

# La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión

Javier Andrés Silva Díaz

## Resumen

---

Se desarrollan los conceptos básicos de las cooperativas, sus principios y valores, pretende mostrar a la educación como eje central de la acción cooperativa, aspecto susceptible de extenderse hasta la contribución que esta forma asociativa hace al desarrollo local, entendido como una manera de transformar la realidad, que toma sello propio en cada comunidad que decide impulsar cambios y transformaciones en sus condiciones de vida. Se concluye que una organización debe mostrar sus resultados y orientar a sus dueños, empleados, grupos de interés y sociedad en general, hacia las ventajas de la cooperación y la ayuda mutua como elementos indispensables de una empresa social y económicamente rentable, que impacta en la comunidad a través del desarrollo y la construcción de la riqueza colectiva.

**Palabras clave:** cooperativas; educación; autogestión empresarial; participación de asociados; democracia.

## Introducción

Uno de los grandes valores de las empresas solidarias, especialmente de naturaleza cooperativa, es la capacidad de gestionar como principio fundamental de su quehacer organizacional, ejercicios de educación, formación e información para sus asociados.

En principio, lo que esta actividad busca en las cooperativas es generar conciencia entre sus dueños y usuarios sobre la importancia de la asociatividad de los individuos para generar condiciones de bienestar y calidad de vida, pero adicional a lo anterior, la educación en la cooperativa genera elementos trascendentales que permiten desarrollar la mayor participación de los usuarios en todas las formas democráticas permitidas por el modelo cooperativo y la autogestión de la forma empresarial.

En síntesis, lo que se pretende con este artículo es comprender cómo desde la forma cooperativa, los individuos asociados logran participar democráticamente en todos los procesos

\* Fecha de recepción: 12 de noviembre de 2010. Correo electrónico: javier\_silva@javeriana.edu.co.

socioeconómicos desarrollados por la empresa y, de la misma manera, cómo aprenden continuamente conceptos, técnicas y herramientas de gestión que les permite administrar eficiente y legítimamente su organización.

Sin duda alguna el ejercicio no termina allí. Paso posterior ha de ser el reconocimiento de la educación cooperativa como promotora del fortalecimiento de procesos de impacto y desarrollo local. De la misma manera, la educación permite afianzar aquella responsabilidad que tienen las cooperativas en cuanto a la intervención social que deben realizar al reivindicar socialmente las necesidades y requerimientos de la población, especialmente las que el orden social establecido muchas veces ignora o desprecia.

Este artículo que desarrolla los conceptos básicos de las cooperativas, sus principios y valores, pretende mostrar a la educación como eje central, aspecto susceptible de extenderse hasta la contribución que hace al desarrollo local, entendido como una manera de transformar la realidad como concepto constructivo, que toma sello propio en cada comunidad que decide impulsar cambios y transformaciones en sus condiciones de vida.

## La organización cooperativa como modelo de gestión

Son varias las definiciones que tratan de explicar lo que realmente es una cooperativa, desde las más universales expresadas, por ejemplo, por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), hasta las que se encuentran en la legislación de cada uno de los países donde operan estas formas empresariales de naturaleza social.

La Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada por la ACI en 1995 define a la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática”.<sup>1</sup>

No obstante lo anterior, es necesario mencionar que buena parte de las características más relevantes de esta forma asociativa y empresarial, son aún desconocidas incluso por quienes hacen parte de ellas o las gestionan de manera permanente.

Para definir a una cooperativa en todas sus dimensiones, partiré de dos elementos centrales: los valores y principios cooperativos.

## Los valores cooperativos

Uno de los elementos diferenciadores con los que cuentan las cooperativas son sus propios valores que además trabajan en conjunto y armonía con los principios. Definiré a los valores como instrumentos orientadores de la conducta de los asociados a las formas cooperativas.

La ACI divide estos valores en dos categorías para indicar que existen unos valores relacionados con la “empresa cooperativa” y otros con los “individuos asociados” a estas formas.

<sup>1</sup> XXXI Congreso Alianza Cooperativa Internacional, Manchester 1995.

Los valores relacionados con la dimensión empresarial se describen como ayuda mutua, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Por su parte, los valores éticos relacionados con los asociados cooperativistas se describen como honestidad, transparencia, liderazgo y responsabilidad.

El profesor Oscar Bastidas-Delgado, investigador de la Universidad Central de Venezuela, plantea una relación clara entre los valores y los principios cooperativos: "Los valores cooperativos funcionan como instrumentos orientadores de la conducta de los cooperativistas y de las cooperativas. Son como rieles que marcan las pautas para el tránsito de los principios" (Bastidas; 2007 p. 49).

De esta manera, encuentro una relación donde valores y principios se convierten en directrices básicas para orientar la acción de las cooperativas. Pero además, puedo sugerir la explicación de las características básicas del modelo cooperativo a partir de la comprensión de los siete principios cooperativos y su interrelación con las características y valores de quienes, como asociados, además son dueños y usuarios de estas formas empresariales.

