: una segmentación precisa, mayor alcance de audiencia meta, facilidad de comunicación directa e interactividad, menores costos, entre otras.

Desde el marketing digital, ESSAPP es una aplicación móvil para aumentar la visibilidad y potenciar la integración de

los actores de la Economía Social y Solidaria, para sensibilizar sobre la compra cooperativa y el consumo responsable, profundizando los vínculos entre productores y consumidores. Innovación que beneficia a la sociedad en su conjunto.

La economía social y solidaria en Argentina tiene una app para que las personas conozcan dónde y a quién pueden comprarle, con más de tres mil iniciativas registradas, visibiliza a diferentes actores de la economía social y solidaria, en una construcción colectiva y participativa, entre: cooperativas, emprendimientos de economía social, medios comunitarios, centros culturales, ferias, universidades vinculadas con la economía social, mercados territoriales y otras experiencias. Actores que geolocaliza, ubicándolos en un mapa de proximidad.

Todas las organizaciones pueden registrarse de forma gratuita en ESSAPP. La aplicación también informa sobre temas de interés y mantienen actualizada la agenda cultural y solidaria. Se encuentra disponible sin costo en la Play Store, el App Store y la página web www.essapp.coop. El buscador de la aplicación tiene diferentes filtros (por organización, ubicación, rubro) y además despliega información puntual sobre los diferentes actores.

Sin duda esta App se percibe como innovadora, facilita la gestión de marketing, permite compartir contenidos asociados y fortalece lo local.

También supone un reto, pues la estrategia de marketing debe difundir la aplicación, para que sea instalada y utilizada.

En el artículo “EssApp: La otra economía ya tiene mapa” de la Agencia de Noticias solidarias (ANSOL), según Patricia Arpe, a cargo de la dirección del proyecto que ganó la inversión inicial en una convocatoria del ministerio de Ciencia y Tecnología, apunto que “la EssApp nos sirve a todos para visibilizarnos, fortalecernos, conocer quiénes somos... convocamos también a actores muy vinculados a la cultura y a los medios de comunicación, lo cual es importantísimo para lograr el objetivo de visibilizar ... para poder sostenerla, abrimos la posibilidad a aquellos que quieran publicar, pueden hacerlo en la propia aplicación. Es una militancia social porque no hay ingresos para las personas que participan”, apuntó además que es una construcción colectiva que quieren que pertenezca a todas las organizaciones.

Sin duda, se sintoniza con la responsabilidad social como lo expresan Robin y Reidenbach (citados en Araque y Montero, 2012, p.95) “el planificador de marketing debería estudiar tanto como influye el entorno en la organización, como la organización en el entorno. Este doble análisis implicaría el conocimiento de los intereses y expectativas de los distintos grupos que afectan o son afectados por las acciones de la empresa (lo que permite entroncar con el enfoque de

los stakeholders), y el análisis del modo en que dichas acciones los influyen”.

Lo anterior también nos lleva a reflexionar sobre la importancia de incluir dentro de las estrategias canales tradicionales, pues tenemos que entender a todos los grupos interesados, de acuerdo a sus características demográficas, etarias, culturales y de accesibilidad, las estrategias de marketing deben generar un balance adecuado entre el online y offline que depende de las particularidades de cada caso, teniendo en cuenta por ejemplo la conectividad a internet, a las personas mayores que no acceden con facilidad a ciertos aplicativos. A parte de las anteriores consideraciones, esta es una iniciativa representativa del marketing digital, que puede ser replicable en otros países.

Para quien quiera conocer más, puede explorar los siguientes enlaces:

ESSApp <https://www.youtube.com/watch?v=Zrv7gUddezg>.

Software libre y cooperativismo <https://www.gcoop.coop/codigos-cooperativos>.

Lecciones aprendidas

Las experiencias nos dejan muchas lecciones aprendidas, pues dentro del mercado siempre se han integrado otras disciplinas, otros temas como la sostenibilidad, otros desarrollos como los tec-

nológicos y de comunicaciones, que han sido aplicados en diferentes escenarios. El marketing ha sido influenciado también por la Psicología, podemos ver cómo los estudios de Robert Cialdini, sobre la persuasión y sus principios, se han convertido en una herramienta dentro del marketing, principios como: la reciprocidad, la escasez, la autoridad, el compromiso y coherencia, la prueba social o el consenso y la simpatía, cobran importancia, subyacen en las estrategias, pues finalmente si revisamos el marketing sostenible apela al compromiso, la coherencia, la prueba social o el consenso, mientras el marketing digital se inclina más a la reciprocidad y la simpatía. La persuasión como otros elementos dentro del marketing siempre tendrán validez si recurren a la transparencia y a la ética.

El marketing dentro de las cooperativas presenta varios retos, entre los que se encuentran una gestión diferenciada. También el responder a las necesidades de los asociados, clientes, grupos de interés, entorno social y ambiental, con bienes y servicios sostenibles. Además, responder a la escalabilidad de cooperativismo en su promoción como economía transformadora. El marketing en el cooperativismo no tiene por qué tener una connotación negativa, al contrario, es un gran aliado.

Surge una inquietud ¿Cómo hacer marketing sostenible? Para responder a la anterior pregunta, podemos decir que,

con estrategias y acciones auténticas, reales que benefician a los grupos interesados y al ambiente, incluyendo muchas estrategias y acciones en: los planes de desarrollo de las organizaciones y los proyectos.

Se necesita una nueva economía y otra forma de hacer negocios, las cooperativas al respecto tienen mucho que aportar, pues se requiere de un nuevo encuadre, en el que “aprender a ver el bosque, sin dejar de ver los árboles”, las cooperativas ya tienen una visión amplia e integral, también se requiere fortalecer la propuesta de valor como diferenciador junto con la responsabilidad social que le son inherentes y con gran potencial, para la promoción del cooperativismo. Comunicar en forma adecuada, generando una estrategia de marketing sostenible, digital y relacional, dentro de un plan a largo plazo, con objetivos claros que respondan a la esencia de la cooperativa.

También a través de las experiencias nos quedan algunas reflexiones:

- Marketing es acción.
- Marketing digital no siempre traduce transformación digital.
- Marketing sostenible no es marketing tradicional maquillado de verde.
- Dentro de las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas, se requiere de intercambios mutuamente beneficiosos, hay que seguir enfoca-

dos en el asociado, en el cliente, en los grupos de interés, para cumplir la promesa de valor.

- Hacer cambios graduales, tener en cuenta estrategias de marketing on-line y offline que se equilibren, ajustadas a características particulares.
- Marketing digital no siempre se traduce en compras por internet, puede significar más cosas, por ejemplo, información, acercamiento o contacto.
- La comunicación para el cooperativismo es clave, el mercadeo puede ser una herramienta para la escalabilidad como movimiento (promoción de una economía alternativa).
- El marketing en las cooperativas no tiene por qué tener una connotación negativa, al contrario, sin renunciar a valores, puede ser coherente, orientándose hacia la responsabilidad so-

cial, económica y ambiental, con una gestión diferenciada.

- El marketing debe ser liderado con transparencia y mayor horizontalidad.
- Para desarrollar la inteligencia comercial hay que volver la mirada sobre herramientas como el Balance social y el PESEM.

Preguntas de autoaprendizaje

A partir de los casos revisados, es importante hacer las siguientes preguntas: ¿Es necesaria la formación de los líderes en las cooperativas para la gestión del marketing?, ¿Por qué las orientaciones de las organizaciones en el mercado son claves para plantear una estrategia? y ¿Cómo potencializar las acciones que se realizan desde la cooperativa?

Referencias bibliográficas

- Álvarez, J. (2011). Valoración de la liberación de recursos generados por cooperativas en Colombia y su presentación en el balance social. En Álvarez, J. (eds.) (2020). Innovación y economía social y solidaria: retos y aprendizajes de una gestión diferenciada (pp. 119 – 137). Editorial Ibarra Garrido Ltda. Barranquilla.
- Araque, R. Montero, M. 2012 Marketing y responsabilidad social. De la filosofía a la gestión. Editorial académica Española. Alemania.
- De Sá, J. (2012): “Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 76, 199- 227. P224.



Eduardo Iracheta, E. (2016). La Responsabilidad Social Corporativa y el marketing sostenible: activos efectivos y de gran competitividad en las pymes vascas.

Galán, J., Forés C., Francisco F. (2018) Integración de los principios de la economía social y solidaria en el diseño sostenible de bienes de consumo. *Economía y Sociedad*, Vol. 23, No 54, julio-diciembre 2018, pp. 97-114 EISSN: 2215-3403 URL <http://www.revistas.una.ac.cr/economia>.

ONU.(2014). Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria. La Economía Social y Solidaria. El Reto del Desarrollo Sostenible. Ginebra, Suiza.

Oses, R. y Muñoz, M. (2016): “Modelo de gestión socio empresarial solidario: reflexiones conceptuales y contextuales”. Bogotá, Colombia . Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Robbins, A. (1999). Poder sin límites. Grijalbo Mondadori S.A.

5.6. Inteligencia comercial y emprendimiento (aplicación a organizaciones solidarias)

Armando Alfaro Valero



Preámbulo

La inteligencia comercial de las organizaciones solidarias es un hecho natural y necesario para satisfacer las necesidades del asociado, pero depende de la información, de la cantidad y calidad de esta, para poder formular estrategias comerciales adecuadas. El papel del emprendedor solidario en la inteligencia comercial es especial, para desarrollar estas estrategias en las cooperativas con características especiales en medio del apoyo mutuo como elemento determinante.

En este texto el lector encuentra el caso de COOPCREDIQUINTAS que desde su dinámica, genera estrategias de desarrollo que incluyen la inteligencia comercial y emprendimiento con características propias y naturales que se encuentran insertas en su filosofía.

Presentación

Uno de los aspectos más relevantes para consolidar las organizaciones tiene que ver con el desarrollo de estrategias de corte comercial que garantice la cercanía al cliente, su satisfacción y la recompra. Para ello surge la inteligencia comercial como medio de identificación de necesidades de los clientes, su forma de pensar y actuar, para lo cual es indispensable contar con un potente caudal de información. (Cleres 2013).

La profundización en la información comercial resulta tener gran cantidad de aplicación, en principio y de manera fundamental, como se comentó, en el poder reconocer las necesidades de los clientes y sus expectativas. También da la opción de interpretar el comportamiento de la competencia, las innovaciones que se presentan en un determinado mercado, la dificultad para enfrentar dichas innovaciones, entre otros, es decir: la inteligencia comercial en su aplicación proporciona ideas para mejorar el desempeño de toda la organización. (Ascencio & Flores 2019).

Ahora bien, las organizaciones solidarias no son ajenas a dicho proceso, de hecho, en ellas surge de manera natural y con características muy particulares.

Al ser el asociado, dueño y cliente a la vez de su propia organización resulta relativamente fácil contar con información que puede ser usada para varios propósitos, dentro de ellos el de satisfacer de manera efectiva sus necesidades integrales. Es decir: la inteligencia comercial de las empresas convencionales, es un hecho natural y necesario en organizaciones solidarias ya que es parte de su naturaleza entrar a satisfacer las necesidades del asociado y su familia, para lo cual es normal recabar información.

De otra parte, para tomar información que sea usada de manera estratégica en términos comerciales se pueden tomar

distintos mecanismos dentro de los que se encuentran aptitudes y habilidades intelectuales que permiten comprender y comunicar la visión comercial de una organización o una idea que en un determinado mercado se pueda adoptar. (Gómez 2018). Para las organizaciones solidarias este aspecto también fluye de manera natural, ya que sus parámetros de desarrollo, sus principios y valores y demás referentes, precisan de la ayuda mutua como un mecanismo profundamente humano que implica la buena actitud y calidad entre sus distintos grupos de interés, trabajadores, asociados, directivos y demás. Es decir: la inteligencia comercial vista como una actitud es de fácil adopción en empresas solidarias.

Inteligencia comercial

La inteligencia comercial también se asume como un proceso lógico para influenciar no sólo en la toma de decisión de una compra o la toma de un servicio, sino en la influencia sobre lo que las personas consumirán en un momento determinado (Hinostroza 2019). En ese sentido la diferencia entre inteligencia comercial de las empresas convencionales de mercado y las solidarias radica en que las segundas no toman la información para convencer sobre un determinado consumo o servicio, por el contrario proclama en su valores la libre adhesión, lo que implica que el asociado de manera consciente toma la decisión

de adoptar un modelo económico que lo beneficia y por tal razón tiende a asumir libremente los servicios que la organización le pueda ofrecer, además con el convencimiento que tomándolo fortalece su propia organización.

Es importante señalar que la inteligencia comercial depende de la cantidad y calidad de la información para poder desarrollar plenamente sus propósitos, por lo cual es indispensable contar con claridad sobre los objetivos de su recolección, a qué mercados va dirigido el proyecto o esfuerzo de los datos, qué dificultades tiene la recolección de información (Ventura 2018).

En ese sentido, el sector de la economía solidaria en general debe estar identificando los segmentos que quiere atender, forzados también por el requerimiento de presentar el balance social que dé cuenta del esfuerzo que hace la organización para satisfacer las necesidades integrales del asociado y su familia: es decir esta situación representa otra ventaja natural de las empresas solidarias frente a los propósitos de conseguir información que se use para la toma de decisiones.

Ahora bien, en la práctica muchas organizaciones solidarias no consideran este tipo de estrategias, ni asumidas como reflejo de organizaciones convencionales, ni desde su propia vocación o filosofía. Esta problemática surge porque en ocasiones

se considera que las empresas solidarias no forman parte de un ámbito de decisiones económicas que implica la competencia y hacerse visible en un determinado mercado, situación que la aparta de indicadores de gestión deseables que las harían más fuertes en beneficio propio y de un sector por desarrollarse por lo menos en el ámbito latinoamericano.

El papel del emprendedor

Muchas de estas estrategias no son del todo abordadas también porque al interior de las organizaciones solidarias no se ha logrado darle la importancia al papel que ejercen los distintos comités de apoyo, lo que implica ya no sólo observar la relevancia de usar instrumentos estratégicos como la inteligencia comercial sino la importancia del emprendimiento que se debe dar al interior de las organizaciones o lo que también se llama el intraemprendimiento.

Las cooperativas en particular (por su nivel de importancia en Colombia) tienen una gran oportunidad de desarrollar procesos de emprendimiento que impliquen el aprovechamiento de sus bases sociales.

En general se pueden pensar en varios tipos de emprendimiento como: empresarial, ambiental, social, deportivo, cultural etc.

Desde lo exclusivamente empresarial, el emprendimiento se puede entender en distintas dimensiones como la ad-

ministrativa, sociológica, psicológica y política entre otras. Se destaca entender el emprendimiento como una compleja gama de dimensiones que influyen el éxito de los proyectos. (García 2015).

En ese sentido las organizaciones solidarias cuentan con esquemas de emprendimiento desde su filosofía de la autogestión en donde los comités referidos anteriormente forman parte vital su desarrollo, para lo cual se hace indispensable darle más posibilidades a este tipo de esquemas que son participativos y dan cuenta de la cultura del emprendimiento en la economía solidaria.

Ahora bien, cuando se observa el emprendimiento como un fenómeno heredado en particular en empresas convencionales que son de índole familiar, efectivamente se nota que los pioneros emprendedores han dejado hallazgos importantes para que sus futuras generaciones continúen o sean proclives a procesos de emprendimiento.

En las empresas solidarias puede darse ese mismo fenómeno, sólo que no se da exclusivamente en familias, sino entre asociados y nuevas generaciones que ingresan al proyecto solidario después que muchos logros ya se han generado, lo que resulta retador para esas nuevas miradas que se incorporan y para sus directivos ya que deben estimular la aparición de los relevos generacionales que encajen con la experiencia y sabiduría de los asociados y directivos antiguos.

El emprendimiento, de otra parte, referenciando la ley 1014 del 2006 es considerado un hecho cultural vinculado esencialmente a la historia del ser humano, a su necesidad de emprender y mejorar las condiciones en que se encuentra. Es decir, es una forma de pensar y actuar del ser humano centrada en oportunidades que van surgiendo en su cotidianidad y que le dan la opción de generar riqueza. (Escobar, Torres & Parra 2013).

Desde esa perspectiva el emprendimiento solidario o de organizaciones solidarias cuenta con especiales características, por ejemplo, no se centra en la acción de un individuo, más bien depende de motivaciones colectivas. Dentro de esas motivaciones colectivas surge el apoyo mutuo como elemento detonador del emprendimiento. Sin embargo, es importante señalar que los emprendimientos solidarios dependen también de inspiraciones individuales por conseguir el beneficio para el colectivo, factor determinante a la hora de conseguir que un proyecto sea efectivo. Muchos son los hallazgos de organizaciones solidarias que han surgido de la visión alentadora de individuos que terminan siendo los pioneros que marcan los trazos más importantes que hacen sostenibles en el tiempo a este tipo de organizaciones.

Si se observan las características del emprendedor (definido para ambientes de organizaciones convencionales) dentro de ellas: la necesidad del logro,

disciplina, alta autoestima, trabajador por resultados, constructor de ambientes positivos, dinámico, creativo, innovador, flexible y demás (Duarte & Tibiana 2009), podría pensarse que hacen referencia a competencias difíciles de alcanzar o que forman parte de una personalidad extraordinaria. Esos pueden ser los referentes para muchos líderes de empresas de mercado, pero no quiere decir que no sean deseables también para empresas solidarias. En ese caso el liderazgo natural de las empresas solidarias también contiene varias de esas características con la diferencia que el proyecto solidario, dado que se construye de manera colectiva, permite el relevo, el trabajo en equipo y la motivación colectiva entre otras características que estimulan a su vez ir desarrollando individualmente competencias del emprendimiento convencional.

De otra parte, es importante precisar que lo común en el sector solidario es el Intraemprendimiento dada la dinámica altamente participativa que requiere este tipo de organización para cumplir con sus principios y valores. De esa manera se fundamentan diferencias visibles que hacen del sector solidario y de sus organizaciones proyectos con grandes potenciales que están por verse desarrollar en el territorio latinoamericano.

En resumen, la cosmovisión de las organizaciones solidarias es diferente a las convencionales, ya que obedecen a ló-

gicas distintas, propósitos diferentes, a pesar de esto, las empresas solidarias en su dinámica practican estrategias similares de desarrollo como la inteligencia comercial y emprendimiento con características propias y naturales que se encuentran insertas en su filosofía.

COOPCREDIQUINTAS un caso especial de inteligencia comercial y emprendimiento

Esta cooperativa surge hace 54 años en el barrio Quinta de Ramos de Bogotá, producto del emprendimiento de un grupo de amigos de esa localidad. En enero de 1966 un grupo de familias se reunieron en un parque del entonces barrio Venezuela para realizar un bazar y recoger dinero para ayudar a una de las familias que se encontraba en una situación difícil. Esa iniciativa fue liderada por treinta (30) vecinos que pertenecían a la Junta de acción comunal que contaban con características muy importantes: gente comprometida, generosa y solidaria. Luego de esta acción y estimulados por el impacto del trabajo colectivo recurrieron a UCONAL (Unión Cooperativa Nacional de Crédito) hicieron un curso de cooperativismo (ya requerido por la ley para poder formar cooperativas) el 4 de marzo de 1966 y de esa manera surgió la cooperativa.

En un escritorio prestado de una de las vecinas pioneras comenzó a funcionar la cooperativa, pero todos estaban dis-

puestos a que el proyecto saliera adelante ya que el gesto exitoso de apoyo mutuo en función de un objetivo (la ayuda al vecino) y el conocimiento del potencial del cooperativismo marco huella y fue el percutor para consolidar el proyecto. Tiempo después otro vecino asociado prestó parte de la oficina que tenía en el centro de la ciudad para que desde allí se despacharan todos los servicios de la cooperativa.

Duras pruebas tuvo el proyecto, de hecho, superó tres crisis gracias el espíritu de lucha y solidaridad que imprimieron esos treinta fundadores (sensación que aún se vive).

Los años pasaron y el crecimiento de la cooperativa era lento, surgió, entonces, de parte de uno de sus líderes, la idea de aumentar y consolidar la base social a partir de una estrategia que integraba la motivación grupal, la consistencia y la comprensión del modelo, a lo que llamaron las UCOFAS (Unidades Cooperativas familiares).

El funcionamiento de las UCOFAS opera como una red de núcleos familiares que motivan, comunican, participan y promueven el modelo solidario a partir de las experiencias que se viven en COOPCREDIQUINTAS.

Son varias UCOFAS que cuentan con un líder que se encarga de transferir infor-

mación a su grupo familiar que también forma parte de la cooperativa.

De esta forma la cooperativa, en la práctica, es una gran familia conformada por varias familias que han logrado participar y generar relevos pactados que combina experiencia, sabiduría y juventud, gracias a los altos niveles de participación que propiciaron las unidades.

El surgimiento de los liderazgos naturales de esta estrategia de participación puede ser considerados como una manera efectiva de consolidar el emprendimiento necesario en este tipo de empresas.

En su interior el desarrollo de las UCOFAS consolidó la base social de la cooperativa (hoy en día con más de 3000 asociados). Fue un mecanismo innovador para el aumento de cobertura sin perder el gran valor que los convocó desde un principio como cooperativa surgida de un grupo de vecinos.

Distribuir por unidades que centraban a grupos familiares, facilitó el reconocimiento de necesidades de los asociados y la adecuación de servicios efectivos para los mismos. De hecho las inversio-

nes sociales cuentan con altos niveles de efectividad, evaluados constantemente por los asociados que los disfrutaban a plenitud.

De otra parte los liderazgos también reconocidos en la dinámica de las unidades dieron paso a un proceso incluyente de todos los matices, uno de ellos ha sido el Intraemprendimiento de las mujeres, quienes hoy en día lideran los órganos de dirección y control de la cooperativa.

Los líderes actuales han surgido del mecanismo de las UCOFAS ya que fueron preparados en sus núcleos y luego fueron ganando espacios hasta llegar a los grupos de dirección y control.

Preguntas orientadoras del caso

¿La inteligencia comercial aplicada a cooperativas que han logrado mantener una base social cohesionada por familias puede ser efectiva? ¿De qué manera se podría aplicar?

El desarrollo de redes de asociados que forman parte de núcleos que se interconectan, ¿De qué manera pueden ser una expresión de emprendimiento solidario?



Referencias bibliográficas

- Ascencio, H. E., & Flores, E. C. (2019). Aplicación de la inteligencia comercial para la importación de motopartes en la empresa RKL Servicios generales EIRL.
- Cleres, B. (2013). La inteligencia comercial y las marcas. La comunicación de las marcas, 83.
- Duarte, T., & Tibana, M. R. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et technica*, 15(43), 326-331.
- Escobar, Á. E. S., Arias, E. M. M., Torres, E. F. T., & Parra, W. C. (2013). La influencia de la familia en el emprendimiento empresarial-el caso de tres pymes de los sectores comercial y de servicios de la ciudad de sincelejo sucre-. *Revista Pensamiento Gerencial*, (1).
- García-García, V. D. (2015). Emprendimiento Empresarial Juvenil: Una evaluación con jóvenes estudiantes de universidad. *RLCSNJ*, 13(2).
- Gómez, J. (27 de Noviembre de 2018). CEREM. Obtenido de <https://www.cerem.pe/blog/habilidades-de-inteligencia-comercial>.
- Hinostroza, B. J. (2019). Optimización de QUERYS para Mejorar el Rendimiento de los Procesos ETL en el Área de Inteligencia Comercial del Banco Pichincha.
- Noel, O. (2018). Inteligencia comercial internacional para el desarrollo de estrategias de ingreso a nuevos mercados (09 de mayo de 2018).

5.7. Experiencia exitosa del ecosistema el Nido Usme Emprende

Pablo Emilio Guzmán Rodríguez



Preámbulo

En el siguiente texto se desarrolla la experiencia de una red de trabajo colaborativo de talleres de confección, que se establecerá bajo una forma asociativa para el desarrollo de una actividad económica.

Un trabajo desde los talleres de confección en el Sector de Bolonia Localidad de Usme en la ciudad de Bogotá que a partir de enero de 2020 acompaña el Semillero de Ecosistemas Organizacionales transformadores de la Universidad Javeriana, bajo un enfoque de economía social y solidaria, exponiendo la importancia del networking para gestar la red empresarial solidaria.

Presentación

El objetivo de este caso de estudio es analizar la experiencia de la formación del ecosistema El Colectivo Usme Emprende. Este ecosistema es un colectivo de confeccionistas de la localidad de Usme, mayoritariamente mujeres, decididas a emprender en común, para impulsar una mejor calidad de vida personal, familiar y en comunidad. Uno de los objetivos específicos del estudio es determinar la selección del territorio en el que se va a estudiar el ecosistema. Luego se analizará cual es la actividad más representativa de las actividades

que se trabajan en el sector. Se debe escoger la actividad preponderante y significativa en el entorno. Se adopta una filosofía de trabajo que determina cómo se relaciona el ecosistema con el exterior y por último crear un propósito que en este caso es establecer una red que termine en una empresa solidaria en el futuro.

Estudio de caso

El proyecto se desarrolló en localidad de Usme sector Bolonia de la ciudad de Bogotá. La localidad de Usme tiene 382.876 habitantes, los cuales representan el 5,1% del total de población de Bogotá. Por estrato socioeconómico se tiene que del total de habitantes de Usme para el 2011, el 51,3% se encuentra en el estrato bajo, el 46,4% en el bajo-bajo y el 2,3% clasificado sin estrato; los demás estratos solo registran personas en la zona rural. (21 Monografías de las localidades Distrito capital 2011 diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos, y socioeconómicos años 2011 Secretaria Distrital de Planeación). En la localidad de Usme 46,5% de los hogares encuestados están conformados por tres o cuatro personas, siendo éstos los tamaños de hogar con participaciones mayores; mientras que un 8,1% de los hogares son unipersonales, y un 13,9%, están conformados por dos integrantes.

Figura 1. Territorio Usme Autoría Programa Prosofi



El proyecto se inicia con el programa social PROSOFI de la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana. Aparece como una forma de contribuir desde el quehacer universitario de la Facultad de Ingeniería al desarrollo sostenible de una ciudad marginada, maximizando el impacto de acuerdo con la idea que tenía el Padre Sergio Bernal Restrepo, S.J. (q.e.p.d.) entonces Decano del Medio Universitario de la Facultad.

En el 2009 mediante el Modelo de Selección del Territorio Objetivo (Galarza, 2011) se seleccionó por parte de PROSOFI el Sector Bolonia, que hace parte de la Unidad de Planeación Zonal No. 57 de la Localidad de Usme compuesta por 16 barrios. Mediante procesos participativos con la comunidad del sector Bolonia, se aplicó el Modelo de

Visión Prospectiva (Méndez, 2013) del cual se desprendieron las líneas de acción, que direccionaron las temáticas de interés. Una de ellas es la de “Inclusión Laboral, Emprendimiento y Competitividad Empresarial”.

En el año 2012 se desarrolló un censo que determinó que actividades económicas se desarrollaban en el sector. Obteniéndose una muestra representativa de los negocios productivos en siete barrios del sector, habiéndose encuestado a 62 negocios productivos siendo los talleres de confección la segunda actividad del sector después de las tiendas de barrio.

Personas, que llegaron al sector huyendo de la violencia generada por grupos armados por fuera de la ley en los territorios donde vivían, inician la compra de

máquinas de coser para contribuir a los ingresos familiares. Ayudan al sector generando empleo y en algunos casos son un potencial para aumentar el mismo. La información recolectada motivó a traba-

jar con los emprendimientos familiares que se dedican a estos sectores productivos, enfocándose el trabajo en los talleres de confección de acuerdo con la receptividad de la comunidad.

Figura 2. Segunda actividad la confección. Autoría Programa PROSOFI



Los talleres de confección individual o colectivamente desarrollan su trabajo y efectúan actividades que les son comunes tales como: consecución de trabajo; estandarización de las prendas; transporte de las piezas a ser ensambladas en el taller; transporte para la entrega de las piezas terminadas; actividades por las que reciben ingresos bajos que en oportunidades no alcanzan a cubrir los costos involucrados en el proceso; sin embargo, tienen también como fortalezas comunes: el disponer de la maquinaria necesaria para realizar sus tareas; experiencia y calidad en la confección; capacitación en el oficio;

experiencias anteriores en organización comunitaria y algunas más.

Posteriormente para esta actividad utilizando herramientas de la Ingeniería Industrial con la asignatura de Proyecto Social Universitario y mediante análisis cualitativos y cuantitativos se desarrolló un censo en el año 2013 encontrándose 82 talleres, los cuales se categorizaron así:

Categoría A: Estaban incluidos los talleres que realizaban maquila y/o tienen producción propia, con la mayor Capacidad productiva con base en la evalua-

ción con la matriz de priorización. Estos son los talleres que más unidades producen por turno. Había Dieciséis talleres (20%) que se encontraban en esta categoría.

Categoría B: Estaban incluidos los talleres que realizan maquila o tienen producción propia, con capacidad productiva limitada con base en la evaluación con la matriz de priorización. Había treinta y nueve talleres (48,8 %) que estaban en esta categoría.

Categoría C: Estaban incluidos los talleres que realizaban arreglos por encargo y/o tenían la capacidad productiva más baja. Había veinticinco talleres (31.2%) en esta categoría.

Los talleres de confección proveían mecanismos de autoempleo y sostenibilidad económica a familias del sector, generaban empleo en algunos casos y eran un potencial para la generación de mayor empleo. Requerían mejorar su calidad, productividad y mercadeo para ampliar su negocio y ofrecer una alternativa de desarrollo a familias de este sector, muchas de ellas desempleadas o con bajos ingresos.

Como una forma de unir esfuerzos se propone la creación de una red que integrara a todos los empresarios de la actividad. Sin embargo, se encontraron que había diferentes etapas en el desarrollo de sus negocios y necesitaban esfuerzos para mejorarlos. Esto implicaba

el fortalecimiento de su empresa para implementar buenas prácticas administrativas y de gestión empresarial. Con este fin, PROSOFI y la Facultad de Ingeniería con su Departamento de Ingeniería Industrial y la Facultad de Ciencias Económicas con los Departamentos de Administración y Contaduría, trabajaron para lograr suplir esas necesidades detectadas.

Los talleres de confección solicitaban a la universidad proyectos de mejoramiento para lo cual recibían asesoría con el fin de fortalecer su operación productiva, financiera y comercial de acuerdo con las necesidades expuestas por ellos. El primer acercamiento se hacía a través de un Curso de Emprendimiento, en un estudio en el que se analizó los intereses y necesidades requeridos para su trabajo. En este curso se medía el interés del empresario y se comenzaba a generar confianzas entre pares encaminadas a una posterior asociación. Posteriormente, se le visitaba para conocer su taller, el grado de desarrollo de sus productos y las necesidades que el empresario planteaba para mejorar su trabajo. Al finalizar su curso satisfactoriamente y mostrar el interés de que lo asesoraran, era apto para el proyecto de mejoramiento.

Estas asesorías se hicieron por medio de la asignatura de Proyecto Social Universitario con estudiantes de Ingeniería Industrial, implementándolas en los talleres de confecciones que le

permitieran adecuarse a los criterios definidos. Con base en su desarrollo se le acompañaba con un estudiante de Administración de empresas y de contaduría si era del caso. Se le ofrecían otros cursos como Diseño y Patronaje, dado que quisiera desarrollar productos propios o mejorar los existentes, y ayudas para donde ubicar su producto. Otra de las modalidades de asesoría eran Tesis de Grado que desarrollaban procesos específicos para el desarrollo de todos los talleres. Así mismo, se adopta como filosofía la de Negocios Inclusivos. “Los Negocios Inclusivos son iniciativas em-

presariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida.” (CECODES, 2012). Al colocar los productos de los talleres de la red en empresas ancla, se logra que haya pedidos constantes y que la producción interna de cada uno de estos talleres se fortalezca, que la red se consolide y que al mercado entren productos elaborados en Colombia, beneficiando a la economía nacional.

Figura 3. Visita a los talleres. Autoría Programa PROSOFI



La conformación de la Red de Confeccionistas implica que los talleres de confección se formalicen ante las instituciones estatales y empresariales pertinentes, como la Cámara de Comercio de Bogotá, y que se unan en un esquema de asociación, preferiblemente de economía solidaria, en una entidad que los unifica para compra de materiales, distribución. Esta labor será permanente y se reforzará a medida que se inicie la red. Para quienes conformarán la red, habrá un cambio importante de mentalidad ya que pasaran de un trabajo individual a un esquema solidario, por lo que la capacitación en temas de crecimiento personal (confianza, compromiso, trabajo en equipo, actitud, solidaridad) será prioritaria y deberá desarrollarse con todos los participantes para su ingreso. Al mejorar las condiciones de cada taller, y hacerlo parte de la red, habrá un incremento de ingresos que impacta positivamente en la condición económica del entorno.

La Red de trabajo colaborativo de talleres de confección, se establecerá como una Entidad Sin Ánimo de Lucro- ESAL, dedicada al desarrollo de una actividad económica (confección de productos textiles), con las que se obtienen utilidades, que serán reinvertidas en la asociación para continuar generando un beneficio a sus asociados. La Red tendrá como característica principal el desarrollo solidario.

Durante el año 2019 nace el colectivo “El Nido Usme emprende” como una primera fase para crear la red y como una inquietud histórica de mujeres emprendedoras de la localidad de Usme, del sector Bolonia UPZ Gran Yomasa. El Nido Usme Emprende es un colectivo de confeccionistas de la Localidad de Usme, mayoritariamente mujeres, decididas a emprender en común, para impulsar una mejor calidad de vida personal, familiar y en comunidad. Integrantes a mayo 2020: 25 confeccionistas. Con la creación del colectivo se fortaleció el trabajo conjunto de los empresarios y se hicieron los primeros pedidos con la participación de varios talleres.

Esta experiencia contribuyó al mejoramiento del trabajo conjunto y una mejor perspectiva para la futura red. Sin embargo, Prosofi ya llevaba más de doce años en el sector y parte de las metas que había establecido se habían cumplido, por esta razón y con el fin de evitar la dependencia de la comunidad al programa, la Facultad de Ingeniería tomó la decisión de retirarse del sector. El Semillero de Ecosistemas Organizacionales transformadores asume el trabajo de los talleres de confección en el Sector de Bolonia Localidad de Usme a partir de enero de 2020. El semillero, tomado como comunidad de aprendizaje, se justifica por la necesidad de profundizar el conocimiento construido a través de las funciones sustantivas de la Universidad con relación al tema de Economía social

y solidaria y otras formas de hacer economía abordado por diferentes facultades de la Universidad y que pueden

observarse bajo el término Ecosistemas organizacionales transformadores.

Figura 4. Creación del Colectivo Autoría Programa Prosofi



El semillero se articulará a las dinámicas de las líneas de investigación y correspondientes grupos de los profesores pertenecientes al mismo en las facultades de: Estudios Ambientales y Rurales, Ingeniería; Ciencias Sociales. No obstante, la trayectoria del semillero señalará las Facultades con potencial de articulación al tema.

Los emprendimientos demandan interacciones con los “equipos de emprendimientos” desde una co-construcción donde los actores son la principal fuente de conocimiento y donde se reconoce el patrimonio vernáculo de las prácticas, las tecnologías sociales y las formas de llegar a acuerdos como la gobernanza.

Por lo anterior, son las organizaciones los eslabones más importantes para generar acciones colectivas de transformación. Las organizaciones requieren dotarse de una mirada integral que supere la creencia de que su función se cumple desde la mirada económica, administrativa, jurídica o contable.

Las organizaciones que hacen negocios en solidaridad responden al mismo tiempo a las aspiraciones de co-construir respuestas a las demandas del territorio, las preocupaciones de las instituciones locales y las necesidades de las personas, conformando un ecosistema organizacional transformador. El semillero inicia actividades en Usme reconociendo la labor realizada por PROSOFI como se dijo an-

teriormente, valorando todas las organizaciones que hubieran trabajado para el desarrollo del colectivo.

Además, se continúa fortaleciendo El Nido Usme Emprende por medio de reuniones con sus miembros. Inicialmente presenciales los sábados, con la participación de los integrantes del semillero; con la aparición de la Pandemia las reuniones se hacen en forma virtual. Se pensaba que sería un gran obstáculo este medio, pero todos colaboraron para que fuera exitoso y no solo se desarrolla por medio del computador sino con los celulares. No se ha perdido el contacto y por el contrario están motivadas en el proceso que se está desarrollando. Con el fin de dinamizar el trabajo del colectivo se decidió la creación de Comités para que los miembros tuvieran mayor participación. Se crearon los siguientes Comités: Formalización y Relaciones Públicas, Ventas, Producción, Administración y Finanzas, Bienestar y Educación.

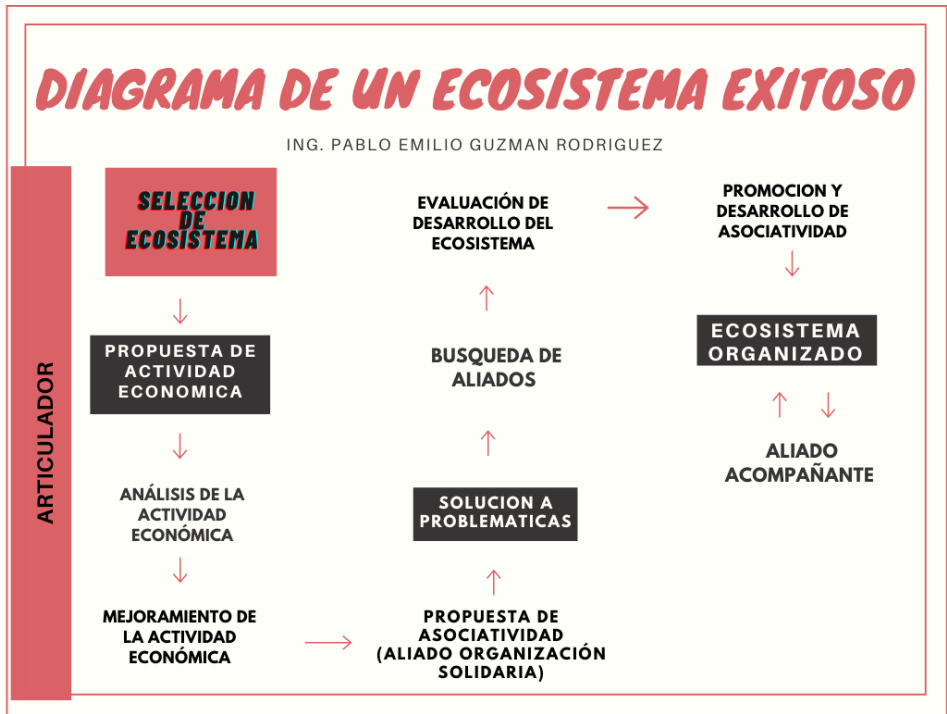
Una de las actividades más importantes en el trabajo solidario es crear redes a través de aliados que aporten a las necesidades de desarrollo del colectivo. Una de ellas, fue la alianza que con la participación del semillero se logró con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias UAEOS. Organización estatal que promueve la solidaridad

en el país. La UAEOS previo conocimiento del colectivo manifestaron su interés en fortalecer el grupo. Como inicio de su labor propusieron dictar el curso de certificación que se necesita para formalizar el grupo como empresa solidaria, a pesar de que no es su función.

Con la situación de pandemia se diseñó un curso por medio de las Tics que duro seis semanas los sábados y participaron treinta y cinco personas del colectivo y sus familias y del Semillero. En la actualidad ya están certificados, desarrollándolo en forma virtual. El siguiente paso es la aprobación de los entes de control siguiendo los pasos necesarios. Por decisión del colectivo la figura será una cooperativa multiactiva.

Siguiendo con el plan de desarrollo del colectivo se están estudiando los estatutos y reglamentos para tener una participación de sus miembros desde el comienzo. También, para tener una claridad en sus ventas se esta haciendo una investigación de mercados para definir qué productos serán exitosos y contribuirán a la solidez de la institución. A su vez trabajar con nuevas estrategias como las redes sociales para hacer conocer los productos y que los miembros del colectivo los manejen muy bien y estén a tono con la época.

Diagrama 1. Diagrama de un ecosistema exitoso. Autoría propia



Lecciones aprendidas

El trabajo con la comunidad requiere tiempo y planeación para alcanzar los objetivos. Se plantean tiempos muchas veces teóricos pero los desarrollos van con los tiempos de la comunidad.

Las acciones deben ir acordes con lo quiere la comunidad. A pesar de que en teoría se vean acciones muy académicas que se deben hacer, si la comunidad no participa en ellas se deben replantear por que no van a hacer exitosas. Hay que hacer continuamente una evaluación

de las etapas del proceso, revisando la implementación como se dice antes, un pare es importante y un cambio de prioridades es clave para el éxito.

Los tiempos los da la comunidad y no se debe forzar por cosas ajenas como por ejemplo tiempos académicos que son cortos y que se deben planear para obtener resultados y si por alguna razón no se logran los resultados en los cortes semestrales continuar en los siguientes.

El saber llegar y lograr lo que se quiere es todo un reto, a pesar de que se dice

que la comunidad no quiso desarrollar, posiblemente no se le supo explicar o no se tuvo la paciencia para buscar la forma de hacerlo.

Las metas las coloca la comunidad, deben ser claras y precisas. Los equipos asesores lo deben tener claro y no colocar las propias por conveniencia o porque se considera que son las que se deben hacer.

Los planteamientos por parte de los asesores deben ser en un lenguaje entendible por la comunidad y deben ser revisados permanentemente. No se debe asumir que se entendieron y al hacer el balance de implementación se encuentra que no tuvieron éxito.

No todos los emprendedores terminan ubicándose en el programa, para algunos la inmediatez es prioridad y no le apuestan a una mejora a largo plazo por lo que se apartan del programa.

La promoción de oportunidades enfocadas al trabajo a partir de los oficios que dominan permite a las personas de bajos ingresos mejorar su calidad de vida aumentando su ingreso.

Proyecciones

Promover la generación de empleo a partir de sus actividades productivas para garantizar el ingreso digno. Son elementos fundamentales para tener una sociedad enfocada en la generación

de riqueza por medios legales, contribuyendo grandemente a la paz, a tener condiciones favorables para una convivencia armoniosa.

Asociar a emprendedores alrededor de su oficio, puede parecer una tarea difícil. Sin embargo, al conocer al ser humano y mostrarle un horizonte diferente, se crea un sueño común que rompe las prevenciones existentes sobre la asociación y genera el sentimiento de solidaridad, indispensable para acometer esta asociación.

Mantener la generación de confianza es clave para el desarrollo de los planes y actividades propuestas. Esto genera un buen ambiente de trabajo y abre la posibilidad del intercambio de saberes entre los participantes.

Las alianzas son claves en el desarrollo de las actividades, hay muchas de ellas que no se pueden realizar por una sola entidad y que necesita la participación de entidades que suplan esas necesidades.

Las asesorías permiten acercar la comunidad al sector educativo, se trabaja partiendo del intercambio de saberes que implica partir de los conocimientos y experiencia de los emprendedores y enriquecerlos con la ayuda de la academia.

Promover la sensibilidad social lograda con las asesorías permite que estudiantes y profesores participen activamente en los procesos. Creando una conciencia

para permitir que sientan que, a pesar de las dificultades, son enormemente beneficiados en su situación actual frente a las carencias que tiene la mayoría de los conciudadanos y como se puede ayudar a las personas menos favorecidas con el mejoramiento de su trabajo.

Fortalecer el empoderamiento de las emprendedoras al apersonarse del proceso y comenzar a desarrollar actividades propias de su trabajo.

Este proceso es replicable en otro ecosistema, desarrollando el procedimiento enunciado anteriormente y teniendo en cuenta las particularidades de cada uno.

Sesión de preguntas

¿Qué debo hacer para seleccionar el territorio en donde estará mi ecosistema?

¿Cómo voy a seleccionar las actividades que se trabaja en el territorio para deter-

minar la actividad económica que deseo trabajar?

¿Cuál va a ser la actividad económica para analizarla?

¿Cómo debo mejorar la actividad económica para que pueda asociarse en el futuro?

¿Cuáles problemáticas debo tener en cuenta para ayudar a solucionarlos?

¿Qué aliados necesito para desarrollar el ecosistema elegido?

¿Cómo evaluar mi ecosistema para que este desarrollado uniformemente?

¿Cómo debo promover la asociatividad en el ecosistema?

¿Qué aliado debo tener para que continúe su acompañamiento?

Referencias bibliográficas

Briceño, A., Cerquera, E., Cuellar, T., y Guzmán, P. (2019). Negocios inclusivos. Pontificia Universidad Javeriana.

Bucheli, M., y Diaz, N. (2020). Semillero Ecosistemas Organizacionales Transformadores, documento presentación Consejo de Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Pontificia Universidad Javeriana.

Castellanos Mendoza, S., Fiorillo Obando, G., Guzmán Rodríguez, P.E., Oviedo Torres, B.E., y Zambrano Rey, G. (2018). PSU Ingeniería.

Industrial para una comunidad vulnerable. Caso de estudio: Sector Confección USME con énfasis en la Gestión Comercial y de Producción. Pontificia Universidad Javeriana.

Cecodes. (2012) ¿A que llamamos Negocios Inclusivos? Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible: <http://www.cecodes.org.co/negocios.html>.

Galarza, S. (2011). Modelo de Selección del Territorio Objetivo. Pontificia Universidad Javeriana.

Méndez, S. (2013). Modelo de Visión Prospectiva, Pontificia Universidad Javeriana.

CAPÍTULO 6

IDENTIDAD COOPERATIVA

Introducción

“Forjar significado se trata de cambiarte a ti mismo. Construir identidad se trata de cambiar el mundo”.

Andrew Solomon

Las cooperativas son una opción social y económica viable, con una particular forma de facilitar el desarrollo humano sostenible a través de la ayuda mutua, la solidaridad, el bien común, desde la propiedad conjunta y la gestión democrática.

Entre los retos que enfrentan las cooperativas se encuentra la defensa de su identidad. La identidad como el conjunto de características que identifican a las cooperativas y que las diferencian de otros modelos organizacionales. Sin duda un papel protagonista en la cons-

trucción y la afirmación de la identidad cooperativa reposa en la educación. En la educación cooperativa también descansa la viabilidad y permanencia de las cooperativas, buscando siempre la diferenciación del sistema económico tradicional, como también la adhesión consiente y convencida al modelo cooperativo, a través de sus valores, en consonancia con sus principios y en coherencia con sus prácticas. Puede decirse que las organizaciones de economía social se enfrentan:

a contradicciones entre su quehacer y su necesaria supervivencia en los mercados que requieren de estrategias innovadoras basadas en su naturaleza, los fenómenos económicos se constituyen bajo la primacía de lo social y cultural de los seres humanos y requieren una coordinación con las acciones y emociones de los seres humanos. (Álvarez, 2014, p. 406)¹.

1 Álvarez, J.F. (2014). Economía Social: Identidad, Desafíos Y Estrategias. En Fajardo, G. y Senent, M. J.(- Coordinadores). (2014). El futuro de la economía social (pp. 406 – 413). RULESCOOP y CIRIEC-España.

En este CAPÍTULO se abordan temáticas estratégicas como la identidad cooperativa, la educación y modelo de gestión socio-empresarial solidario. De gran importancia en medio de un sistema económico tradicional que propende por la absorción y la dilución de otras formas de economía. Es por eso que el cooperativismo:

es un sistema que ofrece la sociedad cooperativa como forma distinta para el ejercicio de actividades económicas, pero no desecha la necesidad de entenderse que la actividad económica en si misma nace con una nueva apariencia, teniendo en cuenta que el resultado buscado no es de naturaleza eminentemente financiero. Lo económico es una consecuencia secundaria de la transformación del hombre, en todos los aspectos. (De Miranda y Corrêa, 2020, p. 108).²

En una primera instancia se revisa la importancia de lo “cooperativo” en los procesos educativos que impactan en las actitudes y prácticas solidarias, la “cooperativización” de la educación y la exploración de alternativas de abordaje

empírico de lo cooperativo en la educación, respecto a este último, planteando un abanico de posibilidades metodológicas para el estudio y el análisis de la incidencia, a nivel de efectos o impactos, de los programas educativos con orientación cooperativa, tomando como ejemplo el Programa de Liderazgo extraordinario de COOMEVA, con la participación del equipo de investigación de CIRIEC Colombia, entre 2020 y comienzos de 2021.

En una segunda instancia se profundiza sobre el impacto de la educación, su relación con la identidad cooperativa, y a la vez, como estas tienen un impacto en el modelo de gestión socio-empresarial solidario. La importancia de la gestión socio-empresarial cooperativa, que tiene un efecto diferenciador, que influye en el desempeño social, económico, cultural y ambiental de las organizaciones solidarias, que propenda por una administración cooperativa y el control de los asociados sobre las cooperativas. El modelo de gestión cooperativo enfrenta diversos retos, como lo expresan Osés y Muñoz (2016, p. 115)³ entre los que se encuentran, generar organizaciones solidarias socialmente capaces y económi-

- 2 De Miranda, J. E. y Corrêa, A. (2020). La influencia del principio de la educación, formación e información en la identidad cooperativa: de las consecuencias prácticas de la aplicación meramente formal hacia la preservación de la esencia del cooperativismo en el escenario pos-pandemia. Centro Universitário Montes Belos (Brasil). Recuperado de <https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp95-111>
- 3 Osés Raquel y Marilyn Muñoz. (2016). Modelo de gestión socioempresaria solidario: reflexiones conceptuales y contextuales. Bogotá. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

camente sostenibles que generen en los territorios dinámicas de solidaridad en la economía y en pro del desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Por último se aborda la pérdida de la identidad cooperativa como una de las problemáticas que actualmente tienen un peso considerable en las cooperativas, analizando en que consiste la pérdida de identidad cooperativa, identificando las magnitudes del extravío identitario cooperativo y sus riesgos,

describiendo los efectos que dichas pérdidas tienen en el accionar cooperativo, y por último, propone mecanismos para la prevención o corrección de hechos u omisiones que atentan contra la identidad.

Resaltando que es importante ir en defensa de la identidad cooperativa y el retorno a la mutualidad, en donde la puesta en práctica de los principios cooperativos son un elemento principal de identidad.

6.1. De la educación cooperativa, a una cooperativización educativa. Propuestas teóricas y metodológicas

Fabián Enrique Salazar Villano



Introducción

Como lo explican Blair, Millea y Hammer (2004) y más recientemente McNeil, Beebe y Andrade (2017), la llamada “Educación Cooperativa” tiene sus orígenes en un programa de formación experiencial para estudiantes universitarios de ingeniería, aplicado desde comienzos del siglo anterior en Estados Unidos (año 1906). Esta acción formativa consistía en la integración de la educación convencional en las aulas con experiencia en la empresa, ejercicio que permitiera alinear un curso académico, con trabajo y adquisición de experiencia laboral.

Desde entonces, los esquemas Educación Cooperativa se han popularizado como temática de estudio en la línea de Gestión de la Educación Superior en los años recientes, y su auge radica en representar una alternativa para que los estudiantes adquieran experiencia valiosa dentro de la industria antes de graduarse. En palabras de McNeil, Beebe y Andrade:

los programas de educación superior pueden ser tildados de no vincular el aprendizaje con problemas del mundo real, de aquí que los programas cooperativos son una forma en que las universidades pueden desinflar esas acusaciones... exponerlos a problemas del mundo real y ganar experiencia laboral. Otro aspecto de los

programas cooperativos es que ayuda a los estudiantes a comprender la diferencia entre el éxito académico y el éxito profesional, y que uno no determina el otro (McNeil, Beebe y Andrade, 2017, p. 1).

A pesar de lo valioso de esta propuesta – hoy aplicada en diferentes universidades del mundo, y no solo en áreas técnicas – en este texto se quiere reivindicar lo “cooperativo” como adjetivo de todo proceso de educación, con independencia de si es universitario o no, en el cual se busque como propósito generar un impacto positivo en términos de algunas variables asociadas al individuo, entre ellas, las actitudes y prácticas de carácter solidario. En ese orden de ideas, este texto se estructura como sigue: en la primera parte se presenta el alcance original y más difundido del modelo de Educación Cooperativa en el mundo, luego se plantea la “cooperativización” de los procesos educativos como un camino por explorar, y finalmente, se dejan planteadas algunas alternativas metodológicas que se aplican en el caso de un programa de formación del Grupo Coomeva.

I. Entendiendo la educación cooperativa

El término Educación Cooperativa en la literatura internacional se refiere a un modelo de vinculación de estudiantes universitarios en empresas en el marco

de la colaboración academia – sector corporativo.

Entre los documentos de comienzos del siglo XXI que dan cuenta del alcance de este modelo, se encuentra el de Blair, Millea y Hammer (2004), el cual examina los efectos de tal esquema de inmersión, en el promedio de calificaciones de los estudiantes, el tiempo de formación antes de su titulación y el salario inicial. Su análisis estadístico muestra que los programas educativos con este enfoque, tienen efectos significativos en las tres dimensiones citadas, siendo útiles no solo para que los estudiantes decidan si participar en programas de educación cooperativa futuros, sino para los administradores universitarios como factor de éxito de la gestión educativa.

Por su parte, el artículo de Parsons, Caylor y Simmons (2005) propone entender la Educación Cooperativa como una combinación de instrucción en el aula, con escenarios de aplicación práctica tipo laboratorio, viendo sus impactos en materia del “estímulo intelectual” producido en torno a la resolución de problemas del mundo real. Sin embargo, este documento se centra especialmente en el papel de la “socialización” que reciben los estudiantes en las firmas, analizándola en dos sentidos: primero, en el grado en el cual los miembros más experimentados de la organización actúan como modelos a seguir para los recién llegados (estudiantes) y les brindan su apoyo; en segundo lugar, a nivel

de la pertinencia del contenido proporcionado sobre el empleo (actividades, procesos, etc.)

Este tipo de estudios se incrementan en las dos primeras décadas del presente siglo, con algunas características muy marcadas: unos identifican puntos de conexión entre el modelo de Educación Cooperativa con categorías del campo de la Gestión de la educación tales como eficiencia y competitividad, mientras otros se interesan en los aportes metodológicos y las aplicaciones a sectores específicos de la economía. Adicionalmente, la mayoría de estos documentos poseen un interés implícito por mejorar el desempeño de las instituciones de educación superior bajo el modelo cooperativo, de allí que sus aproximaciones empíricas se centren en testear qué variables – a nivel individual, institucional y estructural (de la relación universidad con la empresa) – resultan más importantes y significativas para explicar distintos indicadores de resultado.

El artículo Golding, McNamara, White y Graham (2008), por ejemplo, utiliza una metodología de estudio basada en entrevistas con estudiantes y empleados, explorando variables de impacto de este tipo de “pasantía” en el desempeño académico, como son: calificaciones del periodo de observación, gestión del tiempo y desarrollo de habilidades como trabajo en equipo, resolución de problemas y fácil comunicación. Mientras que, en la perspectiva de la empresa, los fac-

tores de desempeño examinados son: la actitud general de los estudiantes y las habilidades evidenciadas en su puesto de trabajo. Este estudio sugiere que la Educación Cooperativa trae consigo una mejora considerable en la gestión del tiempo, mientras que las calificaciones de los estudiantes no se ven afectadas negativamente por su participación en el programa.

Por su parte, Liu (2012) or any other Emerald publication, then please use our Emerald for Authors service information about how to choose which publication to write for and submission guidelines are available for all. Please visit www.emeraldinsight.com/authors for more information. About Emerald www.emeraldinsight.com Emerald is a global publisher linking research and practice to the benefit of society. The company manages a portfolio of more than 290 journals and over 2,350 books and book series volumes, as well as providing an extensive range of online products and additional customer resources and services. Abstract Purpose – The purpose of this paper is to examine the impact of audit committee (AC investiga cómo los programas de Educación Cooperativa en el campo de la Contabilidad (CAE por sus siglas en inglés), activados conjuntamente por una institución contable y sus firmas CPA cooperantes, impactan la satisfacción de los estudiantes que realizan en ellas prácticas. Para ello, el autor construye un modelo matemático de ecuaciones estructurales, para describir

el marco explicativo de la satisfacción del estudiante con los programas CAE basados en la firma CPA, encuestando ciento noventa y dos pasantes de contabilidad en catorce firmas locales de CPA en el sur de China.