## **La cooperativa definida desde sus principios**

Los principios cooperativos son pautas mediante las cuales se ponen en práctica los valores cooperativos. Son, en esencia, la guía inmediata y permanente que fortalece la acción y desarrollo de toda organización cooperativa. Por ello, siendo los principios cooperativos la columna vertebral de la gestión empresarial cooperativa y de su posterior impacto en la sociedad, a partir de cada principio daremos cuenta de las especificidades, características y virtudes del modelo cooperativo, para entender posteriormente cómo la cooperación no sólo es una herramienta valiosa, sino vital para la generación de rentabilidad social, bienestar, prosperidad económica y calidad de vida para todos los individuos.

## **La cooperativa es una empresa de adhesión libre y voluntaria**

La adhesión libre y voluntaria constituye tal vez, la característica más importante de las empresas cooperativas. No se podría entender una organización de carácter social, si las necesidades e iniciativas de sus integrantes no se unen de forma voluntaria para comenzar una actividad asociativa. Se entiende entonces a la cooperativa como un grupo organizado de individuos que primero deciden asociarse libre y voluntariamente para trabajar de forma colectiva, y luego, organizan una empresa capaz de generar bienestar y dar respuesta a sus necesidades comunes.

No podría existir una cooperativa sin la voluntad de asociación por parte de sus integrantes, y de forma análoga, sin la iniciativa de generar una empresa productiva.

De esta manera, se constituye una cooperativa buscando satisfacer las necesidades de sus integrantes, quienes a partir de la propiedad común se convierten en usuarios bajo un propósito definido como “servicio”. Este es, entonces, un fundamento distintivo de las formas cooperativas; el servicio es el único propósito de la organización y desde él se comprenden todas las características de desarrollo empresarial, participación asociativa y demás condiciones propias de la cooperación.

Cada vez que un individuo decide “asociarse” a una forma cooperativa, es decir, empezar a participar de forma libre, voluntaria y natural a partir del aporte, debería conocer de entrada el tipo de empresa a la cual ha decidido vincularse y saber, desde el inicio, que su vinculación lo hace ser “usuario” de los servicios pero también “dueño” de una empresa, con todas las responsabilidades, deberes y derechos que esto significa. A esta doble relación, dueño y usuario, se le conoce como criterio de identidad.

Dos de los elementos más importantes de la libre vinculación a una cooperativa son los que tienen relación con su doble dimensión expresada en ser una asociación autónoma de personas y una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática. No se puede entender a una cooperativa sin alguno de estos elementos fundamentales.

En razón a los elementos expuestos anteriormente, es por lo que no se puede entender la creación de una cooperativa si no se origina desde la voluntad de los individuos y su libertad para asociarse. Cooperativas creadas para evitar el pago de impuestos, deteriorar la calidad de vida de los trabajadores o mitigar el impacto de las cargas salariales en algunas empresas comerciales, son cooperativas que están destinadas al fracaso desde su misma concepción. Este puede ser el caso de algunas cooperativas de trabajo asociado, las cuales se han dedicado a promover la asociación de los trabajadores y la cooperación forzada, deteriorando de paso uno de los elementos más importantes del modelo cooperativo: la libre adhesión

## **El control democrático de los asociados**

Tal y como lo define el criterio de identidad, el ser asociado a una cooperativa convierte al individuo en dueño y usuario de su propia empresa. Esta característica fundamental de la empresa cooperativa es el paso siguiente de la asociación voluntaria o participación natural. Los individuos asociados voluntariamente participan en la gestión de su empresa de forma directa y contribuyen al desarrollo de su dimensión empresarial a través del ejercicio de la dirección, la planeación y el control, entre otros.

En la cooperación, a partir de este tipo de empresas, existen múltiples factores diferenciadores. En lo referido específicamente a este principio, se debe resaltar el hecho de que los asociados hacen uso de una propuesta participativa y democrática donde todos, sin importar su condición social o económica, tienen la posibilidad de participar en la dirección y el control de

su propia empresa, ya que el poder no descansa en el capital sino en las personas. Las cooperativas entonces se definen clara y precisamente como empresas de personas y no de capital. En razón a esta misma precisión, el control democrático por parte de los asociados descansa en el hecho de que las cooperativas son empresas de participación, equitativas y democráticas. El hecho de que lo imperante en la cooperativa sea el ser humano, facilita entonces la gestión de sus procesos de forma democrática y refuerza lo expuesto en la dimensión referida a la empresa de propiedad común.

Al respecto, el profesor Ricardo Dávila L. de G<sup>2</sup> expone lo siguiente:

El ingreso a la cooperativa exige el pago de un aporte de similar monto para todos los interesados, con lo cual se convierten en copropietarios de la empresa, en titulares de la dimensión empresarial, con la característica de que cada persona aportante posee el mismo peso en la decisión (una persona, un voto), con lo que se visualiza el principio democrático (Dávila, 2004; p. 38).