Sin embargo, existen nuevos enfoques en el tema más allá del análisis de la inmersión de estudiantes universitarios en empresa y su análisis de impacto. Por ejemplo, Van Der Laan, Smith y Spindle (2007), ven la Educación Cooperativa en tanto proceso de formación colaborativa pero al interior de las universidades; por tanto, investigan si la conformación dirigida de grupos heterogéneos en el contexto de la escuela, produce un entorno de aprendizaje cooperativo más efectivo que el generado si los estudiantes se autoseleccionaran, midiendo como variables a ser impactadas, el rendimiento académico individual y las percepciones de los participantes. En una línea semejante, Gemici y Rojewski (2010) analizan si la intervención en los procesos de aprendizaje cooperativo, favorece la transición de un estudiante a la escuela secundaria, mejorando su desarrollo cognitivo relacionado con el trabajo y aumentando el compromiso ocupacional; esta investigación usa la técnica *Propensity Score matching* (o propensión a la coincidencia de puntajes), y determina el impacto de la participación de un estudiante en un programa de Educación Cooperativa, en dos indicadores: planes de educación inmediatamente

después de la escuela secundaria, e importancia dada al trabajo.

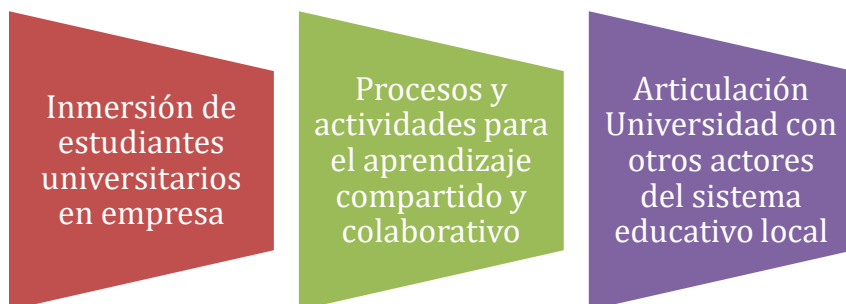
De manera más reciente, se tienen aproximaciones como la de Cormier y Drewery (2017) que analizan el impacto sobre el proceso de búsqueda de empleo por primera vez en estudiantes participantes vinculados a un programa de Educación Cooperativa, a partir de dos encuestas de auto-informe. Para esto usan el marco teórico del llamado bienestar subjetivo (SWB por sus siglas en inglés) logrando mostrar que, el desempleo cooperativo (no salir favorecido con un puesto de trabajo, luego de un primer periodo laboral en una empresa) disminuye este nivel de bienestar personal.

No obstante, Sukhanova y Eliseeva (2019) extienden la perspectiva de la cooperación hacia fuera de las aulas, planteando que la interacción entre

instituciones de educación superior y de educación secundaria en una región para llevar a cabo proyectos y programas conjuntos, puede motivar la conformación de comunidades de Educación Cooperativa.

A manera de síntesis, es posible afirmar con base en la literatura internacional más citada, que la Educación Cooperativa, como se observa en la Figura 1, puede tener tres grandes acepciones: 1.- Prácticas empresariales de estudiantes universitarios en empresas para el desarrollo de capacidades (versión más difundida); 2.- Procesos y acciones entre estudiantes para el aprendizaje compartido y colaborativo; 3.- Articulación entre Universidades y otras organizaciones del sistema educativo local. En el siguiente numeral se intentan integrar estas miradas en una cuarta perspectiva.

Figura 1. Tres niveles de comprensión de la Educación cooperativa



Fuente: Elaboración propia

II. Es necesario cooperativizar la educación

Como se expuso en el numeral anterior, la Educación Cooperativa puede ser comprendida en tres niveles de aplicación de esencia sinérgica. A pesar de ello, de las tres formas de interpretación, la de mayor trayectoria es la primera, como lo proponen Matai y Matai (2009): un modelo pedagógico que implica una alternancia de períodos académicos en la universidad y períodos de tiempo de trabajo (programas de pasantías o semejantes) en las empresas, como una forma importante de adquirir y/o validar conocimiento, de aprender cómo darse cuenta de ese conocimiento y socializarlo, y sobretodo, cómo ser a partir de los elementos recibidos.

Sin embargo, y a pesar de esta preponderancia, es posible adicionar a la literatura, una propuesta de “cooperativización” educativa como una forma de generar un mayor impacto social, no solo en el caso de las universidades, sino desde el contexto de organizaciones del sector social, solidario y cooperativo que promuevan procesos formativos, o incluso de la industria en articulación con la Universidad como en la versión ortodoxa del Modelo de Educación Cooperativa.

En estos términos, y siguiendo a Holubka (2016), es necesario fomentar una Educación financiera, económica y coo-

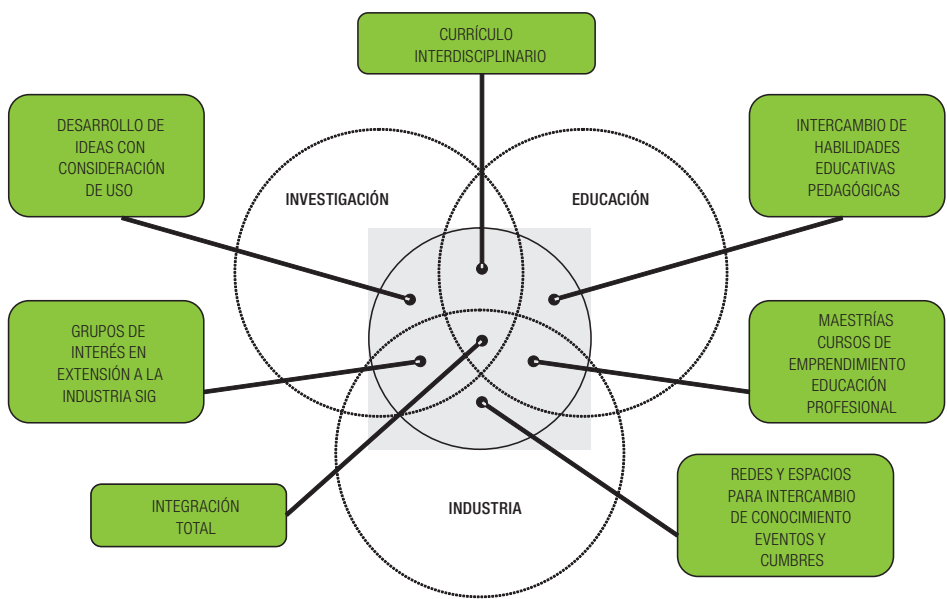
perativa, a fin de generar conciencia en los individuos para su auto-actualización como miembros activos financiera y económicamente de la sociedad, y capaces de participar y transformar conscientemente en la vida financiera, económica y cooperativa de su país. Esta idea es compartida por Alcántara, Sampaio y Uriarte (2018), quienes argumentan cómo la Educación Cooperativa atiende a propuestas de desarrollo territorial, materializadas en programas y proyectos que empiezan a ganar significado en el momento de su implementación, volcándose en “(...) el desarrollo de la persona humana, plenamente consciente de su función en la cooperativa y consecuentemente en la sociedad, una persona solidaria y altruista, comprometida por los lazos de reconocimiento con su comunidad” Schneider (2010, p. 17) (citado por Sampaio y Uriarte, 2018, p. 185).

En dirección a lo anterior, las organizaciones que pretendan implementar modelos de Educación Cooperativa en este nuevo sentido, podrían utilizar el enfoque centrado en las personas interesadas (Acworth, 2008). De esta manera, como es sugerido en Fassin (2009) y Duque-Oliva (2009), las organizaciones educativas primero deben abordar los actores internos que tienen participación concreta en ellas, denominados convencionalmente *stakeholders*; luego tomar en cuenta los grupos de presión que generan influencia y propician todo

tipo de choques externos que afectan la estructura organizacional (*stakeholders*); finalmente, atender a los llamados reguladores, es decir, aquellos agentes que imponen control externo y reglamentaciones (*stakekeepers*). Dicho esquema es adaptado a la Educación superior y citado en Dueñas y Duque-Oliva (2015) to allow for the transfer and management of knowledge between the parties. This paper presents the results of the evaluation of the quality of the relationship university - industry in the

Department of Boyacá low in relationship marketing approach. Was necessary for evaluation conducting multivariate analysis and the use of structural equations from technical Partial Least Square (PLS, como se ilustra en la Figura 2, dejando en claro que integración social se presenta cuando las actividades de educación, investigación y empresariales, abarcan no solo esquemas de pasantías, sino elementos prácticos como emprendimientos y consolidación de redes.

Figura 2. Enfoque centrado en las personas interesadas en contexto educativo



Fuente: Adaptado de Acworth (2008) por Dueñas y Duque-Oliva (2015).

En dirección a lo anterior, en el trabajo de Reavill (1998) se enlistan otros interesados en modelos de Educación Cooperativa universitaria, que deberían ser

analizados, sin pérdida de generalidad, alrededor de cualquier proceso formativo (Figura 3).

Figura 3. Esquema ampliado de actores clave en un modelo cooperativo de educación



Fuente: Elaboración propia

Esta propuesta cabe en lo que Matai y Matai (2009) llaman un nuevo paradigma educativo, en el cual, el conocimiento es sistemático, generado en un ambiente plural y multidimensional y trasciende a diferentes espacios, medios de aprendizaje y evaluación distintos al aula. Por esta misma vía, Siracusa, Ardiles y Pulido (2012) realizan una proposición interesante y es la adopción de las premisas solidarias en la Educación, llevándolo al nivel de relacionamiento con distintos actores del desarrollo local, así:

(...) Con las instituciones del Estado, en primera instancia, procurando una adecuada formación de líderes

para la gestión pública; en segunda instancia, con las empresas cuya principal acción recae en la formación de líderes emprendedores y con criterio social, en donde los requerimientos de uso de nuevas tecnologías, de nuevo conocimiento y talento innovador sean la base para el desarrollo económico y social del país; y por último, con las organizaciones comunitarias, gremios económicos, comunidades indígenas, asociaciones campesinas, cooperativas, movimientos sociales, formando líderes capaces de reconstruir el tejido social, con miras a fortalecer las identidades y la nacionalidad. (Siracusa, Ardiles y Pulido, 2012, p. 309).

Siguiendo a Tobon (2008), las competencias que debe desarrollar en Educación Cooperativa se enmarcan en este nuevo siglo, en un enfoque complejo con énfasis en el estudio riguroso del contexto, la planeación de la formación por módulos y la consideración de las competencias como el elemento organizador clave de los perfiles y mallas curriculares. Sin embargo, algunas claridades que no obstante se deben tener son: 1) Las “competencias” se abordan desde el *proyecto ético de vida* de las personas, para afianzar la unidad e identidad de cada ser humano; 2) las competencias buscan reforzar el ser humano y este en la sociedad, y después lo laboral-empresarial para mejorar y transformar la realidad; 3) la formación de competencias se da desde el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de pensamiento complejo como clave para formar personas éticas, emprendedoras y competentes; y 4) desde el enfoque de complejidad sistémica, la educación no se reduce exclusivamente a formar competencias, sino que apunta a formar personas integrales, con sentido de la vida, expresión artística, espiritualidad, conciencia, etc. En síntesis, se trata de un llamado al fomento y generación de habilidades empezando desde el nivel personal (incluso familiar) para avanzar luego al contexto social, investigativo, laboral-profesional, entre otros.

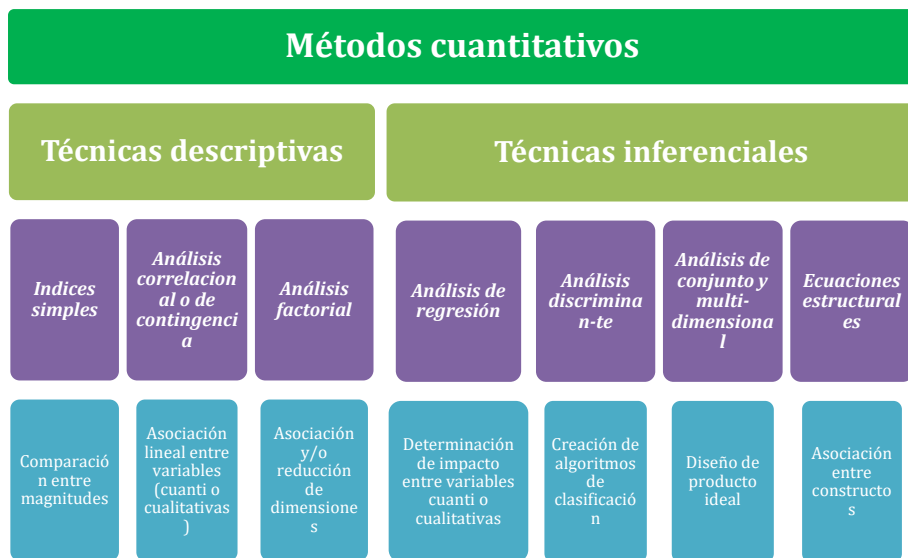
Finalmente, como una forma concreta del enfoque cooperativo en la educa-

ción, se encuentra la idea de articular prácticas académicas (como una de varias opciones de grado para obtener títulos universitarios en países de América Latina) como componentes básicos de una formación pertinente. Así, autores como Ghiso (2011) proponen abanderar prácticas empresariales donde se posibilite la reflexión y el análisis de la problemática social en un área específica de intervención profesional, en la cual se ponen en ejercicio actitudes y destrezas, que hacen posible resolver problemas por medio de la construcción, validación y aplicación de metodologías y técnicas de investigación e intervención social, con el fin de inducir el cambio social en variados entornos locales.

III. Alternativas de abordaje empírico de lo cooperativo en la educación

Como una reflexión final de este documento se quiere dejar planteado un abanico de posibilidades metodológicas para el estudio y el análisis de la incidencia, a nivel de efectos o impactos, de los programas educativos con orientación cooperativa, en los términos descritos en el numeral anterior. En este sentido, la Figura 4 contiene las técnicas cuantitativas descriptivas e inferenciales más usadas en los estudios sobre Gestión de la educación, y Educación Cooperativa.

Figura 4. Alternativas metodológicas para análisis de impacto de programas educativos con orientación cooperativa



Fuente: Elaboración propia con base en Salazar (2020)

De la anterior categorización, las técnicas descriptivas más usadas son los índices simples (porcentaje o peso relativo de una magnitud frente a otra, diferencias absolutas entre valores, etc.) y la matrices de correlación que miden la asociación lineal entre dos variables importantes desde la literatura; por el lado de las técnicas inferenciales, se destaca el análisis de regresión, a través del cual se busca encontrar las variables explicativas de una variable de interés, y en cierto sentido, la contribución o impacto de estas últimas en la variabilidad de la variable dependiente. En ambos grupos, su uso recurrente radica en que se pueden realizar sin complejidad estadística.

Ahora bien, para dar una idea general de su usabilidad en el análisis de procesos educativos con perspectiva cooperativa, se toma como caso de ejemplo el Programa de Liderazgo extraordinario de Coomeva en el cual participaron jóvenes. Para su evaluación, el equipo de investigación de CIRIEC Colombia, llevó a cabo el siguiente proceso entre 2020 y comienzos de 2021: 1. Se determinaron los elementos clave a estudiar dentro de seis grandes factores de interés identificados en la literatura; 2. Se construyó un instrumento (encuesta), en el cual las personas que lo diligenciarán auto-calificarán los cambios en actitudes y prácticas para cada tipo de factor y elemento, usando

variables cualitativas tipo likert¹; 3. Se propusieron indicadores que permitieran describir e inferir algunos hechos relevantes para la organización Coomeva.

En este último paso se plantearon las siguientes métricas:

A. Porcentaje basado en puntuación máxima – índice de alcance

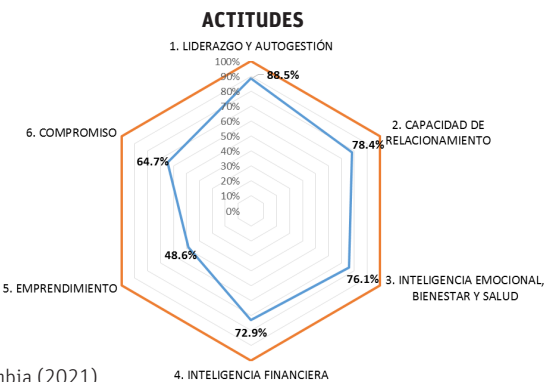
Se trata de un indicador simple tipo fraccionario, donde el numerador es la suma de la calificación individual “” a nivel de actitud o práctica, desde i=1, ..., n, siendo “i” el número de personas encuestadas y “n” el tamaño de muestra o número total encuestados(as), para cada elemento o factor “j” desde j=1, ..., n; mientras el denominador es el producto de la máxima calificación cualitativa “”

(para este caso: 5) por “n”. A este indicador se le denomina ALCANCE porque permite aproximarse en cierto sentido al grado de afectación positiva que tuvo el proceso en el elemento o factor analizado, respecto de un nivel ideal. También se puede calcular para cada individuo, dividiendo su calificación en cada elemento o factor, sobre la puntuación máxima. Al final esta última medición es equivalente a la primera, si se calcula el promedio de todos los “i”. Formalmente:

$$Alcance = \sum_{i=1}^n d_{ij} / (d_{ij\ max}) * n$$

Cuando se hayan obtenido todos los porcentajes para cada elemento “m” dentro de un factor “j”, estos se promedian, para llegar a un gráfico como el que se etiqueta como Figura 5.

Figura 5. Resultado evaluación de actitudes por factores principales. Programa de Liderazgo Extraordinario de Coomeva



Fuente: CIRIEC Colombia (2021)

1 Según Matas (2018), las llamadas “escalas Likert” son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional... Estos instrumentos suelen ser reconocidos entre los más utilizados para la medición en Ciencias Sociales.

De acuerdo con el gráfico anterior, los mayores desafíos de la formación cooperativa impartida por Coomeva en el marco del programa Liderazgo Extraordinario, se encuentren en los factores emprendimiento y compromiso.

B. Categorías, coincidencias y desviaciones

A partir de la información anterior, y si se asigna una categoría al elemento o factor, de acuerdo a unos rangos de valores preestablecidos como se plantea en la Tabla 1, es posible definir dos indicadores:

Tabla 1. Ejemplo de categorización de un elemento o factor

Categoría	Rango de auto-calificación
Alto	90-100%
Medio-alto	70-89.9%
Intermedio	50-69.9%
Medio-bajo	20-49.9%
Bajo	0-19.9%

Fuente: Elaboración propia

Coincidencia en categorías: se trata de una variable cualitativa que tomará el valor de “1” si un elemento o factor reciben la misma categoría entre actitudes y prácticas, y “0” si no.

Desviación respecto a una variable de referencia: para un mismo elemento o factor, se trata de una diferencia aritmé-

tica entre la calificación dada a la aptitud y a la práctica, o incluso frente a una valoración óptima (100%). En el primer caso, una diferencia negativa (positiva) indica un aspecto a mejorar (potenciar). En la segunda situación si la desviación supera el valor de 33% se considera un aspecto crítico a atender.

Con estos insumos, se logra consolidar la información consignada en el Anexo 1.

C. Análisis correlacional o de asociación

Una correlación es una medida de asociación lineal entre dos variables, generalmente cuantitativas, pero que, de forma meramente orientadora, podrían ser usadas en el caso de variables cualitativas como en este caso. Formalmente su fórmula se conforma de la covarianza entre las dos variables analizadas, y el producto de sus desviaciones estándar.

$$r = \frac{Cov(X,Y)}{\sigma_X * \sigma_Y}$$

Algunas consideraciones importantes sobre un coeficiente de correlación se tienen: a) Su valor fluctúa entre -1 y +1; b) Si r = -1, entonces las dos variables se asocian perfectamente de forma negativa lineal, y si r = +1, lo hacen de manera positiva lineal; c) No indica nada sobre la causalidad entre las dos variables consideradas.

Para los veintiséis elementos estudiados, y a nivel de actitudes, se calcularon las respectivas correlaciones simples, determinando aquellas estadísticamente significativas², como se indica en el Anexo 2, información de la cual se concluir lo que indica la Tabla 2.

Tabla 2. Variables con mayor cantidad de correlaciones significativas en caso de estudio sobre Educación Cooperativa: Programa de liderazgo extraordinario Coomeva

Código	Nombre de la variable	Código variable con asociación más fuerte	Nombre de la variable con asociación más fuerte	Tipo de asociación
ACT11	Capacidad de comunicación	ACT55 ACT56	Implementación de cambios positivos en tu(s) idea(s) de negocio actual (si aplica);	Negativa
ACT54	Generación de nueva(s) idea(s) de negocio con perspectiva solidaria		Incorporación de enfoques diferenciales (medio ambiente, género, grupos vulnerables) en tu(s) idea(s) de negocio actual (si aplica)	Positiva
ACT17	Mejora continua	ACT18	Identidad	Positiva
ACT18	Identidad	ACT17	Mejora continua	Positiva
ACT22	Difusión del espíritu asociativo de Coomeva	ACT13, ACT14	Delegación de responsabilidades; inclusión	Positiva

Fuente: Elaboración propia

Como lo sugiere la tabla anterior, una variable como comunicación no muestra estar asociada positivamente con la implementación de cambios en las ideas de negocio, o la incorporación en estas, de los llamados enfoques diferenciales; es decir, que por sí mismo el potenciar las capacidades de expresión no se traduce en un incremento del acervo de conocimiento para desarrollar ideas de negocio transformadoras; todo lo contrario sucede si se llevan a cabo procesos de ideación con enfoque solidario.

2 | La significancia estadística de una correlación se puede valorar por la probabilidad asociada a este estadístico. Generalmente se considera significativo si esta es menor al 5%, incluso siendo tolerable el 10%.

De otro lado, se podría decir que las aptitudes relacionadas con mejora continua e identidad guardan una relación bidireccional altamente positiva, por lo cual, si se refuerza una, la otra variable inmediatamente responderá en una mejora de alcance; y dado que hay alta coincidencia entre aptitudes y prácticas, esto posiblemente impacte las actividades a implementar por los jóvenes que se forman en el programa.

Finalmente, se puede argumentar que la difusión del espíritu cooperativo está relacionada de manera directa con la delegación de responsabilidades y la inclusión, es decir, con ejercicios reales de aprender haciendo, y no solo por los mecanismos actuales del Programa de Liderazgo Extraordinario, más de carácter magistral.

Lo aplicado hasta aquí corresponde a un ejemplo de instrumentos de carácter descriptivo. Renglón seguido se presenta una aproximación básica a un análisis regresión.

D. Análisis de regresión lineal

Esta técnica, cuerpo fundamental de la denominada Econometría, permite hallar el grado de explicación que tienen,

una o muchas variables, sobre otra de particular interés. Siguiendo con el caso de Programa de Formación desarrollado por Coomeva, podría resultar de interés conocer si el índice promedio de incidencia por cada participante, responde a alguna característica socio-económica, por ejemplo, su edad, formación o sexo.

Para fines solo ilustrativos, se considera solo una variable dependiente (índice promedio de incidencia en decimales) y una explicativa (si la persona encuestada es mujer, caso en el cual toma el valor de “1”, y por tanto el valor de “0” en cualquier otro caso), más una variable de error donde se estarían diferentes características socio-económicas o factores que influyen la incidencia del programa percibida por los individuos, pero que no se incluyen formalmente en el análisis de regresión. Por lo tanto, la regresión luce formalmente como sigue:

$$INCIDENCIA_i = \beta_1 + \beta_2 MUJER_i + U_i$$

Con esta formulación, lo que queda por estimar son los valores de los parámetros β_1 y β_2 , y, que se pueden estimar de manera relativamente sencilla usando un método estadístico de optimización³. Para ello se toma la información de la Tabla 3.

Tabla 3. Variables para análisis de regresión

Individuo	Incidencia	Mujer	Individuo	Incidencia	Mujer
1	88.5%	1	10	70.0%	1
2	62.3%	0	11	62.3%	1
3	53.8%	1	12	59.2%	0
4	80.8%	1	13	80.0%	1
5	80.0%	0	14	50.8%	0
6	90.8%	1	15	90.8%	0
7	65.4%	1	16	56.9%	1
8	66.2%	1	17	76.9%	1
9	92.3%	0			

Fuente: Cálculos CIRIEC Colombia (2021)

Usando diecisiete observaciones, para estas dos variables, los valores de los coeficientes mencionados arriba serían y , que tendrían la siguiente interpretación. En el caso del primer parámetro, se indica que si la persona encuestada es hombre (es decir, si la variable “mujer” es igual a cero), la incidencia percibida en promedio es de 72.6%, mientras que el segundo caso, si el encuestado es mujer, esta incidencia se reduciría en 1% en promedio, dejando constante la influencia de otras variables. Para cerrar este ejemplo, es importante destacar

que ejercicios como este, deben garantizar la significancia estadística de los resultados, dirección en la cual el tamaño de muestra (número de encuestas) se busca sea amplio.

Para concluir, se hace claridad en que las aproximaciones cuantitativas no son las únicas posibles para investigaciones empíricas sobre Educación Cooperativa, por lo que también es posible emplear técnicas cualitativas, o una metodología híbrida o mixta, para garantizar mayor capacidad explicativa.

Referencias bibliográficas

Acworth, E. B. (2008). University-industry engagement: The formation of the Knowledge Integration Community (KIC) model at the Cambridge-MIT Institute. *Research Policy*, 37(8), 1241–1254.

- Alcántara, L. C. S., Sampaio, C. A. C., & Uriarte, L. (2018). Mondragon Cooperative Experience: Education cooperative as a process of social transformation. *CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, (93), 181–209.
- Blair, B., Millea, M., & Hammer, J. (2004). The Impact of Cooperative Education on Wages. *Journal of Cooperative Education and Internships*, 32(October), 333–339.
- Cormier, L., & Drewery, D. (2017). Examining the effect of co-op non-employment and rejection sensitivity on subjective well-being. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 18(3), 213–224.
- Dueñas, D. M., & Duque-Oliva, E. J. (2015). Calidad de las relaciones universidad – empresa: un análisis desde el enfoque de marketing relacional en Boyacá. *Pensamiento & Gestión*, (38), 147–175.
- Duque-Oliva, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario : una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar*, 19, 25–41.
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135.
- García, A.; Orrego, C.; Salazar, F. y Solarte, L. (2021). Análisis de impacto Programa de Liderazgo Extraordinario Coomeva (Informe No. 2).
- Gemici, S., & Rojewski, J. W. (2010). Contributions of Cooperative Education in Preparing At-Risk Students for Post-High School Transition. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 15(3), 241–258.
- Ghiso, A. (2011). Prácticas Universitarias , y solidaridad en contextos fragmentados e inestables 1. *Contexto & Educação*, 26(85), 15–30.
- Golding, P., McNamara, S., White, H., & Graham, S. (2008). Cooperative education: An exploratory study of its impact on computing students and participating employers. *Proceedings - Frontiers in Education Conference, FIE*, 1–6.
- Holubka, M. (2016). Transformation Processes in the Development of the Financial and Economic As Well As Cooperative Education in the Western Territories of Ukraine (the Second Half of XIX – the Beginning of the XX Century): State, Peculiarities, Galician Leaders, Educational. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2(2), 40–47.

- Liu, G. (2012). A survey on student satisfaction with cooperative accounting education based on CPA firm internships. *Asian Review of Accounting*, 20(3), 259–277.
- Matai, P. & Matai, S. (2009). Cooperative Education: Andragogy. Venezuela: International Institute of Informatics and Systemics. Retrieved from: www.iiiis.org/CDs2009
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- McNeil, J. C., Beebe, A. D. & Andrade, M. (2017). Transitions between cooperative educational experiences to the university. *Frontiers in Education Conference*, 1-5, DOI: 10.1109/FIE.2017.8190567.
- Parsons, C. K., Caylor, E., & Simmons, H. S. (2005). Cooperative education work assignments: The role of organizational and individual factors in enhancing ABET competencies and Co-op workplace well-being. *Journal of Engineering Education*, 94(3), 309–318.
- Salazar, F. (2020). Métodos cuantitativos para investigación en Ciencias Económicas. Material Módulo Seminario de Grado, Maestría en gestión de organizaciones y proyectos, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad del Cauca. Inédito.
- Siracusa, G., Ardiles, A., & Pulido, S. (2012). Gerencia universitaria postmoderna en el paradigma de la responsabilidad social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), 307–320.
- Sukhanova, E. A., & Eliseeva, A. A. (2019). Tools for analyzing the impact of cooperative education programs on the development of schoolchildren's meta-disciplinary outcomes and soft skills. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 7(3), 514–521.
- Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la Educación Superior: el enfoque complejo. Documento inédito. Universidad Complutense de Madrid.
- Van der Laan Smith, J., & Spindle, R. M. (2007). The impact of group formation in a cooperative learning environment. *Journal of Accounting Education*, 25(4), 153–167.

Anexo 1. Matriz de categorías, coincidencia y desviaciones variables relativas a la Educación Cooperativa. Caso Programa Coomeva

Factor	Elemento de valoración dentro del factor	ACTITUD	Categoría	PRÁCTICA	Categoría	Coincidencia ACTITUD-PRÁCTICA (1 = SI; 0=NO)	Desviación ACTITUD-PRÁCTICA	Desviación ACTITUD-ÓPTIMO	Desviación PRÁCTICA-ÓPTIMO
LIDERAZGO Y AUTOGESTIÓN	Capacidad de comunicación	87.1%	Medio-alto	89.4%	Medio-alto	1	0.0%	12.9%	10.6%
	Carisma	85.9%	Medio-alto	90.6%	Alto	0	-4.7%	14.1%	9.4%
	Delegación de responsabilidades	87.1%	Medio-alto	88.2%	Medio-alto	1	0.0%	12.9%	11.8%
	Inclusión	91.8%	Alto	88.2%	Medio-alto	0	3.5%	8.2%	11.8%
	Visión comunitaria	90.6%	Alto	90.6%	Alto	1	0.0%	9.4%	9.4%
	Promoción de la formación	84.7%	Medio-alto	84.7%	Medio-alto	1	0.0%	15.3%	15.3%
	Mejora continua	90.6%	Alto	92.9%	Alto	1	0.0%	9.4%	7.1%
	Identidad	90.6%	Alto	92.9%	Alto	1	0.0%	9.4%	7.1%
PROMEDIO		88.5%	Medio-alto	89.7%	Medio-alto				
CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO	Fortalecimiento y construcción de redes	78.8%	Medio-alto	75.3%	Medio-alto	1	0.0%	21.2%	24.7%
	Difusión del espíritu asociativo de Coomeva	80.0%	Medio-alto	77.6%	Medio-alto	1	0.0%	20.0%	22.4%
	Difusión y promoción de los productos y servicios Coomeva	76.5%	Medio-alto	75.3%	Medio-alto	1	0.0%	23.5%	24.7%
PROMEDIO		78.4%	Medio-alto	76.1%	Medio-alto				
INTELIGENCIA EMOCIONAL, BIENESTAR Y SALUD	Desarrollo de capacidades individuales y grupales para el mejoramiento de calidad de vida	77.6%	Medio-alto	74.1%	Medio-alto	1	0.0%	22.4%	25.9%
	Desarrollo de habilidades para el manejo de estrés	74.1%	Medio-alto	75.3%	Medio-alto	1	0.0%	25.9%	24.7%
	Desarrollo de capacidades de protección en salud	76.5%	Medio-alto	77.6%	Medio-alto	1	0.0%	23.5%	22.4%

PROMEDIO		76.1%	Medio-alto	75.7%	Medio-alto				
INTELIGENCIA FINANCIERA	Transformaciones en la forma de asignar el presupuesto personal	75.3%	Medio-alto	75.3%	Medio-alto	1	0.0%	24.7%	24.7%
	Disposición a participar en actividades para el beneficio solidario local	72.9%	Medio-alto	70.6%	Medio-alto	1	0.0%	27.1%	29.4%
	Realización de aportes monetarios a causas solidarias de la ciudad o entorno cercano	70.6%	Medio-alto	69.4%	Intermedio	0	1.2%	29.4%	30.6%
PROMEDIO		72.9%	Medio-alto	71.8%	Medio-alto				
EMPRENDIMIENTO	Búsqueda de información relacionada con oportunidades desde la política pública en favor al emprendimiento	44.7%	Medio-bajo	40.0%	Medio-bajo	1	0.0%	55.3%	60.0%
	Participación en redes con personas o instituciones de fomento al emprendimiento	51.8%	Intermedio	49.4%	Medio-bajo	0	2.4%	48.2%	50.6%
	Información / formación sobre temas relativos a emprendimientos dinámicos innovadores	50.6%	Intermedio	49.4%	Medio-bajo	0	1.2%	49.4%	50.6%
	Generación de nueva(s) idea(s) de negocio con perspectiva solidaria	47.1%	Medio-bajo	45.9%	Medio-bajo	1	0.0%	52.9%	54.1%
	Implementación de cambios positivos en idea(s) de negocio actual (si aplica)	49.4%	Medio-bajo	48.2%	Medio-bajo	1	0.0%	50.6%	51.8%
	Incorporación de enfoques diferenciales (medio ambiente, género, grupos vulnerables) en tu(s) idea(s) de negocio actual (si aplica)	48.2%	Medio-bajo	43.5%	Medio-bajo	1	0.0%	51.8%	56.5%

PROMEDIO		48.6%	Medio-bajo	46.1%	Medio-bajo				
COMPROMISO	Convicción y aceptación (identificación) con los objetivos de Coomeva	63.5%	Intermedio	62.4%	Intermedio	1	0.0%	36.5%	37.6%
	Disposición a hacer esfuerzos para el crecimiento de la membresía	62.4%	Intermedio	62.4%	Intermedio	1	0.0%	37.6%	37.6%
	Deseo de permanecer en Coomeva (lealtad)	68.2%	Intermedio	68.2%	Intermedio	1	0.0%	31.8%	31.8%
PROMEDIO		64.7%	Intermedio	64.3%	Intermedio				

Fuente: Cálculos CIRIEC Colombia (2021)

Anexo 2.

Matriz de correlaciones simples entre variables relativas a la Educación Cooperativa. Caso Programa Coomeva

	ACT11	ACT12	ACT13	ACT14	ACT15	ACT16	ACT17	ACT18	ACT21	ACT22	ACT23	ACT31
ACT11	1.000											
ACT12	0.467	1.000										
ACT13	0.467	0.467	1.000									
ACT14	0.467	-0.067	0.467	1.000								
ACT15	0.467	0.467	1.000	0.467	1.000							
ACT16	0.548	0.913	0.548	-0.183	0.548	1.000						
ACT17	0.696	0.696	0.696	-0.046	0.696	0.889	1.000					
ACT18	0.745	0.745	0.745	0.149	0.745	0.816	0.933	1.000				
ACT21	0.000	0.000	0.516	0.516	0.516	0.000	0.000	0.000	1.000			
ACT22	0.046	0.417	0.788	0.417	0.788	0.381	0.290	0.311	0.718	1.000		
ACT23	0.534	0.534	0.738	0.127	0.738	0.766	0.796	0.626	0.394	0.619	1.000	
ACT31	0.600	0.600	0.067	0.067	0.067	0.548	0.417	0.447	-0.516	-0.046	0.280	1.000
ACT32	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ACT33	0.447	0.447	-0.149	-0.149	-0.149	0.408	0.311	0.333	-0.577	-0.311	0.057	0.745
ACT41	0.183	0.548	0.183	0.183	0.183	0.250	0.127	0.408	-0.354	0.127	-0.209	0.548
ACT42	-0.325	0.046	0.417	0.417	0.417	-0.127	-0.226	-0.104	0.359	0.742	0.053	-0.046
ACT43	-0.269	0.162	0.592	0.162	0.592	0.147	0.112	0.120	0.417	0.786	0.349	-0.162
ACT51	-0.745	-0.149	0.149	-0.149	0.149	-0.204	-0.311	-0.333	0.577	0.518	-0.057	-0.745
ACT52	-0.730	0.000	-0.365	-0.730	-0.365	0.000	-0.254	-0.408	0.000	0.000	-0.139	-0.365
ACT53	-0.516	0.516	0.000	-0.516	0.000	0.354	0.000	0.000	0.000	0.359	0.000	0.000
ACT54	-0.683	0.098	0.098	-0.293	0.098	0.000	-0.204	-0.218	0.378	0.475	-0.037	-0.488
ACT55	-0.786	-0.124	-0.124	-0.124	-0.124	-0.340	-0.546	-0.462	0.320	0.316	-0.394	-0.537
ACT56	-0.786	-0.124	-0.124	-0.124	-0.124	-0.340	-0.546	-0.462	0.320	0.316	-0.394	-0.537
ACT61	0.162	0.162	0.592	0.592	0.592	0.147	0.112	0.120	0.417	0.786	0.514	0.269
ACT62	0.365	0.365	0.730	0.730	0.730	0.250	0.254	0.408	0.354	0.762	0.418	0.365
ACT63	0.258	-0.258	0.258	0.258	0.258	0.000	0.180	0.000	0.000	0.180	0.493	0.258

Fuente: Cálculos CIRIEC Colombia (2021)

ACT32	ACT33	ACT41	ACT42	ACT43	ACT51	ACT52	ACT53	ACT54	ACT55	ACT56	ACT61	ACT62	ACT63
1.000													
0.577	1.000												
0.000	0.408	1.000											
0.000	-0.311	0.381	1.000										
0.417	-0.120	0.147	0.786	1.000									
0.000	-0.667	-0.204	0.518	0.602	1.000								
-0.354	-0.408	-0.250	0.000	0.000	0.612	1.000							
0.000	0.000	0.354	0.359	0.417	0.577	0.707	1.000						
-0.378	-0.655	0.000	0.475	0.394	0.873	0.802	0.756	1.000					
-0.320	-0.647	0.113	0.546	0.301	0.832	0.679	0.641	0.908	1.000				
-0.320	-0.647	0.113	0.546	0.301	0.832	0.679	0.641	0.908	1.000	1.000			
0.000	-0.120	0.147	0.786	0.652	0.120	-0.295	0.000	0.079	0.033	0.033	1.000		
0.000	0.000	0.500	0.762	0.590	0.000	-0.500	0.000	0.000	0.000	0.000	0.885	1.000	
0.000	0.000	-0.354	0.180	0.209	-0.289	-0.354	-0.500	-0.378	-0.480	-0.480	0.626	0.354	1.000

6.2. Impacto de la educación, la identidad cooperativa y el modelo de gestión socio-empresarial

Ana Milena Silva Valencia



Introducción

Son tres categorías de análisis que nos inspira a profundizar sobre estos temas: educación, identidad y cooperativa, que han permitido a nivel internacional y en los diferentes países, que el sector cooperativo sea vigente como alternativa social y económica ante los diferentes problemas de la humanidad.

La educación cooperativa es planteada desde la época de los pioneros de Rosd-hale en Inglaterra, cuando definen los principios cooperativos y resaltan la educación para sus miembros como ese motor que inspira a fortalecer un modelo donde los trabajadores entran a ser parte activa de su proceso de autogestión y liderazgo en el trabajo, dejando a un lado procesos de alienación y enajenación propios de la revolución industrial donde el eje principal era la producción - la máquina, el ser humano pasaba a un segundo plano.

Las cooperativas centran la necesidad y prioridad de reafirmar e insistir que la espina dorsal donde descansa la institucionalidad, viabilidad y permanencia de las empresas solidaria es la educación cooperativa, que debe buscar entre sus diferentes stakeholders la identidad o militancia de las personas que conforman la empresa, buscando su afinidad, alineación con los principios y valores personales versus con los del modelo cooperativo. Es decir que la educación

cooperativa debe reafirmar la identidad a través de diferentes procesos y metodologías que conlleven a un cambio de actitud y conducta que sea adverso al sistema económico tradicional.

La identidad cooperativa que se ilustra también como cultura cooperativa, se puede definir como el conjunto de rasgos y características que identifican a una cooperativa y la distinguen de cualquier otro modelo organizacional o empresarial. La identidad o cultura cooperativa va más allá de lo propuesto en la Declaración de la ACI. (Silva y Valencia 2020).

Según (Soler, 2002) la identidad Cooperativa y su escenario futuro está conformada por la revitalización de los valores cooperativos, la solvencia económica, consolidación de un equipo cooperativo y las alianzas estratégicas.

La identidad o cultura cooperativa se puede definir como el conjunto de valores, normas, conocimientos, símbolos, lenguaje y formas de pensar que caracterizan el actuar o comportamiento de las personas en una organización cooperativa, incluye también los estilos de dirección, la imagen corporativa, su publicidad, artefactos, entre otros. (Silva y Valencia, 2020).

Se han manejado otros conceptos de la identidad o cultura, desde autores en economía solidaria, enfoques sociológi-

cos hasta autores expertos en administración de empresas, que más adelante se plantearán.

El modelo de gestión parte del concepto de cooperativa que viene de una manera formal propuesto por la ACI¹ y se define como: una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones comunes en materia económica, social y cultural, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Una cooperativa, en palabras de (Bastidas Delgado, 2004) es asociación autónoma de personas y una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática, siendo su primera responsabilidad, satisfacer las necesidades de quienes la constituyen.

El siguiente documento aborda cómo la educación cooperativa y la identidad cooperativa tiene un impacto o relación positiva que se ve reflejado en el modelo de gestión socio-empresarial.

Se identificaron de manera cualitativa estudios que plantean esta relación, analizando los resultados y los impactos en el modelo de gestión.

1. Revisión Literatura

1.1 La Educación Cooperativa

La educación es la Espina Dorsal donde descansa la institucionalidad en las organizaciones solidarias.

La Educación Cooperativa es un proceso sistémico conformado o por acciones formativas orientadas al cambio de hábitos y desarrollo de la identidad cooperativista entre los asociados, dirigentes y empleados a fin de generar dirigentes y empleados comprometidos y generar desarrollo sustentable de la cooperativa en su entorno” (Cooperativa et al., 2013)

La educación ha sido un factor fundamental en su operación, desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones cooperativas. La existencia del principio educativo en el contexto de la organización cooperativa es uno de los logros más importantes que tiene el modelo en cuanto a la necesidad de concientizar a los asociados sobre todo el potencial que tiene la propuesta cooperativa y la importancia de consolidar herramientas de gestión e interacción con la sociedad, en beneficio de los asociados, de la comunidad y del sistema

1 | Alianza Cooperativa Internacional que promueve la filosofía y doctrina cooperativa a nivel mundial

económico en el cual interactúa la organización (Silva Diaz, 2010).

La educación como lo expresa (Silva Diaz, 2010) es el fundamento indiscutible, que permite a los individuos asociados actuar siempre dentro de un horizonte de aprendizaje, que a su vez los perfecciona como miembros de un colectivo y actores fundamentales en los diferentes escenarios que promueve la cooperación a través de sus distintos ámbitos de participación.

Por su parte, (Alvarez, 2017) en Emory Bogardus afirma que, por medio de la formación, los siete principios del cooperativismo se podían poner en práctica en forma cada vez más amplia y profunda. Por ello, la formación debía abarcar desde información a la gente, hasta ayudarla a desarrollar sus más escondidas capacidades para construir un mundo mejor.

En el proceso de educación en cooperativismo es indispensable el fortalecimiento de la disciplina del trabajo. En el caso de la cooperativa el hombre transforma los hábitos adquiridos de las formas privadas o estatales, a la vez que transforma su realidad y se transforma a sí mismo; propicia la creación del sentimiento de pertenencia hacia lo colectivo. En este proceso es muy importante la transmisión de la cultura productiva. La actividad económica fundamental, razón de ser y acción común que permi-

tió la unión voluntaria de los miembros, debe ser transmitida de generación en generación. Las cooperativas y sus asociados han de asumir que el conocimiento es poder. Como organización colectiva, los asociados deben ser conscientes de sus deberes y derechos. Conocer el funcionamiento de la organización permite al cooperativista tomar las decisiones correctas y tener control colectivo sobre el proceso productivo y de servicios (Pedraza et al., 2018).

Para lograr la articulación entre un contexto opuesto a la doctrina y filosofía, la educación y la cooperación son fundamentales para la vida en sociedad, lo que explica que las cooperativas sigan surgiendo incluso en medio de un entorno hostil. Al contrario de lo que se ha difundido, no solo somos competitivos, también somos cooperativos y nuestro conocimiento necesita una reconstrucción urgente (Mesquita et al., 2020)

La Educación cooperativa juega un papel determinante, teniendo como base dos orientaciones fundamentales:

- La primera es que quienes integran y vienen a incorporarse al modelo, deben ser educados para la cooperación, lo que significa orientarlos en sus principios, en sus valores, en su filosofía, resaltando la conciencia del nosotros y no del yo exclusivamente, la actitud de servicio, el valor primordial de ser humano sobre el capital, el principio de la democracia, e identidad con el modelo.

- La segunda radica en asegurar la membresía, adhesión y militancia en un sistema social y económico que debe ser conducente a generar cambios en la actitud, el compromiso y responsabilidad de los asociados para alcanzar un desarrollo humano sostenible, a partir de asimilar y cumplir con la noble misión para la cual fue constituida la empresa solidaria a la que se pertenece.

De otra parte, la educación encierra la intención de obtener un cambio persistente en la persona o la influencia consciente sobre el hombre dúctil e inculto, con el propósito de formarlo. Educar no es crecer desde afuera, sino consentir que el espíritu crezca desde adentro. Educar procede de e-ducere o sea sacar-fuera. Es un acto de interioridad es inclinar a hombres y mujeres a que lean dentro de sí. La educación cooperativa o solidaria entonces es la actividad encaminada a lograr que la persona adquiera el hábito de pensar, sentir y actuar solidariamente.

También se puede definir la educación como todos los procesos de asimilación y multiplicación mental que permiten a hombres y mujeres afrontar las situaciones la vida mediante la utilización del conocimiento teórico o practico.

Es el proceso permanente orientado a fortalecer la práctica de valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua, con el fin de generar actitudes y conduc-

tas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones solidarias (Directiva No. 31 del Dansocial y Ministerio de Educación Nacional).

Entiéndase por educación solidaria el proceso permanente orientado a fortalecer la práctica de valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua, con el fin de generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones solidarias de conformidad con las previsiones de la Ley 454 de 1998.

En armonía con lo anterior, la educación solidaria busca consolidar procesos de autogestión de la organización en función del desarrollo sostenible de la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general.

En el marco de los fines que establece la Ley General de Educación, los procesos educativos que se deben adelantar en las organizaciones se fundamentarán en los siguientes principios:

- Percibir de manera integral al asociado como ser humano, como persona, agente social de la localidad, la región y el país, así como a quienes opten por participar en el modelo solidario.
- Desarrollar y fortalecer el modelo solidario para la generación de empleo,

a través de organizaciones asociativas que faciliten mejorar las condiciones de vida de los asociados y comunidades en general.

- Motivar a los asociados en la gestión de su organización asociativa, participando en el diseño y ejecución de planes y proyectos de desarrollo que incidan en la vida social, económica, política, administrativa, cultural de la organización y su entorno.
- Incentivar a la generación de conocimientos humanísticos, sociales, científicos, técnicos y gerenciales más avanzados que mediante la investigación permitan fortalecer las organizaciones solidarias.
- Promover una cultura ecológica solidaria en los asociados para garantizar un desarrollo sostenible desde las actividades socioeconómicas que ejecutan las organizaciones asociativas.
- Contribuir a la formación en el respeto a la Ley y a los principios que regulan a las organizaciones solidarias.
- Desarrollar el sentido de pertenencia de los asociados hacia su organización y hacia el Sector Solidario, fomentando una cultura de autocontrol sobre la gestión de las mismas.

Según la Directiva 31 del Ministerio de Educación en Colombia, La educación que deben adelantar las organizaciones solidarias tendrá como sujetos: el comité de educación, los asociados, los órganos de administración, de vigilancia

y control, los empleados, las personas naturales o jurídicas que imparten educación a las organizaciones solidarias, los organismos de integración del sector y las entidades gubernamentales y no gubernamentales que coadyuven al logro de los fines del Proyecto Educativo Social y Empresarial de la organización, los cuales conforman la comunidad educativa solidaria y según su competencia participarán en el diseño, ejecución y evaluación de los Proyectos Educativos Sociales y Empresariales y en la buena marcha de la organización asociativa.

Los indicadores de logro presente en los proyectos educativos de las cooperativas deben mostrar las evidencias de los resultados esperados en relación con los objetivos trazados para éstos, atendiendo a los principios de la educación planteados en el presente documento.

Los indicadores de logro fundamentalmente deben atender a:

- ✓ Los procesos valorativos y actitudinales que tengan relación con *la formación de una cultura solidaria*, propendiendo por el cambio de una conciencia individualista por una conciencia colectiva.
- ✓ La capacidad crítica y reflexiva de la problemática de la organización y su entorno y la creatividad para la solución de la misma.
- ✓ Al mejoramiento continuo de los canales de comunicación y participa-

ción de la comunidad educativa solidaria en la elaboración y desarrollo de los proyectos.

- ✓ Al establecimiento de procesos de planificación, ejecución y evaluación educativa por parte de la organización solidaria.
- ✓ Al crecimiento social y económico reflejado en el bienestar de la comunidad solidaria y su entorno.

Es así como la Educación cooperativa protagoniza uno de los procesos más significativos al interior de una organización solidaria y se puede situar como ese proceso misional que le da fuerza para que la razón de ser de la cooperativa cumpla su finalidad con relación al mejoramiento en las condiciones de la calidad de vida de los asociados y sus familias, a tener grupos de interés comprometidos con el modelo, defensores de la ayuda mutua, de la filosofía que nutra el sector con prácticas autogestorias y democráticas.

1.2. La Identidad o Cultura Cooperativa

La Identidad es ese conjunto de conocimiento, normas, valores, principios, símbolos, lenguaje que identifica una organización de otra (Silva y Valencia, 2020) es el motor que fortalece los diferentes componentes factores de la organización, la identidad cooperativa, según lo planteado por Fajardo García, G. (2018) está considerada en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa

de la ACI, que comprende una definición de cooperativa, los valores en que se basan las cooperativas y sus socios, y los principios cooperativos.

Desde la mirada sociológica la identidad está relacionada con la cultura, según lo expresado por (Giménez, 2005) no hay organización que no opere dentro y a través de la cultura, es decir tanto la organización se enmarca en un contexto cultural específico, como internamente la organización en este caso la cooperativa, posee su propia cultura o identidad con unos rasgos que la caracterizan, la hacen propia y diferente con relación a otras organizaciones.

La identidad o cultura son a su vez transacciones simbólicas que conectan individuos y estructuras en una totalidad (McCarthy, 2016)

Esto se puede corroborar en las cooperativas cuando un grupo de personas se unen para satisfacer necesidades individuales de manera colectiva a través de una organización regida por normas y por un modelo administrativo que es alternativo.(Silva y Valencia, 2020).

La identidad o cultura en una organización, cualquiera que esta sea, recopila su ADN, es decir la esencia que la va a distinguir de otras organizaciones. Como lo expresa, la cultura empresarial designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra. Parafrasean-

do además a (Chavenato, 2015) es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización queda habilitada, para diagnosticar, planificar e implementar procesos propios de su modelo.

Kaplan y Norton, en Trillo y Sánchez (2006) señalan en la antropología las raíces del término, definiéndolo como “símbolos, mitos y rituales que forman parte íntegramente de la mente consciente o subconsciente del grupo”. La sociología utiliza el término “cultura organizativa” para explicar los resultados empresariales de forma cualitativa (Petigrew, A. M., 1979) la cultura organizativa es como el motor de la organización y “los valores compartidos por los miembros de la organización” (Waterman, R. H., & Peters, T. J., 1982).

Desde entonces, todos los autores coinciden en la identificación de los intangibles como punto de cohesión en la cultura (Trillo y Sánchez 2006). En cualquier caso, el análisis de la cultura de empresa (incluyendo la corporativa) adquiere una relevancia a tener en cuenta, en tanto mediatiza, en muchas ocasiones, la implantación y desarrollo de nuevas estrategias (Morcillo, P., 2003).

De hecho, para muchas empresas, la cultura organizativa puede llegar a ser más valiosa que sus propios activos tangibles

Por último, la cultura se puede definir como “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma” (Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E., 1993).

El profesor Davis citado por (CEPES, 2018) en su libro “Propósitos valores y administración cooperativa en el siglo XXI” expresa:

En todos los debates sobre valores cooperativos y las dificultades para el mantenimiento de la democracia cooperativa, muy poco es lo que se ha dicho sobre el propósito cooperativo. Sin embargo, creo que sin una clara definición del propósito cooperativo nunca estaremos en condiciones de diferenciar claramente la cultura de la administración cooperativa de la cultura gerencial en general. Davis (citado en CEPES, 2018).

Teniendo una mirada más concreta para el sector cooperativo, según la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) La identidad cooperativa constituye un pilar fundamental en el desarrollo de una cooperativa. En 1995, esta Alianza adoptó la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, que contiene la definición de una cooperativa, los valores de las cooperativas y siete principios cooperativos, así tenemos, según la ACI

que los valores hacen más énfasis en las personas, pues son cualidades que caracterizan a los seres humanos y que permiten orientar el comportamiento. Las cooperativas están basadas en los valores de **autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad**. En la tradición de sus fundadores, los miembros cooperativos creen en los valores éticos de honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás.

A su vez, los principios del cooperativismo son las directrices filosóficas que

impulsan el comportamiento de una cooperativa. Tienen su origen con el inicio de la cooperativa de los pioneros de Rochdale en el año 1844 en Inglaterra, este grupo cooperativo sentó las bases para distinguir estas empresas de otras expresiones no solidarias ni cooperativas.

La formulación de los principios cooperativos ha tenido varios cambios a lo largo de la historia. Recientemente, en Manchester (Inglaterra) en 1995, se reformularon los principios cooperativos, los cuales rigen en la actualidad.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Figura 1. Principios Cooperativos



Estos principios son:

1^{er} Principio: asociación voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones de género, sociales, raciales, políticas o religiosas.

2º Principio: control democrático por los asociados

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Hombres y mujeres, sirviendo como representantes elegidos, son responsables ante los asociados. En las cooperativas primarias los asociados tienen iguales derechos de voto (un asociado un voto), y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.

3^{er} Principio: participación económica de los asociados

Los asociados contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa y democráticamente controlan. Ellos suelen recibir una compensación limitada, si acaso alguna, sobre el capital suscrito como condición para ser asociado. Los

asociados destinan lo excedentes a cualquiera de los fines siguientes: desarrollo de su empresa cooperativa, si posible mediante la constitución de reservas, de las cuales una parte al menos debe ser indivisible; benefician a los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades aprobadas por los asociados.

4º Principio: autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas, de auto-ayuda controladas por sus asociados. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control democrático por parte de sus asociados y mantienen su autonomía cooperativa.

5º Principio: educación, capacitación e información

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, gerentes y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

6º Principio: cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven más efectivamente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7º Principio: preocupación por la comunidad

Las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus asociados.

Teniendo en cuenta lo anterior lo que distingue una empresa de otra es su filosofía, sus principios, su manera de ver, de interpretar, sentir y practicar, es decir, tener una concepción de la organización, que parte de los seres humanos como actores protagonistas de la economía y del accionar de una organización. La identidad o cultura cooperativa, para que se exprese y materialice de forma adecuada debe poseer cinco componentes: el conocimiento, las normas, los valores-principios, lenguaje y simbología (Silva y Valencia, 2020)

- **El conocimiento:** se refiere al saber cooperativo, es decir que los diferentes stakeholders de la cooperativa tengan conocimiento de los que es una organización cooperativa, su misión, visión, objetivos, su modelo de administración, su estructura interna organizativa, su estructura económica, sus productos y servicios, los di-

ferentes beneficios, la forma de decidir, entre otros: En la medida en que se conozca algo está la tendencia de mostrar interés y de fortalecer el modelo cooperativo.

- **Las normas:** no solo hacen referencia a decretos o leyes es específicamente a las normas internas que se manejan en la organización y tiene que ver a su vez con las normas de comportamiento por ejemplo la forma de vestir, de comportarse, la coherencia entre el pensar y actuar, es el caso que si un asociado lleva por ejemplo algo más de diez **años en la cooperativa no debería denigrar de ella si se ha beneficiado de los diferentes servicios.**
- **Los Valores y Principios:** son convenciones culturales que sirven de base u orientación para la interacción en la vida social, los valores se expresan en palabras y para el caso del movimiento cooperativo la ACI ha definido una serie de valores como lo son la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Y los principios son esa serie de lineamientos que permiten la operatividad o puesta en marcha de los diferentes valores o del modelo cooperativo como tal. La puesta en marcha de los principios se ve reflejado en el comportamiento de las personas, pues éste está conformado por las actitudes, aptitudes, se rela-

cionan con el pensar y el sentir, esto quiere decir que, si una persona dice que es empleado o asociado de una cooperativa, como mínimo debe conocer su razón de ser, sus servicios el modelo que la rige, su estructura interna, etc. Así mismo debe sentir orgullo y emoción por hacer parte de la cooperativa, esto genera que su comportamiento sea congruente entre lo que piensa y siente, tendrá actitudes de ayuda mutua, trabajo en equipo, defenderá su cooperativa en espacios públicos, practicará los principios cooperativos, entre otros.

- **El lenguaje:** es un sistema de símbolos que permite a las personas que se comuniquen entre sí. En los aspectos culturales la idea es que la organización maneja un lenguaje particular y característico como, por ejemplo, en la cooperativa no se habla del concepto de utilidad como en las empresas capitalistas sino de excedentes, no se habla de acciones sino de aportes, el dueño o codueño de la organización se llama asociado. El lenguaje genera también identidad pues hace que determinados modelos o costumbres permanezcan en el tiempo.
- **Los Símbolos:** son representaciones visuales o sensoriales que llevan un significado especial reconocido por las personas que comparten una misma cultura. Para Mead (1990), los agentes sociales son capaces de

leer los gestos de otros y anticipar la conducta social esperada. Mead plantea una teoría de la interacción social que vincula la acción de los individuos como también la simbología. Este componente incluye temas como los slogans, himnos, formas de vestir, colores, logos, banderas, imagen corporativa, entre otros. Es el caso de las cooperativas que tienen símbolos que las han identificado por mucho tiempo, como por ejemplo los pinos dentro de un círculo verde.

Para finalizar, la identidad y cultura cooperativa genera esa energía social indispensable para lograr los niveles de eficacia de la organización. La gestión de las relaciones interpersonales y de la dinámica de grupos de interacción, más los manejos administrativos y gerenciales para fortalecer el modelo de gestión cooperativa, con las variaciones crecientes del entorno en que se mueve la organización, todo esto de forma articulada genera una personalidad o identidad organizacional que la hace única e irrepetible.

De este modo, la identidad o cultura cooperativa es caracterizada por la presencia de valores y actitudes compartidas por un grupo, que van a condicionar su comportamiento. Representa los valores fundamentales, la ideología o filosofía que subyace en la organización, que hay que aflorar, potenciar y dirigir de forma que facilite el logro de la eficiencia glo-

bal o el desarrollo de la organización tanto en su interior como en su adaptación al entorno en que compete.

Es el cimiento de las organizaciones que devela la **especificidad** cooperativa. La identidad cooperativa es el mayor desafío para la gestión como lo expresa Bastidas, (2005) y también Alvarez (2017) El conjunto de rasgos o atributos que las caracterizan, tipificados principalmente por su lógica de organizaciones constituidas para enfrentar problemas de quienes las constituyen, con una estructura organizacional específica, permitiendo distinguirlas de otras formas organizacionales, particularmente de la economía pública y la de capital (Bastidas Delgado, 2004).

Conocer y difundir los rasgos de la identidad es un reto para evitar la reproducción de pseudo-cooperativas o cooperativas falsas de gobiernos, empresarios y “cooperativistas” inescrupulosos.

La identidad es el conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás (Curubeto, C. P., 2007, p.67). Estos rasgos caracterizan al sujeto o a la colectividad en este caso a la cooperativa frente a los demás. También hace referencia a la información o los datos que identifican y distinguen oficialmente a una persona u organización (Silva y Valencia, 2020).

La identidad abarca la relación socio – organización, la sujeción y cumplimiento de los valores y principios que rigen el cooperativismo en particular, caso contrario, serán empresas de la economía solidaria, solo de membrete (Defourny, J. 2003).

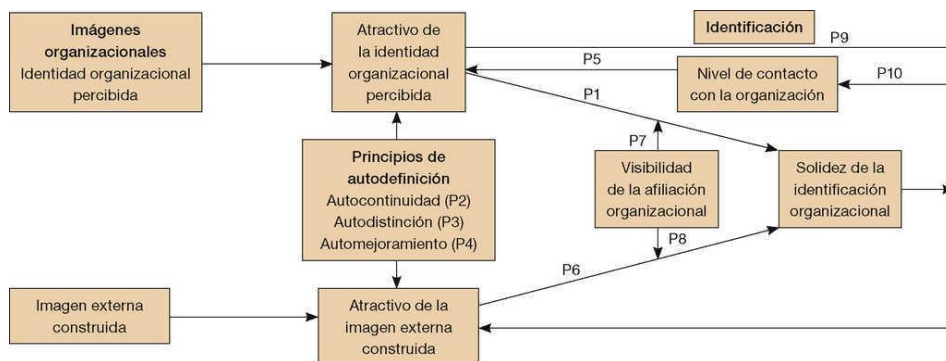
También se puede hablar que existen diversos tipos de identidad:

- ❑ Identidad individual: un sentido de continua formulación y preservación de sí mismo a través de la interacción (Hinojosa y Sune, 2017).
- ❑ Identidad colectiva: el conjunto de creencias de un individuo particular, miembro de la organización (Dutton, J.E., Dukerich, J.M., y Harquail, C.V., 1994).
- ❑ Identidad organizacional: lo que los miembros perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones.

Se asume que es una opinión colectiva, comúnmente compartida de las características y los valores distintivos de la organización (Hatch, M. & Schultz, M., 1997). También se refiere exclusivamente a una diferencia en el nivel de análisis: es la propiedad de un grupo social, en lugar de un individuo (Duque, E. & Carvajal Prieto, L., 2015).

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Figura 2. La Identidad Organizacional, tomado de Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994)



Sum Neg. 2015;6:114-23

La anterior figura muestra cómo el atractivo de la identidad organizacional tiene una relación con la solidez de las organizaciones y en su imagen, por consiguiente y según lo expresado por (Soler, 2002), La identidad Cooperativa y su escenario futuro está conformada por la revitalización de los valores cooperativos, la solvencia económica, consolidación de un equipo cooperativo y las alianzas estratégicas.

A su vez los planteamientos de diferentes autores resalan la identidad como:

- Una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización, Capriotti Peri, P. (2009, p. 19).
- Un eje que orienta las decisiones de tipo políticas, estratégicas y la acciones en general de la organización, reflejando los principios, valo-

res y creencias fundamentales de la misma". Abarca Duarte, S. y Vergara Mena, L. (2014).

- Un todo formado por la misión corporativa, sus creencias, su filosofía, la historia de la organización, la naturaleza de sus tecnologías, su propiedad, su gente, la personalidad de sus líderes, sus valores culturales, éticos y sus estrategias. Molinari, L. K., Abratt, R., & Dion, P. (2008).
- Una tendencia inversamente proporcional entre rasgos de la identidad y las dimensiones humanas y financieras de las cooperativas, al extremo de que a mayor tamaño en número de personas u operaciones la cooperativa puede correr el riesgo de convertirse en un "gigante con pies de barro" y escaparse en cuanto a organización y funcionamiento de esos rasgos. (Bastidas, 2005).

- Un aspecto que debe fortalecer la **confianza** entre los grupos de interés lo que obliga a superar individualismos y operar como equipos; hacer uso de los medios sociales para mejor comunicación y tomar decisiones que lleven a un bien común.
- Un eje que lleva a implantar un modelo de gestión socio-empresarial específico e innovador.

1.3. El Modelo de Gestión Socio-Empresarial Cooperativo

El concepto de gestión es expresado de diversas formas, para muchos autores la gestión es igual a la administración. Desde la Teoría Económica Comprensiva, se define, de forma resumida, en el Factor Gestión, como un poder-hacer, esto es, como ese específico poder o influencia que se manifiesta en la capacidad de dirigir, ordenar y coordinar el hacer y la actividad de quienes forman parte de una organización (Razeto Migliaro, L., 1998).

En el caso del modelo de gestión socio-empresarial cooperativo, este concepto abarca un espectro más amplio que la administración de las organizaciones. La gestión socio-empresarial es aquella fuerza que posibilita el poder ser organización solidaria con retos más ambiciosos que los que tiene cualquier empresa comercial tradicional, ya que además del crecimiento económico para ser sostenible, tiene retos sociales, cul-

turales, ambientales, políticos, administrativos y educativos que la hacen “ser” también socialmente capaz (Oses y Muñoz, 2016).

De otra parte (Bastidas, 2005) plantea que existe la necesidad de una Teoría Organizacional específica de las Cooperativas. Un obstáculo para impulsarlas de mejor forma es la ausencia de una teoría que conceda conceptos y direccionalidad a sus acciones; se suma la escasez de información. Para quien habla “No hay mejor acción que una buena teoría”.

El modelo de gestión cooperativo debe fortalecer cinco ejes, permitiendo así robustecer un modelo alternativo, estos ejes son:

- Desarrollo humano y solidario: el ser humano como actor y fin de los procesos económicos o empresariales.
- Desarrollo cultural solidario: fortalecimiento permanente de la identidad cooperativa.
- Desarrollo territorial: relacionado con el impacto hacia la comunidad o entorno, articularse a dinámicas que afectan el territorio, la región o localidad, incluye también temas ambientales.
- Desarrollo educativo: permanente procesos de formación con el fin de cambiar actitudes y conductas, mantener el modelo cooperativo en el largo plazo, acorde a la identidad cooperativa.

- Desarrollo empresarial- sostenible: este eje tiene relación con la efectividad en el manejo de los recursos de la cooperativa, permitiendo generar niveles de participación económica, basado en la identificación de necesidades, mejoramiento de la calidad de vida y generación de excedentes. Incluye los enfoques y estilos de administración y los diferentes procesos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos.

Estos ejes están dados tanto al interior de la organización como en el contexto, lo que potencia talentos y capacidades de las personas asociadas, para que, como fuerzas sociales, puedan ejercer como dueñas y gestoras. De este modo, pueden lograr que la organización sea socialmente capaz y económicamente sostenible, en pro del desarrollo integral del ser humano, como sujeto, actor y fin de la economía.

El proceso administrativo representado en la planeación, dirección, organización y control, es una herramienta para la gestión de las organizaciones solidarias que está ayudada por un ejercicio de valores y principios y aunque los principios orientan la acción, la acción en sí es la que hace que los principios operacionalicen los valores y sean transversales en la cooperativa para una adecuada toma de decisiones en los procesos administrativos. Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con una

base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados. (Blanchard, O'Connor y Ballard, 1997).

Según Osés y Muñoz (2016) en su libro el “Modelo de gestión socio empresarial solidario”, es importante tener en cuenta:

El proceso administrativo cooperativo es el conjunto de acciones interdependientes que ponen en acción las dinámicas estratégicas, tácticas y operativas de la organización, acciones estas que son producto de la voluntad política de todas y cada una de las personas asociadas, con el fin de ser socialmente capaces y económicamente sostenibles. Una organización es socialmente capaz cuando alcanza el bienestar de la comunidad empresarial, esto es, las personas asociadas, sus familias, colaboradores y su entorno. Esto se realiza mediante una convivencia solidaria, en la que se cuida el ambiente y existe una participación en la toma de decisiones para el bien común. Se dice que una organización solidaria es económicamente sostenible y maneja una racionalidad económica, cuando a partir de la producción de bienes y servicios genera excedentes en el marco del comercio justo, mediante el mercadeo social y estos resultados se invierten en el bienestar de los asociados, de sus familias, la comunidad y el entorno. (Osés y Muñoz, 2016, p. 82).

Vale la pena resaltar que implementar un modelo socio-empresarial cooperativo es complejo, pues el entorno económico y académico enseña habilidades propias de empresas tradicionales o de capital, como por ejemplo conservar la utilidad de su dueño, para el caso de una cooperativa la esencia va mucho más allá, tiene relación por una parte con la redistribución de la riqueza que al interior de la cooperativa se expresa en la distribución de sus excedentes de acuerdo a la legislación colombiana y por otra parte cómo rendir cuentas no a un solo dueño sino a muchos codueños que administran su cooperativa por medio de la autogestión basado en los principios de la democracia y participación, lo que significa que un asociado tiene derecho a voz y voto, puede deliberar y tomar decisiones de acuerdo a los mecanismos de participación.

Dado lo anterior, es menester de la cooperativa no asumir posiciones administrativas no flexibles, rígidas, basadas en ocasiones en principios de alta productividad desconociendo la esencia del ser humano como principio y fin de la economía (Ley 454 de 1988).

El reto en la implementación del modelo de **gestión socio-empresarial cooperativo**, consiste en conocer la esencia y la especificidad de la Cooperativa pues su gestión se basa en procesos complejos y humanos (Silva, 2012) que invitan a la democracia, participación, a la

libre adhesión, en informar y educar a muchos codueños y rendir informes a pesar de los disensos para llegar a la concertación que más favorezca los intereses colectivos, no los individuales, por consiguiente la implementación de un modelo socio-empresarial se puede gestionar también desde el factor C (Razeto Migliaro, L., 1998) que se convertirá en el centro o esencia del manejo administrativo, pues es la energía social que moviliza los otros factores de la organización cooperativa como por ejemplo, el financiero, el tecnológico, el de gestión administrativa, el mercadeo, el jurídico, el social entre otros.

Con la existencia del factor C en la cooperativa se despliegan modos propios de la racionalidad económica, en los procesos de la producción, distribución y consumo de servicios que lleven a satisfacer las necesidades reales y sentidas de los asociados y mejorar las condiciones en la calidad de vida. Este factor es fundamental en la creación del capital social y es una ventaja competitiva propia de las organizaciones que hacen parte de la economía solidaria, permitiendo así la formación de redes, grupos o comunidades que operan de forma cooperativa y coordinada para lograr beneficios y un bien común.

Por consiguiente, en el lenguaje de la administración tradicional se plantean conceptos como la competitividad, los procesos, la rentabilidad, entre otros,

estos conceptos en el modelo cooperativo, se desarrollan bajo un vocabulario más incluyente y cooperativo, haciendo algunas adaptaciones al lenguaje solidario. Así, un concepto que también se puede señalar como más afín a la lógica cooperativa, en su interrelación con los mercados, es el de competitividad entendida como aquel potencializador de las competencias internas por medio de la cooperación. La propuesta de Nalebuff y Brandenburger (1996), en (Silva, 2012) se resume en competencia y cooperación al mismo tiempo. Esta combinación invita a un gana-gana, que se refleja en intercambios que pasan de ser intraorganizativos a interorganizativos, favoreciendo sinergias y a varios actores.

La cooperativa, en consecuencia, utiliza una estrategia de cooperación y confianza en la relación que tienen con sus asociados. Pero hay que tener presente que existe un mercado externo que brinda incentivos para la disminución de la membresía cooperativa y por tanto deberán realizar estrategias de diferenciación cooperativa en los mercados, basadas en su identidad o cultura coo-

perativa y en su modelo de gestión, que es lo que nos hace diferentes y valiosos.

2. Reflexiones Finales

De acuerdo a lo anteriormente expuestos en los capítulos anteriores, se puede plantear un método inductivo o modelo preliminar sujeto a validación, que con lleve a identificar cómo los constructos de la educación, la identidad cooperativa y un Modelo de Gestión Socio-Empresarial, pueden influir positivamente en el desempeño de las organizaciones solidarias. Pues no se encuentra en la literatura un modelo de medición de la educación ni mucho menos de la identidad como variables que influyen en los resultados de la organización, lo que se genera un GAP o “hueco” o espacio, importante para futuras investigaciones. El aporte sería un referente empírico que partiendo de la interpretación de la realidad y lo ofrecido por la literatura teórica se analiza esa realidad y se corroboraría por medio de hipótesis que pueden ser verificadas en el campo, esta práctica permitirá nutrir o aportar a la teoría básica existente.

Performance en las Organizaciones Solidarias

Figura 3. Elaboración propia del autor.



Como se puede observar en la gráfica anterior existen tres variables o constructos: la Educación, la identidad y el modelo de gestión que de una forma u otra influyen en el rendimiento de las organizaciones solidarias, así tenemos:

- **La Educación Cooperativa (A):** conjunto de principios, enseñanzas o instrucciones que guardan congruencia entre sí. Se puede hablar de un sistema de valores o creencias o cúmulo de conocimiento para transmitir sobre algo y logra cambio de actitudes y conductas.
- **La Identidad y Cultura Cooperativa (B):** conjunto de rasgos y características que identifican a una EESS y la distinguen de cualquier otro modelo organizacional o empresarial. La

identidad o cultura cooperativa va más allá de lo propuesto en la Declaración de la ACI.

- **El Modelo de Gestión Socio Empresarial Cooperativo (C):** es el conjunto de variables o factores que se articulan para la gestión de una organización con características particulares y retos ambiciosos más allá de lo económico, pues hace énfasis en el desarrollo integral de todas sus áreas y factores.

El performance debe estar orientado a los resultados integrales de tipo social, económico y ambiental, para que las organizaciones solidarias o cooperativas no caigan o estén expuesta a riesgos cuando se presentan los siguientes casos:

- El aumento en el tamaño de las cooperativas mediante la creación de grupos con miles de asociados. Según Draperi en Vargas Prieto, A. (2015) algunas cooperativas se han alejado de sus asociados al constituir holdings financieros y combinar estructuras de la economía solidaria con empresas privadas, con lo cual se reparten entre los intereses de los asociados y de los accionistas de las empresas privadas.
- Los asociados viven un efecto de distanciamiento de las estructuras de toma de decisiones de la cooperativa, lo que está relacionado con la anonimización de los miembros, pues ya no se conocen los dirigentes de la cooperativa.
- Los miembros de un grupo cooperativo se enfrentan a una empresa desconocida (su historia, su estrategia, la gestión) y no dudan en buscar ofertas más ventajosas, incluso fuera de ella, en particular en los sectores caracterizados por una alta volatilidad de los precios de las materias primas, intereses, etc.
- Los asociados ya no son solamente miembros de una cooperativa, sino que también se convierten en clientes, y la satisfacción de sus necesidades no es una meta final, sino un paso necesario hacia el incremento del valor económico.
- Los grupos cooperativos tienen ahora organigramas complejos, pues combinan los organigramas de las asociaciones con los de las empresas comerciales, se vuelven difusos y difíciles de entender para todos los asociados.
- Vaillancourt, Y., Aubry, F., Kearney, M., Thériault, L., & Tremblay, Louise (2006) considera que el nuevo modelo cooperativo es más una asociación de personas “ficticia”, porque el participante se convierte en un cliente (la racionalidad utilitaria y comportamiento consumista) que no es capaz de valorar la naturaleza de la relación con su cooperativa Puentes Poyatos, R., & Velasco Gámez, M. D. M. (2009).
- La pregunta que surge es dónde radica entonces el sentido de la acción colectiva. De hecho, el aumento en el número de asociados facilita el comportamiento de pasajero clandestino, mediante el cual un asociado quiere sacar provecho de una acción colectiva sin aportar nada Olson en Millaleo, S., y Cárcamo, P. (2013). Cada vez resulta más difícil diferenciar una cooperativa de sus competidores en el sector privado.
- El modelo cooperativo que se puede resumir en una pérdida de relación entre la cooperativa y sus asociados. Para que este modelo híbrido funcio-

ne, las cooperativas tienen que encontrar la manera de fortalecer una relación que garantice su sostenibilidad.

Por último, el profesor Davis, P. (2005), plantea que el propósito cooperativo brinda las bases para estructurar, tanto una filosofía del desarrollo de la administración cooperativa, como criterio

para evaluar el desempeño de la administración de una cooperativa. Finalmente, sostiene que el análisis fundado en un propósito cooperativo da la pista para resolver las tensiones ya observadas en la literatura, entre administración profesional, la mayor complejidad de la toma de decisiones empresariales, el compromiso y control de los miembros sobre sus cooperativas.

Referencias bibliográficas

- Abarca, S. y Vergara, L. (2014). Identidad organizacional en cooperativas.
- Álvarez-Lires, M. M., Arias-Correa, A., Lorenzo-Rial, M. A., & Serrallé-Marzoa, F. (2017). Educación para la sustentabilidad: cambio global y acidificación Oceánica. *Formación universitaria*, 10(2), 89-102.
- Bastidas, O. (2004). Aportes a Una Conceptualización De La Economía Social Y La Economía Solidaria . Centro De Estudios De La Participación, La Autogestión Y El Cooperativismo (Cepac – Ucv), 1–33.
- Bastidas, O. (2005). Especificidad Cooperativa Canadiense. 252.
- Blanchard, K. H., O'Connor, M. J., y Ballard, J. (1997). *Managing by values*. Berrett-Koehler Publishers.
- Capriotti Peri, P. (2009). Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>.
- CEPES, C. E. E. de la E. S. (2018). Análisis del impacto socioeconómico de los valores y principios de la economía social en España. 131. <https://www.cepes.es/files/publicaciones/118.pdf>.
- Chavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill- Educación. Tercera Edición. México 2009. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.

- Cooperativa, A., Para, I., y Américas, L. A. S. (2013). Educación Cooperativa Instrumento Metodológico.
- Curubeto, C. P. (2007). La marca universitaria. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/261265095_La_Marca_Universitaria_-_Curubeto_Carlos.
- Davis, P. (2005). Management cooperativista. Madrid: Ediciones Granica S.A.
- Defourny, J. (2003). Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector. En M. Vuotto (comp.), Economía social precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas (pp. 79-104). Buenos Aires: Altamira.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Duque, E. & Carvajal Prieto, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*. 6. 114-123. 10.1016/j.sumneg.2015.08.011.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263. doi: 10.2307/2393235.
- Fajardo, G. (2018). La identificación de las empresas de economía social en España. Problemática jurídica. REVESCO. Revista de estudios Cooperativos, (128), 99-126.
- García Pedraza, L., García Ruiz, J. G., & Figueras Matos, D. (2018). Importancia de la educación cooperativa. Una experiencia cubana. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, (129), 142-160.
- Giménez, G. (2005). La cultura como identidad y la identidad como cultura. III Encuentro Internacional de Promotores y Gestores Culturales. RedSIC, 17:14, 1-27. Recuperado de: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table_id=70.
- Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*. 31. 356-365. 10.1108/eb060636.
- Hinojosa, J. D., & Sunyer Torrents, A. (2017). Estado del arte sobre la investigación en identidad organizacional. Departament d'Organització d'Empreses - Reports de recerca [133]. URI <http://hdl.handle.net/2117/110640>

- Holgada, M. A. T., & Cañizares, S. M. S. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, 2(1), 164-180.
- McCarthy, C. (2016). Reflexiones sobre Estética Contemporánea en Tiempos de Recesión en Estudios Culturales: Una Mirada a través de los Lentes Postcoloniales. *Revista Investigación Cualitativa*, 1(1), 79-89. Recuperado de: <https://doi.org/10.23935/2016/01016>.
- Mesquita, L. A. F., Pozzebon, M., & Petrini, M. (2020). R e vista de A dministração Contemporânea Journal of Contemporary Administration. *Journal of Contemporary Administration*, 25(1), 181-196.
- Millaleo, S., & Cárcamo, P. (2013). Medios sociales y acción colectiva en Chile. Recuperado de: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/53131/IDL-53131.pdf?sequence=1>
- Molinari, L. K., Abratt, R., & Dion, P. (2008). Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word of mouth behavioral intentions in a B2B services context. *Journal of Services Marketing*.
- Morcillo, P. (2003). Vigilancia e inteligencia competitiva: fundamentos e implicaciones. *Revista Madri+ d*, (17), 15-21. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jesus_Tejedor/publication/28063582_Comparacion_de_los_sistemas_de_ciencia_y_tecnologia_existentes_en_Espana/links/552690e10cf2628d5afedabb.pdf#page=16.
- Oses, R. y Muñoz, M. (2016). Modelo de gestión socioempresarial solidario: reflexiones conceptuales y contextuales. Bogotá. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Puentes, R., & Velasco, M. D. M. (2009). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO. Revista De Estudios Cooperativos*, 99, 104 - 129. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE0909330104A>.
- Razeto, L. (1998). Alternatividad y racionalidad de la economía solidaria. Medellín: Escuela Colombiana de Economía Solidaria.

- Silva, A. M. (2012). Algunas pautas de gestión para la cooepetitividad. In U. A. E. de O. Solidarias (Ed.), *Cooperativismo e Internacionalización Tomo II Condiciones y lineamientos para su desarrollo en Colombia* (Primera ed, pp. 161–176).
- Silva, A., & Valencia, R. (2020). Elementos constitutivos de la especificidad cooperativa. Comunidad de Pensamiento Coomeva Cali - año 2000. <http://repositorio.coomeva.com.co/handle/coomeva/2026>
- Silva Diaz, J. A. (2010). La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión. *Estudios Agrarios*, 69–96.
- Soler Tormo, F. (2002). La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios. CIRIEC - España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 215–242.
- Trillo, M. A., & Sanchez, S. M. (2006). The influence of organizational culture on intellectual capital. *Intangible Capital*, 2(1), 164-180.
- Vaillancourt, Y., Aubry, F., Kearney, M., Thériault, L., & Tremblay, Louise (2006). La contribución de la economía social a las reformas de las políticassociales en Canada: una visión desde el Québec. Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, 6(11),64-94. ISSN: 1317-5734. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=622/62261106>.
- Vargas Prieto, A. (2015). La identidad cooperativa en el contexto de la globalización. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 101-118. Recuperado en 29 de enero de 2021. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842015000300008&lng=es&tlng=es.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

6.3. En defensa de la identidad cooperativa: Volver a la mutualidad

Alberto García Müller



Introducción

Quizás, el mayor problema que enfrentan las cooperativas no es tanto la falta de recursos económicos, aunque si es una verdadera dificultad, sino la pérdida de la identidad de muchas de ellas. Este documento analiza, primero, en qué consiste la pérdida de identidad cooperativa; segundo, identifica y clasifica -según la magnitud del extravío cooperativo- los indicios que permiten presumir que una cooperativa ha perdido, se encuentra en grave riesgo de perder o presenta riesgos menores de pérdida de su identidad; tercero, describe los efectos que dicha pérdida tiene en el accionar cooperativo; y cuarto, propone mecanismos operativos y legislativos (y judiciales) para la prevención y, o corrección de los hechos, actos, omisiones y acuerdos que atentan contra la identidad cooperativa.

Pérdida de la identidad

Perder la identidad es llegar a ser lo que no se es; dejar de ser uno para ser otro mientras se pretende seguir siendo lo que ya no se es; vaciarse de su esencia, desnaturalizarse; perder su espíritu, propósito y razón; extraviar su camino, su lógica y su sentido; ser y no ser al mismo tiempo.

Desde hace no pocos años se observa una fuerte tendencia en todo el mundo hacia la pérdida de la identidad de gran parte de las cooperativas sobre todo

financieras, “banalizadas por el mercado”, la mayor de las veces, por querer funcionar como empresas de capitales “competitivas, exitosas y rentables” y que se conoce por desmutualización, mercantilización o compañización.

Porque como dice Monzón (2014) este es el gran desafío al que se enfrentan muchas cooperativas, la necesidad imperiosa de ser competitivas adaptándose a las nuevas exigencias de los mercados y preservar, al mismo tiempo, los valores propios que caracterizan a las cooperativas y que vienen sintetizados por los principios de la Alianza Cooperativa Internacional.

A principios del siglo veinte la teoría cooperativa consideró que una cooperativa es una empresa formada y dirigida por una asociación de usuarios, de manera que se conceptualizó que las cooperativas abarcan dos características que, en alguna medida son mutuamente incompatibles. Estas son el lado de la “asociación” y el lado de los “negocios”. Más aún, la prioridad asignada al lado de los negocios se justifica mediante el argumento de que es la base para el lado de la asociación, como lo expresa la frase que suele escucharse “sin los negocios no habría nada en que participar” (Proyecto, 1967).

En esta época las cooperativas consideraron ventajoso separar la democracia y la participación del lado de los negocios

de la cooperativa y fijar una jerarquía de importancia. Predominó el lado de los negocios, y las dimensiones sociales se consideraron solamente actividades “decorativas” de las que se podía prescindir (Proyecto, 1967). Y parece que ello aún continúa.

Y aun cuando esa teoría está superada por la definición de cooperativa de la ACI de 1995, este actuar se repite constantemente: cuando hay crisis en la cooperativa, se cierran todos los programas educativos, de previsión social complementaria y de servicios a la comunidad, para centrarse en lo meramente económico. Y no considerar que la posibilidad de la implementación creativa de los principios cooperativos podría haber brindado modos efectivos de superar la crisis.

El hecho es que muchas cooperativas despliegan sus actividades en el dilema de la interacción entre la identidad institucional y el desarrollo empresarial y, en otros casos, por convertirse en meros instrumentos de política partidaria afectas a los gobiernos de turno, en lo que se viene llamando “desmutualización” (Cobo, 2012) y también (Lara, 2015).

La desmutualización, consiste en la tendencia de grandes cooperativas que se deslizan hacia formas capitalistas de sociedad, incorporan capitales de inversionistas externos, o bien, crean sociedades mercantiles instrumentales como

forma flexible de crecimiento, o se ven inmersas en grandes proyectos de fusión con empresas que no pertenecen a la economía social y solidaria.

El hecho es que en el sector cooperativo se perciben conductas que emulan a las empresas tradicionales, cuyo objetivo central es el lucro, lo que las hace más efectivas y permitiendo su supervivencia en el mercado. Se observa en las cooperativas la búsqueda de competitividad, por lo que las bases doctrinales van desapareciendo, conduciéndolas a procesos de “*degeneración solidaria*” que las hace más parecidas a las empresas de capitales.

El Proyecto Conjunto Internacional sobre Democracia Cooperativa (1997) señaló que muchas cooperativas en los países industrializados han imitado los métodos de los negocios convencionales para sobrevivir a la competencia, socavando así el fundamento que separa a las cooperativas de las corporaciones privadas. La práctica cooperativa se modificó para reflejar el mercado cambiante y tendió a emular la competencia. El consumismo, la comercialización masiva, el individualismo y las economías de escala pasaron a ser las fuerzas impulsoras para la gerencia.

Es así, como para Johanisova et al (2018) una de las causas por las que algunas cooperativas modernas que comenzaron con una ética vigorosa han ido luego

perdiéndola, y están ahora predominantemente motivadas por el beneficio y derivado hacia posiciones convencionales, está vinculada a las presiones económicas de un entorno competitivo. Para sobrevivir económicamente, una cooperativa puede decidir reducir el número de socios, deslocalizar la producción o limitar los componentes locales y de comercio justo de sus productos.

Otra causa fundamental, añaden Johansson et al (2018), tiene que ver con la escala. Las cooperativas en crecimiento pueden encontrarse con que no reúnen capital suficiente con las aportaciones de sus miembros, según las estrictas reglas del cooperativismo. Por lo tanto, pueden llegar a descartar la estructura cooperativa. Además, a medida que la facturación y el número de socios aumentan y su gestión se vuelve más compleja, sus miembros pueden dejar de identificarse con ella y volverse pasivos, a la vez que los gestores van acumulando cada vez más poder.

Así, como advierte Miranda (2012) en De Souza (2017) la cooperación y el cooperativismo se encuentran bajo tinieblas. Dentro de las empresas cooperativas la situación es catastrófica. Los principios cooperativos, que siempre ha reflejado la base de la ideología cooperativa, ya no son mucho más que un sencillo recuerdo histórico. La base humana de la empresa, y en especial los dirigentes y gerentes cooperativos, niega la relevan-

cia práctica de la ideología, y aduce la dificultad de interpretar el verdadero significado de la doctrina cooperativa.

Ello, en un contexto donde la necesidad de diversificar las acciones para enfrentar una demanda múltiple conduce a una profesionalización de los dirigentes, con el riesgo de difuminar los límites de su identidad institucional y alejarse de sus bases (Lavandera y Maglioni, 2010).

En Argentina, los cambios estructurales del medio en que operan las cooperativas de crédito forzaron a muchas de ellas a una adaptación tal que la identidad cooperativa y su carácter democrático parece subordinarse al mandato de optimizar su eficiencia económica. Este contexto conduce a un abandono creciente de la identidad cooperativa y la incorporación en muchos casos de estrategias imitativas de las prácticas habituales de las empresas de capital. De más está decir que estas empresas fijan las reglas del sector (Verbeke, 2006).

Ramírez (2015) aporta un elemento adicional de gran importancia en el sentido que en los países latinoamericanos la clase media desempeña un papel importante en relación con la cooperación, puesto que la mayor parte de cooperativas están formadas por personas pertenecientes a la clase media. Sin embargo, se señala que la clase media carece de identidad, puesto que las personas pertenecientes a la clase media aspiran

constantemente llegar a formar parte de la clase alta. En este sentido, dicha falta de identidad afectaría también la identidad en muchas cooperativas.

La armonización

Para Douvitsa (2016) se trata de un caso de “compañización” que describe como el fenómeno general de uniformización de todos los tipos de empresas con los mismos criterios de las sociedades por acciones, con la finalidad de fortalecer la competitividad de las cooperativas en el mercado. Se trata de una tentativa para que las cooperativas se adapten a las condiciones financieras y sociales existentes, adoptando características y prácticas de las sociedades por acciones.

La armonización ocurre con la introducción de cláusulas referentes a las sociedades por acciones, con la aplicación indistinta de reglas entre cooperativas y otros tipos convencionales de empresas, o con la introducción de características de las sociedades por acciones en los estatutos de las cooperativas como:

1. Derechos de voto plural. Mazzolli (2001) -acertadamente- observa que el sistema de voto múltiple crea el riesgo (a través de potenciales coaliciones de asociados aportantes de capital de riesgo) de desnaturalizar el principio “una cabeza, un voto” y la particularidad “democrática” de la empresa cooperativa.
2. Participación de miembros inversores sin derecho a voto, ni de ser electos como directivos, con derechos y obligaciones especificados en el estatuto. Como señala Fernández-Guadano (2007) en Europa cada vez aumenta más el porcentaje de capital en manos de socios inversores en aras de flexibilizar la financiación de las cooperativas algunos países permiten que los retornos se repartan en función del capital aportado y cada vez aumenta más el límite máximo que se otorga a la remuneración de las aportaciones a capital social. Este elemento provoca la descooperativización.
3. Atribución de derechos de voto, aunque limitado, a los socios inversionistas externos. Ello, como dice de Del Burgo (2002) implica una alarmante «Desnaturalización» o «Descooperativización» de la empresa, ya que debilita el carácter personalista de la misma, relacionando el derecho de voto con la aportación al capital. Se produce, por tanto, una pérdida de la identidad cooperativa clásica, creándose en el seno de la entidad dos grupos que en ocasiones pueden resultar diametralmente antagónicos: por un lado, los socios cooperativistas que realizan la actividad propia del objeto social, preocupados por la buena marcha de la cooperativa, por la calidad de los servicios prestados y por la cobertura de sus necesidades

económicas, sociales y culturales; por otro lado, los inversores-capitalistas preocupados únicamente por la rentabilidad de sus aportaciones al capital, por tanto, despreocupados de la actividad cooperativizada. Existe la posibilidad de que la cooperativa, sea controlada íntegramente por el capital y, al igual que cualquier sociedad anónima, trate de maximizar sus beneficios únicamente con la intención de maximizar también la rentabilidad de las aportaciones de los «accionistas», dirigiendo sus operaciones en el mercado hacia dicho fin: todo ello perjudicando los intereses de los asociados.

4. Aumento del número mínimo de miembros fundadores.
5. Exigencia de un capital mínimo bastante elevado, lo que lleva a las cooperativas a exigir altos aportes económicos a los miembros, lo que puede impedir que nuevos socios ingresen a las cooperativas.
6. La presencia de directivos independientes. De aceptarse debe manejarse con mucho cuidado para no desnaturalizar la identidad cooperativa ya que puede tratarse de personas ajenas a los valores y los principios característicos del sector y que, por tanto, puede inclinar las decisiones en sentido no cónsono con éstos.

7. Obligación de contratar un gerente general para las cooperativas con elevado volumen de negocios.
8. Fiscalización de las cooperativas de acuerdo con las leyes aplicables a las sociedades mercantiles.
9. Armonización de las normas de auditoría de todos los tipos de empresas, independientemente de sus diferencias.
10. Incorporaciones, fusiones y adquisiciones obligatorias de cooperativas.

En este sentido, se afirma que lo que se está haciendo es empleando la técnica de la importación de técnicas, modelos e instituciones acuñadas en las sociedades mercantiles que logren solventar problemas organizativos y financieros de la empresa cooperativa, sin desmedro del mantenimiento de los valores y principios; esto es, la compatibilidad de instituciones jurídicas.

El isomorfismo

Sin embargo, quizás se esté produciendo una «capitalización» de las sociedades cooperativas, aprovechando el legislador, o mejor dicho, los legisladores competentes, la experiencia, soluciones técnicas y financieras de las sociedades de capital, para una pretendida mayor competitividad y eficiencia de las cooperativas en el mercado (Macías-Ruano, 2016).

El isomorfismo es definido por DiMaggio y Powell (2002) en Lara y Pérez (2015) como el proceso imitador que obliga a una unidad de una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales, propiciando el surgimiento de fuerzas poderosas que las cada vez más similares. El isomorfismo en las organizaciones hace que incorporen elementos que son legítimos en las instituciones modelo, aunque no eficientes en ellas.

Como expresa el Maestro Zamagni (2019) el isomorfismo organizacional es la tendencia a tratar todas las formas de organización empresarial como una realidad básicamente similar. La cooperativa, la multinacional, la escuela, el hospital, la universidad se consideran expresiones del género de la “organización”, por lo tanto, para comprenderlas y “curarlas”, los métodos a utilizar aparecen ser los mismos para todas.

Añade que ha conocido expertos que ofrecieron los mismos idénticos cursos en teoría organizacional para gerentes de empresas capitalistas, cooperativas, asociaciones voluntarias, precisamente por este pernicioso reduccionismo. Es cierto que hay varios elementos en común entre una empresa capitalista y una cooperativa, pero sigue siendo cierto que una “buena” teoría organizacional debe centrarse sobre todo en las diferencias, muchas o pocas, entre un tipo de organización y otro.

Ello le lleva a concluir que cuando una economía pierde las cooperativas porque se convierten en empresas especulativas o porque cierran debido a los consejos de los “malos maestros”, toda la sociedad se empobrece porque pierde la capacidad de recuperación típica de un ecosistema social que está lleno de cultura, de bio diversidad.

Es lo que para Spear (2004) es un proceso que en las cooperativas se ve influido por las actitudes y valores de los gerentes, así como por procesos de capacitación y educación que presionan hacia un comportamiento marcadamente empresarial, que puede generar un efecto degenerativo en las prácticas propias de las cooperativas.

En este sentido, Borgaza, et al (2018) el principal desafío del sector solidario es el isomorfismo, es decir, la adopción de estrategias y prácticas de gestión que se parecen cada vez más a las de otros actores económicos.

El isomorfismo se puede dar en el caso de la “expansión vertical”, o el crecimiento en términos de la escala de la actividad económica y la afiliación (Utting, 2015), lo cual da lugar a que estas organizaciones simplifiquen el proceso de toma de decisiones, al adoptar las mismas prácticas de gestión que las empresas con ánimo de lucro, asignando a los gerentes poderes de toma de decisiones que deberían reservarse a los miem-

bros - dueños, una tendencia que está prevaleciendo cada vez más por la falta de una cultura de gestión especializada en las organizaciones de ESS.

Manipulación pública

Pero también se trata de la instrumentación que hacen los gobiernos de la forma cooperativa para adelantar sus programas. Así, en las antiguas economías centralmente planificadas son evidentes los errores de los sistemas cooperativos que alguna vez dominaron por su política nacional (Proyecto, 1997) que es el caso de algunos gobiernos populistas, en América Latina como Argentina y Venezuela.

La expansión horizontal (es decir la proliferación de organizaciones de ESS comprometidas en actividades similares en nuevas áreas o regiones) puede también conducir al isomorfismo, especialmente cuando sucede rápidamente y es inducida por actores externos (es decir, el sector público subcontratando servicios de asistencia social). En estos casos, es posible que otros actores que no comparten los mismos valores adopten las formas de organización de ESS de manera oportunista, impulsados sólo por la posibilidad de aprovechar una nueva oportunidad de negocio. También pueden existir casos de isomorfismo como consecuencia de las normas de contratación pública que no reconocen la singularidad de los diferentes acto-

res o tipos de servicios (Borgaza, et al, 2018).

Cabe advertir que no son parte de la economía social ni los programas de becas o asistencia a los desvalidos, ni los programas públicos que complementan el ingreso de diversos grupos o sectores ciudadanos. Sin cuestionar aquí su pertinencia o su inconveniencia, dejemos claro que son políticas de orientación social, pero no son parte del cooperativismo. El cooperativismo solo existe conformado y mantenido por las personas que así lo deciden como una forma de trabajo y de vida (Ocejo y Rechy, 2019).

Tal y como lo plantea las Naciones Unidas:

Las políticas deberán distanciar a las cooperativas de una posible dependencia del Estado; las Cooperativas no deben promoverse como instrumentos de políticas gubernamentales o programas de ayuda técnica, como cauces para destinar préstamos subsidiados o materias primas escasas, como fórums para el adoctrinamiento político de personas, como medio de formalizar la economía informal ni como agentes caritativos de ayuda a la pobreza. La experiencia nos enseña que la mejor manera en que las cooperativas contribuyen a la sociedad es siendo fieles a sus valores y principios. (Resolución de la ONU 56/114 de 2001).

En los organismos de integración

En los organismos de integración, cooperativas de cooperativas o cooperativas de segundo grado el proceso de desmutualización se manifiesta principalmente en tres fenómenos:

1. El síndrome holandés o síndrome de Quebec: cuando se alejan demasiado de las unidades elementales y, en consecuencia, comienzan a girar en el vacío;
2. La burocratización, que se origina cuando se produce un distanciamiento de la sensibilidad de las necesidades para las que fueron creadas;
3. La obsolescencia, que aparece ante un envejecimiento de los planteamientos, es decir, ante una autocomplacencia con lo que se está haciendo (Vásquez, 2002).

En Europa

Expresan los autores (Chaves y Soler, 2004) que, en el caso europeo, la tendencia del legislador en materia de cooperativas se centra en el fortalecimiento de la cooperativa como empresario, pudiéndose afirmar que la preocupación por la realización de una mutualidad perfecta en el seno de una cooperativa pasa, en el marco del derecho europeo, a un segundo plano.

Así, señala Fici (2015) existe la tendencia por parte de los legisladores a inter-

pretar y relajar la identidad cooperativa, así como la establecida por la ACI en sus principios, para que las cooperativas sean dotadas de herramientas para su buen gobierno y finanzas.

Manifiestan su preocupación por problemáticas de gobierno en el cooperativismo europeo que se traduce en procesos de desmutualización o transformación jurídica de las cooperativas, la conducta oportunista de miembros de consejos directivos y el mejorar la capacidad económica – financiera, que erosiona la identidad de tales organizaciones.

En tal sentido, son dos los aspectos que principalmente ponen de manifiesto la desmutualización cooperativa. Uno de ellos se gesta en «los procesos de concentración empresarial», y otro se encuentra en el «estímulo de los fondos propios» de las cooperativas a través de los recursos aportados por socios inversores o capitalistas y, en todo caso, en recursos aportados por socios no-cooperadores o no-usuarios.

Banca cooperativa

Observa el Fondo Monetario Internacional FMI (2007) en Lesseul y Richard (2016) que los grandes bancos cooperativos europeos enfrentan dos procesos que atentan contra su identidad originaria: funcional y de banalización. Según el primero (funcional) se tiende a poner temporalmente el capital de los bancos en dificult-

tades en sociedades *ad hoc*, corriéndose el riesgo de transformar una cooperativa en una sociedad por acciones.

Además, en ciertos países, partiendo del hecho que el modelo dominante es el de la sociedad cotizada, los bancos cooperativos adoptan las tomas de posiciones técnicas o reglamentarias que pueden ser inadaptables al modelo cooperativo y contribuir a su desestabilización o su fragilización, incluso hacia la uniformización del modelo bancario en torno a los principios de los bancos cotizados.

Se presenta, también, un proceso de “banalización” mutualista que se da en dos niveles: la banalización funcional caracteriza los bancos cooperativos que no poniendo fundamentalmente en cuestión su status y su sistema de gobernanza, por su modo de funcionamiento y por sus actividades se acercan progresivamente a empresas cotizadas y adoptan su comportamiento. Y la banalización jurídica es un paso de más cruzado por las organizaciones cooperativas. Se parece a la desmutualización, es el proceso por el cual una sociedad mutual cambia de status y se transforma en sociedad cotizada.

De otro lado, desde un punto de vista organizacional y gerencial, las reglas de gobernanza democrática quedan tachadas con sospechas en cuanto a su eficacia.

En los grupos cooperativos

Los procesos de concentración empresarial y creación de gigantescos grupos cooperativos plantean, a su vez, nuevos interrogantes: el desarrollo de grandes grupos y corporaciones cooperativas ¿refuerza o diluye las características y principios genuinos del cooperativismo? El tiempo dirá si estos procesos de adaptación a las exigencias de los mercados son compatibles con el mantenimiento de la identidad cooperativa. La evidencia empírica prueba que las cooperativas que se enfrentan a estos desafíos han sido capaces de crear grupos empresariales en los que los valores y principios cooperativos se han visto reforzados (Monzón, 2014).

Según Vargas-Prieto (2014) la integración de las cooperativas agrarias de Francia a grandes grupos empresariales ha producido tres efectos sobre la identidad: de distanciamiento, de complejidad y de confusión para los asociados:

1. Distanciamiento: relacionado con la *anonimización* de los asociados, pues ya no conocen los dirigentes de la cooperativa. El asociado tiene la impresión de ser un peón más en un juego económico cuyas reglas están más allá de su alcance. Los miembros de un grupo cooperativo se enfrentan a una empresa desconocida (su historia, su estrategia, la gestión), y no dudan en buscar ofertas más ven-

tajasas, incluso fuera de la cooperativa.

2. Un segundo efecto negativo es la *complejidad*. Los grupos cooperativos tienen ahora organigramas complejos. Esto en cuanto combinan los organigramas de las asociaciones con los organigramas de empresas comerciales, y se vuelven difusos y difíciles de entender para todos los asociados. Se sienten alejados de los centros de decisión y les resulta difícil identificarse con estas nuevas estructuras.
3. El tercer efecto negativo de la aparición de grupos de cooperación en el sector agrícola es la *confusión*. Los asociados se enfrentan a dos formas de distribución de ingresos: una distribución de ingresos relacionada con la actividad de producción (forma asociativa), y una distribución de los ingresos relacionada con la propiedad del capital (forma capitalista).

Indicios de la pérdida de identidad

La pérdida de la identidad no es una situación instantánea, ni mucho menos producto de una única acción u omisión, acuerdo o contrato. Más bien se trata de un proceso en que la cooperativa va cayendo; un deslizamiento gradual de incursión en hechos o conductas no consonas con los principios cooperativos, que van llevando en forma progresiva a la cooperativa a perder cada día un poco

más de su identidad. La mayor parte de las veces, sin intención de obtener ese resultado, sino producto de la lucha de la cooperativa por ser competitiva en el mercado.

Otras veces, sin embargo, es el resultado de una estrategia planificada por agentes inescrupulosos del mercado que ven con apetito, sobre todo a las grandes cooperativas financieras, para vaciarlas de su contenido mutualístico y convertirlas, bajo su dirección, en empresas de capital, que terminan siendo, de forma, cooperativas (con el goce de beneficios que les otorgan en diversos países) pero, de fondo, sociedades lucrativas.

Ahora bien, para determinar si una cooperativa ha perdido su identidad, si incurre en acciones u omisiones que la comprometen, o se encuentra en bajos niveles de riesgo de perderla, es útil recurrir a la figura de los indicios. Por indicios se entiende toda acción, señal, sospecha, conjetura, rastro, huella o vestigio que permita conocer algo oculto, o que hace presumir la incursión en una causal, en el caso, de un hecho, acto, omisión o acuerdo contrario a la identidad cooperativa.

Los indicios son hechos, actos u omisiones en los que efectivamente incurre la cooperativa, que deben ser probados. Los indicios deben ser reales (que efectivamente se dan); no equívocos (que signifiquen una sola cosa) y que tengan cierta relevancia. Además, debe tratarse

de un cúmulo de indicios, esto es, que se dé la presencia de múltiples o variados indicios que, analizados en su conjunto, o en su mayoría, permitan presumir (presunción *iuris tantum*) que la cooperativa se encuentra en una situación de pérdida de la identidad, cuya magnitud y caracteres son diferentes en cada caso concreto.

Ahora bien, los indicios son de distinto nivel, grado o importancia en cuanto a los efectos violatorios de los principios, lo que, a su vez, producen la pérdida de la identidad cooperativa. Los distinguimos en tres niveles de acuerdo a la gravedad que su presencia produce en la pérdida de identidad:

- NIVEL 3: ALTO: indicios que revelan la comisión de faltas graves a los principios generales del cooperativismo. La presencia de pocos, alguno o muchos de estos indicios haría presumir que la cooperativa se encuentra en una situación de pérdida consumada de la identidad, aunque de mayor o menos intensidad, según el cúmulo de indicios presentes en el caso específico.
- NIVEL 2: MEDIO: indicios que muestran faltas importantes a los principios cooperativos, los que, si son numerosos o mayoritarios, permiten presumir que se trata de una cooperativa que tiene comprometida su identidad, en mayor o menor grado, y que si no se le ponen reparos, pronto pasará al nivel alto.

- NIVEL 1: BAJO: indicios que manifiestan faltas menores a los principios, que permiten determinar que la cooperativa se encuentra en una situación de riesgo de pérdida de su identidad, que puede ser mayor o menor según la ocurrencia de indicios.

Quizás en este nivel tendrían sentido las palabras del eximio profesor de la Universidad de Bucarest Gromoslav Mladenatz en 1933:

Las necesidades prácticas, la complejidad de la vida económica actual, en que la organización cooperativa debe actuar, permitirán aquí o allá, y de tiempo en tiempo, los desvíos necesarios con relación a las reglas de organización y dirección de las empresas cooperativas.

Pero, cuando tales separaciones o desviaciones se producen sabiendo que sólo se trata de concesiones hechas a las circunstancias, precisamente para no detener la marcha hacia el logro del fin cooperativista, no existe entonces el peligro de una perversión o de una deformación de la organización cooperativa.

La determinación de los indicios ciertamente que se orientó en el texto de la Alianza Cooperativa Internacional (2015) en las *Notas de orientación para los principios cooperativos*, y se basó más en lecturas acumuladas, revisión legislativa, en documentación de experiencias

concretas y en trabajo de campo por muchos años. En su gran mayoría, los indicios se determinaron relacionados con las violaciones a la normativa que consagra en forma objetiva los principios cooperativos.

La jerarquización y ubicación de los indicios en los distintos niveles fue producto de una ardua reflexión sobre su importancia relativa en el proceso de desmutualización. Y, en definitiva, de la apreciación del autor.

Indicios de desmutualización en las cooperativas, nivel 3: pérdida de la identidad

Principio	Indicios
1° Adhesión voluntaria y abierta	La cooperativa no admite nuevos miembros aunque tenga la suficiente capacidad social, económica y técnica, o solo ingresan personas afectas a los directivos y, o a la gerencia.
	Se ponen importantes barreras para la aceptación de renunciias, calculo indebido y/o demoras injustificadas para el reintegro de los haberes económicos.
	No se cumple el debido proceso en la exclusión de los miembros, o sólo se observa en algunos casos.
2° Control democrático por parte de los miembros	La asamblea no se realiza, no se cumplen los plazos para la convocatoria, se reúne sin haber quorum, o no se presentan informes.
	El voto en asamblea es proporcional al aporte económico, al volumen de operaciones que el miembro realiza con la cooperativa u otras circunstancias (antigüedad, directivo de la empresa usuaria).
	No existe o no funciona un sistema de control interno de la gestión, ni de los servicios a los miembros (cumplimiento del objeto de social).
	Las decisiones importantes de la cooperativa las toman personas que no son los directivos (administrador de hecho).
3° Participación económica de los miembros	Los miembros no hacen aportes económicos y tampoco son responsables por las deudas y obligaciones de la cooperativa.
	Los bienes que la cooperativa ha acumulado por muchos años han sido o pueden ser divididos y repartidos entre los miembros.
	No se constituyen fondos ni reservas, o se les destinan porcentajes de los excedentes menores a los establecidos en la ley y/o el estatuto.
	Los activos residuales al momento de la liquidación pueden ser distribuidos entre los miembros restantes.
	En lugar de emplear la mayor parte de los recursos disponibles en servicios a los miembros, se prefiere hacer inversiones especulativas.

4. Autonomía e independencia	La cooperativa se convierte en un instrumento de ejecución de planes y programas de ayudas o de préstamos del gobierno a las personas.
	La cooperativa ejecuta obligatoriamente programas y/o cumple cupos de producción o de servicios decididos unilateralmente por el gobierno, o como condición de la concesión de préstamos o beneficios públicos.
	La cooperativa tiene exclusividad de comercio con una sola empresa (suministrador, comprador o vendedor único).
	Se prefiere hacer inversiones en la Bolsa de Valores, en mesas de dinero o en operaciones o negocios de alto riesgo y optima rentabilidad, antes que utilizar ese dinero en servicios a los miembros.
	Los miembros de la falsa cooperativa de trabajo asociado creada por una empresa o ente público trabajan en la misma, no ya como asalariados sino como asociados trabajadores, sin estar amparados por la ley laboral y la seguridad social.
5° Educación, formación e información	No existe o no funciona el comité de educación dotado de presupuesto propio y de real autonomía en el ejercicio de sus funciones.
	Uso de recursos del fondo de educación para actividades diferentes a las educativas, muchas veces para financiar los gastos de asamblea.
	No se efectúan programas de formación cooperativa a los miembros, de capacitación a los directivos, de entrenamiento a los trabajadores ni de información a la comunidad.
6° Cooperación entre coopera- tivas	La cooperativa no se afilia ni participa operativa y/o financieramente en el organismo de integración o en actividades de intercooperación.
	La cooperativa no acepta medidas de control sobre su actividad o de sus estados financieros de parte del organismo de integración.
7° Preocupa- ción por la co- munidad	La cooperativa no tiene políticas ni ejecuta programas de impacto positivo en el desarrollo sustentable de la comunidad.
	La cooperativa no mantiene relaciones con las instituciones representativas de la comunidad y/o con la autoridades locales.
	La cooperativa usa intensivamente energías fósiles y no se preocupa del impacto ambiental que ocasionan sus operaciones.

Indicios de desmutualización en las cooperativas, nivel 2:
identidad comprometida

Principios	Indicios
1° Adhesión voluntaria y abierta	Los requisitos para el ingreso de nuevos miembros son excesivos y/o diferentes, a criterio de los directivos o de la gerencia.
	No existen un proceso de formación cooperativa obligatoria previa y/o paralela al ingreso de nuevos miembros.
	Para ser miembro no se exige tener un vínculo común o un interés compartido entre los miembros.
	Se exige el pago de altas cuotas de ingreso y/o de considerables aportes económicos que restringen el ingreso de nuevos miembros.
	Los miembros son tratados como clientes y no como copropietarios y usuarios de los servicios que presta la cooperativa (o trabajadores).
	No se utilizan mecanismos de resolución interna de conflictos entre los miembros y la cooperativa.
	Se realizan operaciones económicas ficticias con algunos miembros sin su consentimiento, o a nombre de miembros inactivos (falsas solicitudes de préstamos, por ejemplo).
2° Control democrático por parte de los miembros	No se actualiza periódicamente el registro oficial de miembros, por lo que no se puede tener certeza del número real de miembros que realizan operaciones con la cooperativa o que tienen derecho de voto.
	Es muy bajo el número de jóvenes que son miembros de la cooperativa.
	No hay programas de incorporación de menores de edad a algunas actividades sociales (ahorro, por ejemplo).
	No se respetan los derechos laborales, ni la cobertura de la seguridad social y de riesgos laborales de los trabajadores.
	Asamblea
	Generalmente la asamblea no se realiza dentro del plazo ordinario.
	Casi siempre la asamblea se realiza en segunda convocatoria por la baja asistencia de los miembros
	Se permite que un miembro represente a varios miembros en la asamblea.
	No se presentan los informes ni los estados financieros auditados con suficiente antelación a la asamblea.

**2°
Control democrático
por parte de los
miembros**

Se dan votaciones unánimes o con amplísimas mayorías a favor de las propuestas de los directivos.

Hay discrepancias sustanciales entre los acuerdos aprobados por la asamblea y lo asentado en el acta respectiva.

Gerencia

La misma persona se perpetúa en el ejercicio de la gerencia.

Hay trabas para el ascenso de los trabajadores dentro de la empresa.

Se otorgan retribuciones excesivas a la gerencia y/o son calculadas por el volumen de operaciones, o por la utilidad marginal producida.

Hay una muy amplia diferencia de remuneraciones entre los distintos niveles de cargos (intervalo remunerativo).

Control interno

No funciona el órgano de vigilancia, no presenta informe a la asamblea, o actúa en connivencia con los directivos o la gerencia.

La contabilidad no es llevada conforme a los principios internacionales

Se levantan los estados financieros sin cumplir los principios generales

No se realizan auditorías periódicas, o se hacen en desacuerdo con las normas de auditoría generalmente admitidas.

No se confecciona el balance social de identidad cooperativa y de cálculo de la transferencia de beneficios a los grupos de interés.

Directivos

No hay códigos de gobernanza y de buenas prácticas o conductas, o no

Hay directivos “independientes” (no miembros) en el consejo de administración

No se dan reuniones periódicas del consejo de administración y se toman las decisiones en forma individual y/o arbitraria.

Es muy bajo el número de mujeres en cargos directivos y/o casi siempre en funciones consideradas “femeninas” (secretaría).

No se exige tener alta calificación en gestión cooperativa para ser directivo, ni se dan oportunidades para adquirirla.

Se otorgan privilegios, mayores derechos o menores obligaciones a algunos directivos, trabajadores o miembros.

Retribución excesiva a los directivos y/o otorgamiento de distribuciones patrimoniales irregulares (beneficios indebidos aunque no ilícitos).

No existe la posibilidad de revocación de los directivos porque los miembros pierdan la confianza en ellos (*revocatio ad nutum*).

3° Participación económica de los miembros	Distribución entre los miembros de recursos procedentes de la venta de activos, de operaciones con terceros, de actos <i>ultra vires</i> (fuera del objeto social) de donaciones y subsidios y de ingresos extraordinarios.
	Se reparten excedentes entre los miembros antes de la aprobación de los estados financieros, o aun en caso de haber pérdidas en el ejercicio.
	La cooperativa paga bajos intereses a los aportes y/o ahorros de los miembros, y/o cobra intereses de mercado por los débitos de los mismos.
	Se permite el retiro de los aportes de los miembros antes de su salida de la cooperativa, sin limitaciones de ningún tipo.
	No se constituye la reserva legal, o no se utiliza para cubrir pérdidas o para reforzar y/o actualizar los recursos propios.
	Se manipula la contabilidad para ocultar pérdidas u operaciones inusitadas, indebidas, irregulares o ilícitas.
4° Autonomía e inde- penden-cia	La cooperativa no mantiene relaciones co-constructivas y transparentes con los gobiernos locales, regionales y nacional.
	El gobierno no le otorga (o le quita) a la cooperativa el código de descuento de aportes y obligaciones de los funcionarios miembros.
	La empresa usuaria exclusiva o preferente de los servicios que le presta la cooperativa, dirige y supervisa las operaciones de ésta.
	Los directivos de la cooperativa son a la vez personal de alto nivel de la empresa en donde trabajan los miembros.
	La cooperativa tiene acuerdos <i>pay and tray</i> por los que devuelve un porcentaje del valor contractual para seguir operando como proveedor o comercializador de una empresa lucrativa.
	Los patronos no le otorgan código de descuento para los aportes y obligaciones de sus empleados miembros y/o retienen o demoran el traspaso de los recursos a las cuentas de la cooperativa.
	Se prefiere efectuar operaciones financieras con bancos o entidades financieras capitalistas que con entidades financieras cooperativas.
5° Educación, forma- ción e información	Se hacen acuerdos con inversionistas externos que les otorgan el control efectivo de la actividad y de las operaciones de la cooperativa.
	La dotación del fondo de promoción y educación cooperativa se hace con un porcentaje muy bajo del excedente.
	La cooperativa no aprueba un plan y presupuesto de educación cooperativa, o no lo ejecuta.
	No se exigen requisitos de competencias en gestión para el ejercicio de los cargos directivos y de alta gerencia, ni se facilita su adquisición posterior a su designación.
	Se incorpora personal técnico y/o de alto nivel proveniente del sector privado lucrativo o del sector público, sin importar su experticia cooperativa ni su compromiso con la identidad del sector.

6° Cooperación entre cooperativas	La cooperativa, aunque afiliada, no participa en la formulación, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo del movimiento cooperativo.
	La cooperativa no celebra acuerdos intercooperativos para la realización de actos cooperativos recíprocos con miembros de otras cooperativas.
	La cooperativa acude a la creación de sociedades comerciales o su participación en ellas, para el desarrollo de actividades de alto impacto, sin que haya razones de peso para ello.
	La cooperativa no hace uso compartido de locales, equipos, bienes, servicios y tecnologías con otras cooperativas.
	La cooperativa no participa en <i>Comercio Coop2Coop</i> : intercambio prioritario de bienes y servicios con otras cooperativas.
	La cooperativa no agota las medidas de conciliación y arbitraje en los conflictos con otras cooperativas.
	La cooperativa no utiliza la marca “Coop” patrocinada y supervisada por la Alianza Cooperativa Internacional.
7° Preocupación por la comunidad	Responsabilidad social
	La cooperativa no tiene políticas de impacto positivo en el desarrollo sustentable de la comunidad.
	Se prefiere la concesión de pocos préstamos de elevados montos, al otorgamiento de muchos pequeños y medianos préstamos.
	La cooperativa no asume ni apoya actividades recreativas, deportivas, culturales y/o artísticas en las comunidades donde actúa.
	La cooperativa no desarrolla programas de voluntariado de sus miembros en beneficio de las comunidades y colectivos en riesgo.
	La cooperativa incumple la normativa fiscal, no está al día en el pago de los impuestos y contribuciones parafiscales justas, o desaprovecha los beneficios impositivos que le corresponden legalmente.
	Se adquieren los equipos e insumos necesarios en las grandes cadenas comerciales, antes que en otras cooperativas y/o en pequeñas y medianas empresas locales o regionales.
	Cuidado del medio ambiente
	La cooperativa no incentiva la producción de productos ecológicos ni la actividad agropecuaria, pesquera o forestal orgánica o sustentable.
	La cooperativa no tiene proyectos de sustitución del uso de energías fósiles por energías renovables.
	La cooperativa utiliza empaques y materiales contaminantes y no contempla su sustitución por biodegradables.
	La cooperativa carece de una política de compra y uso responsable de insumos y servicios de bajo impacto medioambiental.

Indicios de desmutualización en las cooperativas, nivel 1: situación de riesgo

Principios	Indicios
1° Adhesión voluntaria y abierta	Se admite el ingreso a la cooperativa de personas que no cumplen con todos los requisitos de admisión.
	No se dan facilidades para el ingreso de personas con necesidades especiales.
	Se establecen condiciones o requisitos discriminatorios para el ingreso de mujeres.
	Hay un largo plazo de espera injustificado para el inicio de operaciones con los nuevos miembros.
	No se tramitan oportunamente las renunciaciones de los miembros.
	No se acata la decisión judicial o administrativa de reponer a los miembros indebidamente excluidos.
	Se aplican elevadas penalidades por la pérdida de la condición de miembro.
2° Control democrático por parte de los miembros	Se dan discriminaciones en el tratamiento de las causas de pérdida de la condición de miembro, particularmente en el plazo del reintegro de los aportes.
	Se prefiere realizar operaciones económicas de gran envergadura con terceros antes que invertir en mejorar y/o ampliar los servicios a los miembros.
	No hay reserva de los datos personales de los miembros que maneja la cooperativa.
	No hay equilibrio en el ejercicio del poder entre los diferentes órganos de la cooperativa: se encuentra concentrado en una persona u órgano.
	No hay un comité electoral independiente que califique los candidatos, dirija, supervise las elecciones y valide la elección de los directivos.
	La gerencia ejerce la representación legal y extrajudicial para todos los actos y contratos de la cooperativa, incluso para los actos que exceden de la simple administración (actos de disposición).
	Asamblea
	No se incluye en el orden del día de la asamblea los puntos solicitados por los miembros opositores.
	Se dan importantes incentivos materiales (premios, rifas, agasajos) a los miembros para que asistan a la asamblea.

2° Control de- mocrático por parte de los miembros	Directivos
	Se desalienta la candidatura de mujeres, de jóvenes, de discapacitados o de miembros disidentes para la elección de cargos directivos o de delegados.
	La gerencia coopta la designación de los directivos, les otorga beneficios indebidos y/o no cumple las decisiones del consejo de administración.
	El órgano de vigilancia no ejerce el derecho de oposición (o de veto) contra los acuerdos o actos del consejo de administración.
	No hay representación proporcional de las minorías, ni de los diversos grupos de interés, colectivos o tipos de miembros en los órganos internos.
	Se usa la figura del conflicto de intereses para impedir la participación de algunos directivos en la toma de decisiones.
	Trabajadores
	No se permite la participación de los trabajadores en la gestión, en el capital y en los resultados del ejercicio.
	No se reconocen los derechos colectivos del trabajo: de formar sindicatos, de celebrar contrato colectivo y de hacer huelga.
	No se cumplen los procesos técnicos de selección, adiestramiento, supervisión, ascensos y disciplina de los empleados y/o hay nepotismo.
	La cooperativa no procura emplear como trabajadores discapacitados o mujeres jefes de hogar, ni facilita su desempeño laboral.
	Control interno
	La auditoría externa de la cooperativa es seleccionada por el consejo de administración y/o por la gerencia.
	No se adoptan medidas de prevención de riesgos de liquidez, de datos, de cumplimiento de obligaciones legales, de delitos en general y del delito de lavado de dinero.
	No se hace auditoría periódica de gobernanza y de ejercicio de las competencias de los órganos.
	No se presentan oportunamente los reportes exigidos por la Autoridad de supervisión, no son veraces y/o son objeto de reparos por la misma.
	La cooperativa, los directivos, el personal de nivel gerencial han sido investigados y/o sancionados por la Autoridad de supervisión por vicios o irregularidades en la gestión social.

3° Participación económica de los miembros	Se obtiene capital de fuentes diferentes a los miembros sin el menor cuidado y/o en condiciones desventajosas para la cooperativa.
	El capital aportado por inversionistas externos es superior al capital aportado por los miembros.
	Los miembros hacen aportes voluntarios adicionales al capital, sin límites ni restricciones.
	No se constituyen fondos de capitalización colectiva con porcentajes de los excedentes.
	No se constituyen fondos para financiar y/o invertir en otras cooperativas.
	No se crea un fondo para financiar las actividades de la cooperativa en beneficio de la comunidad.
	Se exceptúa a algunos miembros de la afectación del aporte para la cobertura de pérdidas de la cooperativa.
4° Autonomía e independencia	No se producen programas conjuntos y paritarios con el gobierno para prestar servicios a la comunidad, estando en capacidad de hacerlo.
	La cooperativa no tiene una regulación y controles internos transparentes y eficientes, por lo que es necesaria la supervisión estatal
	El gobierno ha impuesto a la cooperativa y/o a los directivos sanciones por la comisión de irregularidades, u omisión de obligaciones.
	Se celebran contratos de colaboración con empresas comerciales en condiciones desventajosas para la cooperativa.
	Ha habido sentencia judicial condenatoria a pagos por desidia o colusión en la defensa de los derechos e intereses de la cooperativa.
	Se colocan los recursos de la cooperativa en una sola entidad bancaria sin que se otorguen condiciones especiales.
	Se invierten recursos en entes financieros no cooperativos a largos plazos, en condiciones desventajosas para la cooperativa.
	Los proveedores, los clientes importantes o los entes financieros con los que se opera, conceden beneficios indebidos o injustificados a directivos, gerencia o personal de la cooperativa.

5° Educación, formación e información	No existe un programa de desarrollo de aptitudes básicas de los miembros para facilitar su participación (alfabetización, aritmética).
	No hay programas de capacitación para el desarrollo de aptitudes prácticas y especializadas de los miembros.
	No se da atención especial en los programas educativos a miembros con discapacidades.
	No hay programas de capacitación permanente en gestión cooperativa a los miembros (preferente jóvenes y mujeres) para el relevo continuo y programado de los directivos.
	Ausencia de divulgación continua de información a la comunidad, de los servicios de la cooperativa y sus beneficios.
	No se usan masivamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).
	No hay preferencia de empleo de software de código abierto en los sistemas de la cooperativa.
6° Cooperación entre coopera- tivas	La cooperativa no colabora o solo lo hace en forma ocasional y transitoria con otras cooperativas de igual o diferente tipo.
	La cooperativa no participa en la adopción de medidas de prevención, control y recuperación de cooperativas en situación de riesgo.
	La cooperativa no da ni recibe apoyo financiero, asistencia técnica y de personal de otras cooperativas en diversos grados de desarrollo.
	La cooperativa no celebra convenios de operaciones en común con otras cooperativas.
	La cooperativa no participa en redes, asociaciones, consorcios, conglomerados y/o corporaciones cooperativas.
	La cooperativa prefiere celebrar contratos de colaboración empresarial con empresas comerciales antes que con otras cooperativas.
	La cooperativa no participa en grupos empresariales cooperativos como miembro o como cabeza de grupo.
	La cooperativa se abstiene de participar en el fondo cooperativo de garantías recíprocas, en los fondos comunes de inversión o en las cajas centrales cooperativas.
	La cooperativa no hace inversiones en otras cooperativas, procurando obtener la mayor rentabilidad financiera.
	La cooperativa no agota las medidas de conciliación y arbitraje en los conflictos con otras cooperativas.

7° Preocupación por la comunidad	Responsabilidad social
	No existe una política de diferenciación en las condiciones de los préstamos según su destino productivo, ubicación local, la satisfacción de necesidades básica o el consumo no esencial o suntuario.
	La cooperativa no comercializa sus productos en los sistemas de comercio justo.
	La cooperativa no tiene planes de atención especial a sus miembros jóvenes, desempleados, mujeres jefes de hogar y sus trabajadores.
	La cooperativa no ayuda a comunidades devastadas por catástrofes naturales, conflictos armados o vandalismo.
	La cooperativa no aplica la política de pago diligente a sus acreedores, especialmente otras cooperativas y Pymes.
	La cooperativa no prevé la formulación y presentación a la asamblea del informe de responsabilidad social.
	Cuidado del medio ambiente
	No se promociona el consumo “verde”, las acciones de economía circular o de uso compartido de bienes y servicios.
	La cooperativa no ejecuta planes de reforestación.
	La cooperativa no invierte ni promociona la descontaminación de playas, ríos, páramos y espacios públicos.
	Para la cooperativa no tiene importancia adquirir o utilizar bienes y servicios con tecnologías de obsolescencia programada.
	La cooperativa no audita periódicamente sus emisiones de carbono ni tiene programas para su reducción.

Efectos de la desmutualización

Para Douvitsa (2016) la compañización no es rechazada a priori. Considera que lo que hay que reflexionar, es en qué extensión esa tendencia debe suceder, sin impedir la capacidad de las cooperativas de contribuir al desarrollo sustentable y sus aspectos: seguridad económica, equilibrio ecológico, justicia social y estabilidad política.

Ahora bien, es reconocido por el *Study Group on European Cooperative Law*, que lo que denomina «*companization of cooperatives*» comporta los riesgos de hibridación y, consecuentemente, fragilizando el fundamento de discriminación positiva de que las cooperativas son objeto en muchas legislaciones, y particularmente en el orden jurídico portugués (Meira, 2015).

Por su parte, Henry (2014) estima que hay un alineamiento del derecho cooperativo con el aplicable a las sociedades de capital, que lleva a efectos positivos y negativos, que se mitigan el uno al otro: por su propia naturaleza, la alineación de la legislación cooperativa con el derecho de la sociedad anónima tiene efectos complejos.

Como dice Sánchez-Pachón (2008) tampoco pueden ignorarse los peligros de la desnaturalización, ni de la “instrumentalización” por parte de las administraciones públicas o del propio sector privado capitalista, ni de los comportamientos oportunistas que únicamente buscan compensaciones en el ejercicio de su actividad disimuladamente capitalista.

Sin embargo, por un lado, ayuda a las cooperativas a ser más competitivas en el sentido econométrico, financiero estrecho del término, es decir, para crecer económicamente, para aumentar su capital mediante fusiones, para reducir sus costos, crear economías de escala, para aumentar sus reservas y aumentar sus ganancias, a veces también sus excedentes.

Pero, por el otro lado, más son los efectos negativos, a saber:

1. En opinión de Naranjo (2019) la identidad se refiere a la vinculación intrínseca del miembro con la or-

ganización; el empoderamiento, la participación activa. Esa identidad, parece, se pierde en las cooperativas, cuando su crecimiento numérico, dificulta el ejercicio de la democracia directa; se limita el acceso a la información; se pierde la relación entre los administradores, con los socios, quienes, poco a poco, se van sintiendo más clientes que propietarios de la empresa cooperativa. Así, se ha observado en los grupos cooperativos de Francia que el aumento en el número de asociados facilita el comportamiento de pasajero clandestino (*free rider*), mediante el cual un asociado quiere sacar provecho de una acción colectiva sin aportar nada (Vargas-Prieto, 2014).

2. En la misma vía para Defourny (2003) la identidad abarca la relación socio – organización y la sujeción y cumplimiento de los valores y principios que rigen el cooperativismo en particular, caso contrario, serán empresas de la Economía Solidaria, solo de membrete, por eso, el principal escollo que se debe evitar, es “la pérdida de identidad propia hacia la que la empujan generalmente su crecimiento y su éxito.

Como señalan García Serrano y Schenck (2019) de alguna manera, podemos afirmar que vivimos en una permanente esquizofrenia organizacional, que se traduce en “actuar de forma diferente a lo que se piensa o

- se dice que se piensa o se cree que se piensa”.
3. Para Serrano en Jaramillo et al (2005) si el principal factor de la identidad de la cooperativa es atender a las necesidades económicas y sociales de sus miembros, debemos decir de manera contundente que si no lo hace pierde su razón de ser y de exigir el favor y la fidelidad de sus asociados. El hecho es que la oferta de bienes y servicios que la cooperativa produce o distribuye están determinados por una demanda pre-existente de necesidades concretas de sus asociados, que debe ser reconocida por la organización en forma permanente, empleando para el efecto estrategias y técnicas adecuadas. De no ser así, se precipita la crisis de identidad que afecta en muchas latitudes al movimiento cooperativo.
 4. La desmutualización afecta sobre todo elementos estrechamente vinculados: la naturaleza y estructura del capital, la gestión/administración y los mecanismos de control, lo que hace que la diferenciación entre las cooperativas y sociedades anónimas se desvanece y los legisladores violan sus obligaciones públicas derecho cooperativo internacional a (re)establecer y mantener la identidad de las cooperativas.
 5. Algunos opinan que esta posible tendencia a la «capitalización» de las sociedades cooperativas, afectaría a la concepción ideológica de las mismas como paradigma de entidades de la economía social (Macías-Ruano, 2016). En tal caso, las cooperativas rinden sus posiciones como organizaciones democráticas establecidas para servir las necesidades de los socios autónomos (Proyecto 1967).
 6. Hay una constatación, históricamente fundamentada, de que la mercantilización altera los valores que rigen las relaciones entre las personas y, entre estas y la naturaleza, cuando tales relaciones adoptan la forma de transacciones mercantiles. De forma tal que los lazos simbólicos y la lógica de reciprocidad que tradicionalmente acompañaban a las transacciones económicas tienen a erosionarse y acaban desapareciendo (Gómez-Baggerhun, 2018).
 7. La mercantilización transforma el carácter de las cooperativas como empresas al servicio de sus miembros-usuario en algo muy parecido a la empresa de capital, abriéndolas también a no usuarios y hasta a inversores; es decir, altera la identidad cooperativa. En esta vía, las cooperativas que utilicen capital externo corren el riesgo de que los directivos

senior secuestren el control para servir a sus intereses (ACI, 2015).

8. En relación con la seguridad económica, la mercantilización merma la capacidad de las cooperativas de adaptarse a nuevas situaciones y de transformar actores del sector informal en actores formales.
9. En su manifestación más extrema la desnaturalización o mercantilización legislativa de las cooperativas, forma parte de la “desregulación” de la economía que, a su vez, se origina por la implantación de un pensamiento único generalizador, reductor de la diversidad cultural. Sin diversidad cultural no hay diversidad biológica; sin ambas no hay diversidad en general. Sin diversidad, no hay vida; en consecuencia, no hay desarrollo: si la posibilidad del desarrollo, no hay desarrollo sostenible. Esto contraviene el derecho público internacional cooperativo y el concepto del desarrollo sostenible. (Henry, 2014).
10. Señala la ACI (2015) que la capacidad de distribuir el valor de los activos residuales de una cooperativa entre sus miembros al disolverla podría convertirse en un acicate para liquidarla. De esta manera, podría

convertirse en un objetivo para los miembros y otras personas que deseen desmutualizarla con el fin de lograr una ganancia personal inmerecida a partir de la distribución de las reservas de la cooperativa. Algunas cooperativas siguieron las prácticas de empresas propiedad de inversores competidoras suyas, con las mismas consecuencias devastadoras.

Vuelta a la identidad

Para la Alianza Cooperativa Internacional:

Si no abrazamos sinceramente nuestra identidad cooperativa, si no permitimos que esa identidad se extienda a través de las organizaciones que representamos, nos enfrentaremos a una crisis existencial que nos impedirá sobrevivir como cooperativas¹.

La Alianza Cooperativa Internacional al conminar a sus miembros en todo el mundo a volver a la identidad cooperativa nos expresa sin dudar que las cooperativas son exitosas por sus principios y no pese a ellos. Por ello muchas cooperativas están volviendo a buscar en los clásicos pensadores del cooperativismo elementos conceptuales para entender el mundo actual y actuar en consecuencia.

1 (<https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/cooperativestrategy-final-drafting-edited-es03-1466754440.pdf>):

La identidad tiene relevancia para las cooperativas, como señalan Nunes, Días y Lopes:

las organizaciones de economía social son entidades eminentemente misioneras y basadas en el valor, atributos que requieren la identidad organizacional como un recurso crítico para promover la eficacia organizacional. La identidad es una fuente importante de identificación para los miembros de la organización, un factor que normalmente genera un conjunto diverso de comportamientos que son beneficiosos para la organización. Nunes, Días y Lopes (2020).

Por ello no hay nada más presente que volver a la identidad y desde la fortaleza que otorga la especificidad de principios y valores desarrollar marcos formativos adecuados a las actuales coyunturas. Una propuesta que corrija las desviaciones “mercantilistas” de las cooperativas y revalorice su inserción en la comunidad, debe consistir en una labor pautada en el tiempo y con la posibilidad de cuantificar resultados (Elgue, 2011).

Mecanismos de combate

A continuación, se relacionan diversos mecanismos concretos que pueden ser utilizados más que para sancionar, para prevenir o reducir al mínimo la ocurrencia en hechos, actos, omisiones, acuerdos o contratos que atenten en diversas

medidas contra la identidad cooperativa. Medidas, en las cooperativas y en los organismos de integración, que pueden adoptarse inmediatamente; otras, a mediano o largo plazo ya que se trata de reformas legislativas. Finalmente, se señalan posibilidades de actuación de los órganos judiciales en orden a declarar la nulidad de acuerdos y contratos violatorios de la identidad cooperativa.

En las cooperativas

1. Educación cooperativa

Un factor importante es el énfasis en la educación sobre los principios cooperativos y el establecimiento de políticas explícitas para favorecer la participación de los miembros en la gestión. Otro es fortalecer los vínculos entre las cooperativas para distanciarse de la economía convencional. Esto puede implicar instituciones de inversión ética y comunitaria. Finalmente optar por una estrategia de replicación (cooperativas más pequeñas) que una de crecimiento (una gran cooperativa) puede contribuir a conservar el empoderamiento y la lealtad de los miembros (Johanisova et al, 2018).

En el caso de los grandes grupos cooperativos, el reto es mostrar que pueden generar, con sus acciones económicas, resultados portadores de valor agregado para sus asociados con respecto a las empresas privadas, por lo que las cooperativas de-

berían tratar de volver a restablecer la relación con sus asociados (Vargas-Prieto, 2014).

2. En el estatuto

Propiciar una reforma estatutaria para incluir un capítulo separado que establezca normas que definan y prohíban las “infracciones” como las indicadas en los indicios, al menos de nivel 1 (las más graves) e impongan sanciones a los responsables de las infracciones, graduadas según la gravedad de las mismas.

En caso de no poderse identificar individualmente a los presuntos responsables, o que la infracción sea producto de un acuerdo de un órgano interno, la sanción se aplicaría a todos sus integrantes, salvo a quienes salvaron su voto, estaban ausentes con causa justificada a la sesión respectiva, o al enterarse, no se pronunciaron y, o ejercieron acciones en contra.

Podría, también, remitirse la materia a un código, manual o reglamento de buen gobierno cooperativo.

En ambos casos, la normativa debe ajustarse a las normas que al respecto apruebe el organismo de integración, de carácter obligatorio para sus afiliadas.

3. Por parte de la asamblea

a) No aprobación del informe del consejo de administración

que refleje prácticas (acciones u omisiones) no conformes con la identidad cooperativa.

b) No aprobación de los estados financieros del ejercicio en los cuales se identifiquen operaciones o transacciones violatorias de la identidad.

c) Negativa de aprobación del plan de trabajo y del presupuesto de ingresos, egresos e inversiones del próximo ejercicio, en donde se proyecten operaciones o transacciones no conformes con la identidad cooperativa.

d) No aprobación de informe del órgano de control interno que omita incluir el análisis del ajuste a la identidad, o que lo apruebe por negligencia, impericia o colusión con el consejo de administración y/o la gerencia.

e) Aprobación de acuerdos que obliguen a la revisión de los actos o acuerdos violatorios de la identidad.

f) Remoción de sus cargos de los directivos responsables, y en caso de cargos de nivel gerencial, destitución inmediata.

g) Aprobación del ejercicio de acciones de nulidad judicial de acuerdos de la asamblea o del consejo de administración y/o de contratos otorgados, violatorios de la identidad,

- y si los mismos produjeron daños y perjuicios a la cooperativa, solicitud de establecimiento de la responsabilidad civil (patrimonial) de los culpables.
4. Por parte de los miembros del consejo de administración disidentes o en desacuerdo con los acuerdos atentatorios a la identidad cooperativa:
 - a) Voto salvado de los que no estén de acuerdo con la decisión aprobada en sesión que apruebe el acuerdo violatorio.
 - b) Solicitud de convocatoria de sesión extraordinaria del consejo para reconsiderar la situación.
 - c) Petición de revocación del acuerdo adoptado y sustitución por otro acorde a la identidad.
 - d) Remoción de los directivos responsables y/o aceptación de su renuncia.
 - e) Destitución de gerentes y de personal responsables.
 - f) Informe de la situación al órgano de control interno para que ejerza sus funciones en la materia.
 - g) Información al organismo de integración para que intervenga.
 5. Por el órgano de vigilancia o fiscalización interna:
 - a) Solicitud de informes al consejo de administración y/o a la gerencia.
 - b) Realización de auditorías de gobernanza.
 - c) Solicitud de reunión conjunta con el consejo de administración.
 - d) Ejercicio del derecho de oposición o, en su caso, de veto, a los acuerdos del consejo de administración.
 - e) Convocatoria de asamblea extraordinaria y presentación de informe con las consideraciones pertinentes.
 - f) Solicitud de intervención al organismo de integración.

Por el Organismo de integración

1. Aprobación de normativa sobre control de riesgos de desmutualización de carácter obligatorio, aplicable tanto al organismo de integración como a las cooperativas afiliadas, que sea incorporado a la normativa de las mismas.
2. Práctica de inspecciones frecuentes a las cooperativas para detectar situaciones de riesgo de pérdida de identidad, y para adoptar medidas para su cesación.

3. Desarrollo de programas formativos permanentes a directivos y personal de las cooperativas afiliadas, de prevención y corrección de situaciones de pérdida de identidad.
4. Ejercicio de las potestades de auto-control sobre sus afiliadas, otorgadas por la propuesta reforma de la ley de cooperativas, que se reseñan más adelante.

Reformas legislativas

Para prevenir, impedir o reducir al mínimo los hechos, actos, omisiones o acuerdos violatorios de la identidad cooperativa, se proponen reformas en la legislación cooperativa para establecer incentivos, prohibiciones y normas sobre la intercooperación, la que es considerada el elemento esencial de preservación de los principios y, en consecuencia, de la identidad cooperativa.

Incentivos

1. Extender el concepto de acto cooperativo a las actividades de intercooperación entre todo tipo de cooperativas, siguientes:
 - a) Operaciones entre cooperativas resultantes de convenios entre las mismas.
 - b) Operaciones con empresas constituidas -por vía de excepción- por cooperativas para la realización de actividades que exigen formas jurídicas diferentes.
 - c) Las operaciones en red entre cooperativas, siempre que estén formalizados.
 - d) Los servicios prestados a los miembros de otras cooperativas (actos intercooperativos) en ejecución de acuerdos entre cooperativas
 - e) Las operaciones entre cooperativas resultantes de contratos de colaboración empresarial.
 - f) Las operaciones realizadas entre las cooperativas pertenecientes a los grupos empresariales cooperativos.
2. Otorgamiento de subvenciones públicas a operaciones de concentración empresarial cooperativa, que incluyen la constitución o pertenencia a grupos empresariales cooperativos, así como a la creación o incorporación de cooperativas a uniones temporales, consorcios, conglomerados y/o corporaciones integradas por cooperativas.
3. Autorizar la emisión de obligaciones y de bonos o títulos participativos para el financiamiento de proyectos de ampliación o mejora de servicios a los miembros, remunerados mediante diversas formas y de duración variable, según el acuerdo de emi-

sión aprobado por la asamblea. Adquiribles exclusivamente por otras organizaciones solidarias, entidades sin fines de lucro y entidades nacionales o internacionales públicas o privadas de fomento del sector solidario, con participación limitada en los órganos de la organización solidaria emitente.

4. Incentivar la inversión de los recursos excedentes de las organizaciones solidarias en otras organizaciones solidarias de cualquier grado y/o tipo, de manera tal, que articule financieramente el sector de economía solidaria a través de un mercado financiero cerrado. Para ello, deberían crearse incentivos como la exención de impuestos sobre los capitales invertidos por esas vías. Las inversiones podrían consistir en aportes ordinarios de capital de otras organizaciones solidarias en obligaciones, bonos y títulos participativos emitidos por dichas organizaciones, en fondos comunes de inversión cooperativa o solidaria, o en cuentas en participación con otras organizaciones solidarias.
5. Prever la figura de las cajas centrales de las cooperativas financieras, de afiliación obligatoria para disfrutar de subvenciones públicas y beneficio tributarios, con el objeto de establecer redes de servicios financieros, funcionar como cámara de compen-

sación entre ellas y gestionar en forma común recursos financieros.

6. Declaratoria de no sujeción a tributación o reducción de la carga fiscal de los miembros productores agropecuarios, pesqueros y de acuicultura, forestales, industriales y/o artesanales por la entrega de no menos del 90% de sus productos a sus cooperativas, que a su vez los comercialicen en común por medio de cualquier figura de intercooperación.

Prohibiciones

1. De realizar operaciones del objeto social con personas que no sean asociados, o permitirlos excepcionalmente en los siguientes supuestos:
 - a) Cuando sea imprescindible para cumplir el objeto social, siempre que se trata de una situación transitoria,
 - b) Que no sobrepase un porcentaje superior al 20% respecto de las operaciones que la cooperativa realiza con sus asociados,
 - c) Cuando la cooperativa se encuentre en situación de hecho de suministrador único de bienes y/o de servicios en la localidad, o
 - d) Cuando se ejecuten convenios intercooperativos para la prestación de servicios a los

miembros de las cooperativas participantes.

Las cooperativas que realicen operaciones con personas no asociadas por encima del porcentaje establecido, perderían los beneficios tributarios y subvenciones públicas.

2. De repartir, imputar, dividir o transmitir a los miembros excedentes o beneficios producto de la enajenación de bienes de la cooperativa, de operaciones con terceros, de donaciones y subsidios recibidos, de operaciones extra estatutarias o de operaciones extraordinarias.
3. De tener como integrantes de los órganos internos a personas que no sean miembros de la cooperativa (directivos independientes), salvo que representen a otras organizaciones solidarias del mismo o superior grado.
4. De contratar personal de cualquier nivel, extraño o no procedente del sector cooperativo, y/o que no compruebe fehacientemente su compromiso con los valores y principios cooperativos, salvo que no hubiese en el sector cooperativo personas capaces de asumir las funciones correspondientes.
5. De reelección por más de dos períodos consecutivos de las personas que integran el consejo de administración y el órgano de vigilancia.
6. De permitirse el voto plural de los miembros basado en los aportes de capital tanto obligatorio como voluntario, con la posibilidad de aceptarse el voto proporcional limitado, según el volumen de operaciones (actos cooperativos o solidarios) efectuados por los miembros con la organización solidaria.
7. De otorgar a la gerencia la representación legal de la cooperativa para actos de disposición.
8. De transformación de organización solidarias en sociedad mercantil o de naturaleza lucrativa. O, en caso de aceptarse, destinar los fondos y reservas colectivos al organismo de integración cooperativa respectivo. Lo mismo, con las subvenciones públicas aun no pagadas. Considerar como acto de simulación el hecho de que una cooperativa se disuelva para transferir su patrimonio a otra sociedad, y declarar nulos los actos que encubran esta maniobra, como lo dispone la legislación de Paraguay (Maidana, 2010).
9. De fijación de las tasas de interés a las operaciones activas o pasivas de acuerdo a las tasas de mercado. Las

tasas de interés de los préstamos deben ser establecidas periódicamente a un monto razonable según su tipo y destino diferencial, de acuerdo a un estudio que determine los costos de operaciones, los fondos y reservas y las inversiones a efectuar por la cooperativa en el período.

Para Bertossi (2002) las tasas de interés deben ser “cooperativas” o “solidarias”, que son aquellas que permiten cubrir los costos, mantener reservas y fondos adecuados, así como permitir un crecimiento razonable de la empresa. Más allá de eso, es entrar en criterios no propiamente solidarios.

10. Proclamar, también por ley, la irrepartibilidad de las reservas sociales en caso de disolución y liquidación reembolsando a los asociados únicamente las aportaciones efectuadas por ellos mismos al capital (Del Burgo, 2002).

11. De creación, participación, asociación, incorporación o fusión con formas societarias mercantiles para la realización de determinadas operaciones o de ramas de actividad de la cooperativa, salvo que el ordenamiento nacional no permita el uso de la forma cooperativa o de la economía social y solidaria para ello. En todo caso, la participación accionaria de la cooperativa deberá ser

mayoritaria y destinar los beneficios obtenidos a fondos colectivos e irrepartibles.

Respecto de la intercooperación

1. Hacer obligatoria la pertenencia a un organismo de integración, condición necesaria, aunque no suficiente, para obtener incentivos y, o beneficios públicos. Ello, en sana interpretación del principio de integración ya que forma parte sustancial del ser cooperativo. El hecho es que para las cooperativas, dice Eguía (2001) si una persona jurídica en forma voluntaria y libre ha escogido ser cooperativa, solo le queda el camino de la cooperación. Y, como lo señaló una sentencia del Tribunal Constitucional de Alemania cuando dictaminó que la afiliación obligatoria a una federación de auditoría cooperativa no iba en contra de ninguna ley, debido a que nadie está obligado a formar o unirse a una cooperativa (Münkner, 1989).

2. Otorgar al organismo de integración el poder de ejercer el autocontrol de identidad de las entidades cooperativas afiliadas, a través de departamentos especializados en la supervisión de cooperativas, o por medio de instituciones auxiliares del cooperativismo.

3. Permitir al organismo de integración actuar de oficio o a solicitud de miembros de la cooperativa o de otras cooperativas, al haber fundados indicios del incumplimiento de prohibiciones de la ley y, o la comisión de irregularidades contra la identidad cooperativa, por parte de una entidad cooperativa de grado inmediatamente inferior.
4. En tal virtud, otorgar al organismo de integración la facultad de adoptar las medidas preventivas y correctivas que considere procedentes, lo que incluye, entre otras:
 - a) El ejercicio discrecional de las mismas potestades que la normativa *ad hoc* otorga al órgano de control interno.
 - b) Intervención temporal del total o parte de las actividades, departamentos o servicios de la cooperativa, aditiva o sustitutiva de los órganos directivo y/o de control, de acuerdo a la gravedad de la situación, salvo de la asamblea.
 - c) Suspensión parcial o total de actividades, dependencias o servicios.
 - d) Separación temporal de sus cargos de los presuntos responsables y designación de suplentes o de otros miembros por cooptación.
 - e) Preparar y ejecutar un plan de control de riesgos de identidad y de corrección de medidas o situaciones que la produzcan.
 - f) Convocatoria de asamblea y/o proceso electoral para aprobar el plan de control y la elección de nuevos directivos.
 - g) Exclusión del organismo de integración.
 - h) Solicitud a las autoridades públicas de la pérdida de subvenciones y beneficios tributarios.

Medidas de orden Judicial

Se discute en la doctrina la posibilidad de obtener una decisión judicial de nulidad de un acuerdo de la asamblea, de un acto o acuerdo del consejo de administración o de un contrato celebrado con terceros, violatorios de la identidad cooperativa, esto es, violatorios de un principio cooperativo. Hasta ahora, apenas se ha vislumbrado esta posibilidad con base en alguno de los siguientes criterios:

1. Vicio en la causa-objeto
Para Uribe Garzón (1969) habría que considerar que la violación de un principio cooperativo configura un vicio en la causa o en el objeto social, como pudiese ser la decisión de la asamblea de emprender acti-

vidades de propósitos abiertamente lucrativos: especulación con divisas, valores bursátiles, etc.

2. Lesión al interés social

Este criterio se basa en que son impugnables los acuerdos que lesionen los intereses sociales en beneficio de alguno o de varios miembros o de terceros, o que lesionen los intereses de la entidad.

En este sentido García Álvarez (2019) considera que la infracción de principios cooperativos podría ser el fundamento de una acción de impugnación. En realidad, afirma que sería así en la medida en que eso suponga una infracción del interés social.

De manera que los acuerdos adoptados en la asamblea o por el órgano directivo que lesionen el interés de la cooperativa en beneficio de uno o varios socios o de terceros serán impugnables. Ello, porque ni siquiera la asamblea, aun cuando adoptase acuerdos por unanimidad y con asistencia de todos los socios, puede adoptar acuerdos válidos que lesionen el interés social.

3. Fernández (2019) plantea que en algunos supuestos en los que se adopten acuerdos que incumplan los deberes específicos lesionando la ley o el interés social en cuanto al desacato de los principios y valores

de la Economía Social y Solidaria, no sería desacertada la posibilidad de impugnar dicho acuerdo, aunque aparentemente no se cumple la relación causal, es decir, que se produzca un beneficio en favor de otros(as) socios(as) o terceras personas. En este supuesto, estarían legitimados para impugnar el acuerdo los miembros o terceros que tenga un interés legítimo en que se cumplan dichos principios.

4. Nulidad de un contrato

La cuestión surgió de la impugnación de un contrato celebrado por una cooperativa con una sociedad de capital y no con otra cooperativa con la que podría haberlo negociado en igualdad de condiciones, sobre la base hipotética de que al integrar el principio el derecho objetivo, los intereses de la cooperación intercooperativa que él protege, atribuirían legitimación activa a la cooperativa postergada en el contrato para impetrar su nulidad.

Sin embargo, en el estado actual de la doctrina, para Santos (2015) no prosperaría una acción de nulidad de un contrato celebrado por una cooperativa, por vulneración del principio “cooperación entre cooperativas”. En efecto, conforme al principio, la cooperativa debe procurar mantener relaciones económicas con otras cooperativas.

Ahora bien, el asunto podría analizarse tomando en consideración el valor jurídico que tengan los principios cooperativos en un ordenamiento determinado; si son o no vinculantes, o se trata de meros medios de interpretación. En tal sentido, los principios son considerados de distintas formas:

1. Como medios de interpretación

Para gran parte de la doctrina los principios cooperativos son un eficaz medio para la interpretación del derecho positivo que rige las cooperativas; son también como un status, un sello que caracteriza al derecho cooperativo y, por último, son fuente de derecho (fuentes materiales) para llenar las lagunas o impedir abusos de la ley en esta materia.

2. Como principios generales del derecho

De acuerdo a este criterio, se puede considerar que actualmente los principios ya no son meros aspectos ornamentales del derecho, como eran vistos por aquellos que negaban su carácter de juridicidad. Son normas fundamentales o generalísimas del sistema, las normas más generales.

3. Como principios orientadores

Para Domínguez Cabrera (2016) cabe hablar de principios orientadores con carácter alternativo y no con carácter acumulativo, por lo que parece entenderse que la falta de

cumplimiento de alguno de los enunciados, no desnaturaliza la esencia de las sociedades integrantes de la economía social.

4. Como principios jurídicos

La Declaración de identidad de la ACI de 1995 afirma que los principios son “pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores”. De manera que los principios actúan; así como guías de conducta inherentemente prácticas para la consecución de los valores cooperativos. Los principios son guías y no reglas (Moreno Fontela, 2017).

5. Como principios configuradores

Alfonso (2015) considera que el hecho de haber sido incorporados en las más modernas leyes de cooperativas los principios cooperativos como “principios configuradores de la sociedad cooperativa”, ha permitido a la doctrina y la jurisprudencia defender que forman parte del derecho positivo como auténticas normas jurídicas directamente aplicables y a las que someter los estatutos y los acuerdos sociales. Así, se conciben como límite a la autonomía de la voluntad en orden a incluir en la escritura cualquier pacto o condición no expresamente prevista por la ley.

6. Son normas si son incorporados al ordenamiento jurídico

Para Santos (2015) como derecho objetivo los principios cooperativos solo son vinculantes cuando se recogen en normas jurídicas emanadas de los poderes normativos del Estado. También son obligatorios cuando se recojan en los estatutos de cada cooperativa. Si no forman parte del ordenamiento jurídico, no sujetan a los ciudadanos ni a los poderes públicos ni obligan a su cumplimiento. Pero también, como en el caso de Portugal, los principios cooperativos pueden ser incorporados al texto constitucional, en cuyo caso ya se trataría de violación de norma de rango constitucional.

En definitiva, si los principios cooperativos han sido incorporados por norma expresa al ordenamiento jurídico, su violación puede dar pie a la declaratoria judicial de nulidad del acuerdo, acto o contrato en cuestión, no tanto por la violación en sí de algún principio específico, sino por violación de la ley que inserta el principio como norma positiva. Sin embargo, ello requerirá de un arduo trabajo interpretativo para determinar, en cada caso concreto, si el acto, contrato o

acuerdo viola un principio cooperativo y en qué medida lo hace.

Conclusiones

La cooperativa pierde su identidad cuando incumple los principios generales del cooperativismo definidos por la ACI. La pérdida de la identidad en una cooperativa ocasiona su desnaturalización y dejación, en los hechos, de ser cooperativa. Para determinar la violación de los principios, se recurre a la comprobación de la comisión de hechos, actos, contratos y de omisiones que -al ser múltiples- constituyen fundados indicios o presunciones de la violación.

Es necesario implementar medidas concretas en los órganos de la cooperativa y a cargo del organismo de integración para prevenir y sancionar la incursión en supuestos de violación de los principios. También, se impone efectuar reformas legislativas que incorporen normas tanto de prevención como de represión de conductas violatorias de los principios, y estar atentos a la evolución de la doctrina y de la jurisprudencia, que empieza a incursionar en la declaratoria judicial de nulidad de actos de acuerdos de las cooperativas en violación de la identidad sectorial.

Referencias bibliográficas

- Alfonso, R. (2015). Los principios cooperativos como principios configuradores de la forma social cooperativa. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 27. Valencia, Ciriéc-España.
- Alianza Cooperativa Internacional (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*.
- Bertossi, R. (2002). *Cooperativas de crédito*. Córdoba. Coopnetaldia 0251.
- Borgaza, C. et al (2018). *La economía social y solidaria y el futuro del trabajo*. Ginebra, Organización Internacional del Trabajo.
- Cobo del Rosal, M. (2012). *El retorno cooperativo*. Madrid, Universidad del Rey Juan Carlos. Tesis doctoral.
- De Fourny, J. (1988). *De la Coopération á l'économie sociale*. II Congreso Mundial Vasco. Congreso sobre el Cooperativismo y la Economía Social en el Mundo. Vitoria-Gasteiz. Gobierno Vasco.
- De Souza, L. (2017). *Cooperativas de Crédito. Regulação do CMN e os valores cooperativos*. Curitiba, Juruá Editora.
- Del Burgo, D. (2002). La desnaturalización de las cooperativas. *Boletín de la asociación internacional de Derecho Cooperativo*, 2002. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Eguía, F. (2001). *Introducción a la teoría de la cooperación*. León. México.
- Elgue, M. (2011). *Unidos en la diversidad. Lo público, lo privado y lo social en un proyecto nacional*. Buenos Aires, Corregidor.
- Fernández Sahagún, M. (2019). Responsabilidad de las personas administradoras de la sociedad laboral por incumplimiento de los deberes específicos. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa* nº 34. Valencia, Ciriéc España.
- Fici, A. (2015). Tendencias y perspectiva del derecho cooperativo en el contexto global y la supervisión como oportunidad para el sector de la economía

solidaria. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, N° 49. Bilbao, Universidad de Deusto.

García Müller, A. (2020). Derecho cooperativo, mutual y de la economía social y solidaria, Tema 2. Ciriéc Colombia. www.ciriec-colombia.org

García Müller, G. (2012). Balance Social Cooperativo. Caso: Cooperativa de Servicios Agrícolas La Trinidad S. R. L., 2004. Revista Cooperativismo & Desarrollo, 20(101), 52-78.

García Serrano, J. y Schenck, L. (2019). Nómades, hacia una utopía de lo mutuo. Montevideo, Rumbo Editorial.

Gómez-Baggerhun, E. (2018). Mercantilización. Decrecimiento. Vocabulario para una nueva era. Edición ampliada latinoamericana. Cali, Universidad del Valle.

Henry, H. (2014). El papel del derecho cooperativo en un mundo globalizado. Economía social: identidad, desafíos y estrategia. Valencia, Rulescoop.

Jaramillo, F. et al (2005). Conversatorio sobre la “utopía” cooperativa. Bogotá, Fundequidad.

Johanisova, N. et al. Cooperativas. Decrecimiento. Vocabulario para una nueva era. Edición ampliada latinoamericana. Cali, Universidad del Valle.

Lara-Gómez, G. y Pérez-Sosa, F. (2015). Determinantes del isomorfismo institucional de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo en México. Revesco, N° 119. Madrid, Aecoop.

Lavandera, P. y Maglioni, C. (2010). Caracterización de las organizaciones. Donde hay una necesidad, nace una organización. Buenos Aires, Ediciones Ciccus.

Lesseul, G. Y Richer-Battesti, N. (2011). Les banques coopératives en France : L'exception coopérative en question ? Les contributions des coopératives à une économie plurielle. Paris, Recma.

Mazzoli, M. (2001). Strumenti finanziari del sistema cooperativo e forme organizzative: un'analisi economica. Rivista della cooperazione 2/2001 Roma, Istituto Italiano di Studi Cooperativi Luigi Luzzatti.

- Maidana, O. (2010). Régimen legal de las cooperativas comentado. Asunción, Servilibro.
- Mladenatz, G. (1996). Historia de las doctrinas cooperativas (1933). Medellín, Cinco.
- Monzón, J.L. (2014). La globalización y el futuro de las cooperativas. Economía social: identidad, desafíos y estrategias. Valencia. Ciriec-España/Rules-coop.
- Moreno Fontela, J. (2017). Las relaciones entre los valores y principios cooperativos y los principios de la normativa cooperativa. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos N° 124. Madrid, Ediciones Complutense. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.54923>.
- Mugarra, A. (1999). Proyecto Balance de Identidad Cooperativa. Anuario de Estudios Cooperativos 1998. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Münkner, H. (1989). Ley de Cooperativas en la República Federal Alemana. Universidad de Marburg/Lahn. N° 7, Junio-Septiembre. Valencia. Ciriec.
- Naranjo, C. (2019). El acto económico solidario: sus efectos en el campo laboral y tributario en la legislación de la Comunidad Andina de Naciones. Quito, Instituto de Altos Estudios Nacionales. Tesis de Maestría.
- Narvarte, P. y Careaga, C. (2016). El modelo del sistema viable: una referencia estratégica para el estudio organizacional del sector cooperativo chileno. Revesco: Revista de Estudios Cooperativos, N° 121. Madrid, Ciriec-España.
- Nunes, F.G.; Dias Martins, L.M.; Lopes, A. (2020) Promoting the effectiveness of Social Economy Organisations: a proposal based on identity management. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, vol. 135, e69180. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.69180>.
- Ocejo, J. y Rechy, M. (2019). La economía social y el cooperativismo Sector clave en la reconstrucción de la economía nacional. Presentación para iniciar un taller de capacitación en el Gobierno de la Ciudad de México.
- Proyecto Conjunto Internacional sobre Democracia Cooperativa (1997). Como dar significado a la participación. La democracia participativa en las Cooperativas. Buenos Aires, Intercoop.

- Sánchez-Pachón, L. (2011). Los acuerdos intercooperativos. Un instrumento jurídico para la colaboración en momentos de crisis económica. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 22, Valencia, Ciriect.
- Santos, M. (2015). La relación de los principios cooperativos con el derecho. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa* 27. Valencia, Ciriect-España.
- Spear, R. (2011). *Formes cooperatives hybrides. Les contributions des coopératives à une économie plurielle*. Paris, Recma.
- Uribe Garzón, C. y Romero Conti, G. (1990). *Administraciones públicas cooperativas*.
- Uribe-Garzón, C. (1998). *Crisis ideológica del cooperativismo. Una peligrosa contravía*, Bogotá, Fondo Nacional Universitario.
- Vargas-Prieto A. (2014). La crisis de identidad de las cooperativas agrarias en Francia. *Cooperativismo y Desarrollo / Volumen 22*.
- Vásquez, M. (2002), *Las cooperativas de segundo grado. Particularidades societarias*, Valencia, Tirant Lo Blanch.
- Verbeke, G. (2006). *Estado actual y desafíos el cooperativismo de crédito en la Argentina. El financiamiento de la economía social: actores e instrumentos*. Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Zamagni, S. (2019). *el cooperativismo y el desarrollo humano integral: los desafíos del nuevo siglo*. (texto base para la ponencia magistral durante la XXI Conferencia Regional de Cooperativas de las Américas - 18 de noviembre de 2019).

SOBRE LOS AUTORES

Alfaro Valero Armando: Economista, con estudios de Dirección de Empresas, Mercadeo y Emprendizaje. Especialista en Gerencia Logística, Magister en Innovación y Doctorando en las Universidades de Escuela de Logística de Colombia y TEC de Monterrey y Celaya de México. Consultor en el sector solidario, docente universitario y conferencista en temas de economía social y solidaria. Email: armandoalfarovalero@yahoo.com” armandoalfarovalero@yahoo.com

Álvarez R. Juan Fernando: Doctor en ciencias sociales de la Universidad de Lisboa. Profesor de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana. Presidente Comité Científico CIRIEC Colombia. Email: alvarezjuan@javeriana.edu.co” alvarezjuan@javeriana.edu.co

Árvalo Andrés David: Economista. Especialización formulación y evaluación social y económica de proyectos. Consultor en temas de fortalecimiento empresarial con énfasis en economía solidaria. Miembro CIRIEC Colombia. Email: a.david.arevalo@gmail.com” a.david.arevalo@gmail.com

Bucheli Gómez Marietta: Magíster en desarrollo rural y Doctora en Administración de Empresas de la Universidad de Sherbrooke, Editora de la Revista Cuadernos de Desarrollo Rural de la Pontificia Universidad Javeriana. Miembro Junta Directiva CIRIEC Colombia. Email; mbucheli@javeriana.edu.co” mbucheli@javeriana.edu.co

Díaz Orozco Análida: Administradora de Empresas, Master en ciencias de la Educación Superior, Magister en Gerencias del Talento Humano, Estudiante Doctorado en Economía Solidaria, Investigadora y ponente Internacional CIRIEC. Miembro Junta Directiva CIRIEC Colombia. Email: Anadiazorozco58@gmail.com” Anadiazorozco58@gmail.com

Fajardo Rojas Miguel Arturo: Filósofo y especialista en metodología de la Investigación. Es director del centro de estudios en economía solidaria de la UNISANGIL, Miembro CIRIEC Colombia. Email: mfajardo@unisangil.edu.co” mfajardo@unisangil.edu.co

García Müller Alberto: Abogado, con Maestrías en las Universidades de Paris III Doctor en Derecho. Profesor emérito de la Universidad de los Andes. Consultor y Autor de libros sobre temas de derecho Cooperativo y solidario. Miembro CIRIEC Colombia. Email: agamuller@gmail.com” agamuller@gmail.com

Gordo Granados Miguel Alfonso: Magíster en economía de la Universidad Católica de Lovaina, ex – director de estudios económicos de la DIAN, la Contraloría de la República, el Distrito Capital y asiduo consultor de proyectos del Banco Mundial. Miembro CIRIEC Colombia. Email: miguelgord@gmail.com” miguelgord@gmail.com

Guzmán Aura Marina: Comunicadora Social especialista en Comunicación para el Desarrollo, de la U. Externado de Colombia. Con 25 años de experiencia en procesos de información, formación y participación social en torno a la salud y a la gestión de lo público, en el ámbito nacional, departamental y local. Actualmente coordina la Gestión Social en GESTARSALUD fortaleciendo la base social desde su origen mutual y cooperativo y las Asociaciones de Usuarios de las EPS asociadas. Email: coordinador.social@gestarsalud.com” coordinador.social@gestarsalud.com

Guzmán Rodríguez Pablo Emilio: Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá), Asesor técnico programa Social PROSOFI / Facultad de Ingeniería / Pontificia Universidad Javeriana. Email: pe.guzmanr@javeriana.edu.co” pe.guzmanr@javeriana.edu.co

López de Mesa O. Sandra R.: Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos y Candidata a Magister en Desarrollo Humano-FLACSO Argentina. Investigadora y formadora. Miembro CIRIEC Colombia. Email: sandralop%20ezdemesa@hotmail.com” sandralopezdemesa@hotmail.com

López Santamaría Mónica: Psicóloga, Universidad del Valle. Magister en Derechos Humanos, Universidad Externado de Colombia. Magister en Dirección de Empresas, Universidad del Rosario. Candidata al Doctorado en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario. Miembro CIRIEC Colombia. Email: monicalopezsantamaria@gmail.com” monicalopezsantamaria@gmail.com

Monsalve Zapata Alveiro (+): Connotado Economista, con Especialización en Gerencia de Mercadeo, Informática para Gerencia de Proyectos, Estadística económica. Diplomado en Alta Gerencia cooperativa, Universidad Javeriana.

Mora Padilla Christian: Administrador de Empresas Especialista en Dirección de Empresas-UNAB. Ex - director del Instituto de Estudios de la Procuraduría General de la Nación. Ex Director de DANCOOP de Santander Email: crismora54@hotmail.com” crismora54@hotmail.com

Osés C. Raquel: Trabajadora social de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en educación. Ha sido y es una de las líderes de fomento cooperativo más reconocidas en Colombia. Sus acciones por el comercio justo han traspasado fronteras. Miembro CIRIEC Colombia

Rodríguez D. Nillireth Paola: Abogada de la Universidad Nacional de Colombia con Especialización en Derecho Financiero de la Universidad del Rosario y Especialización de Contratación Internacional de la Universidad Externado de Colombia. Miembro CIRIEC Colombia. Email: niparodu@gmail.com

Ruiz Pinto Emiro Alonso: Economista. Especialización en Cooperación Internacional, Máster en Cooperación Internacional, Director programa de economía y Coordinador línea de profundización sector solidario UCMC. Miembro CIRIEC Colombia. Email: cooperando@hotmail.com

Salazar Villano Fabián Enrique: Candidato a Doctor en Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Javeriana Cali. Docente e investigador Universidad del Cauca, consultor especializado en emprendimientos y organizaciones sociales y rurales. Miembro CIRIEC Colombia. Email: fesalazar@unicauca.edu.co

Salgado Cañaveral Oswaldo: Economista, Especialista en Finanzas y Magíster en Políticas Públicas. Docente e investigador en Economía social y solidaria de la Universidad Católica Luis Amigó. Delegado al Consejo Consultivo de la Economía Social y Solidaria para Medellín acuerdo 41 de 2011. Miembro del CIRIEC Colombia. Email: salgado.oswaldo@gmail.com

Silva Díaz Javier Andrés: Administrador de Empresas, Especialista en Gestión de Empresas del Sector Solidario y Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Investigador y Profesor Universitario. Autor de Textos referidos a la Gestión Solidaria. Email: javier.silva44@gmail.com

Silva Valencia Ana Milena: Doctora en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia- España. Docente de la ICESI, Consultora del BID y líder del fomento y fortalecimiento de organizaciones solidarias. Miembro de la Junta Directiva CIRIEC Colombia. Email: Anisilva70@gmail.com

Zabala Salazar Hernando: Historiador de la Universidad de Antioquia, especialista en Derecho Cooperativo y Solidario. Docente de la Fundación Universitaria Luis Amigó en Medellín. Presidente de la Junta Directiva CIRIEC Colombia. Email: hzabala2010@hotmail.com



Este libro se terminó de diagramar en febrero de 2021.
Fue publicado por la Editorial CIRIEC Colombia e impreso en abril de 2021.
Su tiraje es de cien ejemplares.
CIRIEC Colombia apadrinan cinco árboles del proyecto ambiental CANAPRO
para compensar la huella de carbono derivada de su impresión.