De otra parte, el control democrático de los asociados hace referencia directa a las condiciones de gobernabilidad que debe tener la organización cooperativa. Garantizar la legitimidad y la eficacia del propósito son elementos fundamentales de la gobernabilidad. La primera, referida al grado de confianza y credibilidad que los asociados deben mantener hacia quienes ellos mismos han elegido para ser sus representantes y orientadores; la segunda referida a la oportuna y satisfactoria prestación de servicios, razón última de la asociación y la empresarialidad cooperativa.

Esta gobernabilidad se entiende entonces como el grado máximo de participación del asociado que se traduce en buenas prácticas de dirección y control orientadas al cumplimiento de los objetivos empresariales. Hablar de cooperación es hablar de un modelo que debe mantener múltiples equilibrios; el primero relacionado con el carácter socioeconómico de la organización; el segundo, no menos importante, relacionado con el equilibrio en la gestión asociativa y directiva a cargo del núcleo básico<sup>3</sup> de la organización definido como la acción conjunta de asociados directivos elegidos democráticamente y la gerencia como representante y líder de la dimensión empresarial.

Esta unidad, indisoluble, es entonces la encargada de dirigir, desarrollar y administrar los diversos recursos de la empresa. Es así mismo un espacio donde se ejerce la dirección y el control de la organización, se toman decisiones, se propicia la participación de los demás asociados, se defienden y desarrollan los valores y principios y, sobre todas las cosas, se promueve y preserva la identidad cooperativa.

<sup>2</sup> Profesor titular de la Pontificia Universidad Javeriana; investigador de la Unidad de Estudios Solidarios; director del Departamento de Desarrollo Rural y Regional, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Pontificia Universidad Javeriana.

<sup>3</sup> El núcleo básico, desde la perspectiva de la *Teoría de las organizaciones*, está compuesto por los asociados responsables de la dirección y el control (consejo de administración, junta de vigilancia y comités de apoyo) y por el gerente.

En síntesis, el núcleo básico debe ser la máxima expresión del buen gobierno cooperativo y, por ende, debe satisfacer las necesidades de los asociados conforme a principios, valores y debe permitir el fortalecimiento de la organización, su competitividad y sostenibilidad en el tiempo. En igualdad de condiciones para todos los miembros debe, en consecuencia, cumplir con dos objetivos primordiales: asegurar la eficacia en el servicio para los asociados y asegurar la mayor participación democrática.

En resumen, hablar de control democrático de los asociados es hablar de la posibilidad de gobernar su propia empresa y desarrollar condiciones que permitan una adecuada composición de los órganos sociales asignando funciones, responsabilidades, y contenidos; de otra parte, permitiendo el funcionamiento armónico y eficiente de la cooperativa. El buen gobierno, en síntesis, tienen un propósito: asegurar el cumplimiento de la propuesta cooperativa.

### **La participación económica**

La participación de los asociados, en cuanto a la relación económica, tiene varios vértices sobre los cuales descansa la empresa cooperativa pero también residen varios elementos fundamentales para entender la necesidad de cooperación y la solidaridad. En primer lugar hablar de participación económica en la cooperativa es entender que es una empresa donde, a partir del aporte económico, los individuos no sólo se hacen dueños y usuarios de su empresa, sino que generan elementos de solidaridad y ayuda mutua. La cooperación no se circunscribe al asistencialismo sino a la ayuda mutua como filosofía de gestión.

Entender este principio también es comprender que la cooperativa, como empresa, no utiliza el capital como fin último de su gestión, sino como medio para generar ventajas y construir oportunidades. Es a través de la unión de pequeñas economías (los asociados) como se generan ventajas que permiten la prestación de servicios y la futura generación de rentabilidad económica y social.

La participación económica a partir de la solidaridad es la que permite construir capital social con base en aportes, capital que se convierte en un respaldo para desarrollar operaciones.

Otro elemento de igual importancia en el contexto de la participación económica, es el referido al no ánimo de lucro de las cooperativas. Si el interés final es el de servir, agrupar esfuerzos, ser solidario y cooperar, no debe existir en el capital un interés distinto a su uso como medio y no como fin. Sin embargo, es necesario precisar que la expresión “sin ánimo de lucro” en la gestión empresarial cooperativa no se refiere a la no obtención de excedentes (resultado de los ingresos de operación menos los costos y gastos). Por el contrario, en todo ejercicio económico, máxime en una empresa dedicada a prestar servicios, debe existir algún excedente que garantice la estabilidad económica, el mejoramiento progresivo de los servicios y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Respecto al no ánimo de lucro de las cooperativas, el profesor Pablo Guerra<sup>4</sup> menciona lo siguiente:

Entenderemos por ganancias el resultado económico obtenido entre los ingresos generados y los costos incluida la estimación del factor organizador; por utilidades al conjunto de beneficios, sean monetarios o no, y por excedentes la diferencia entre los ingresos totales de la empresa y el pago a factores externos. Nótese cómo en este sentido, lo medular de una empresa solidaria no es que se pretenda perseguir utilidades o beneficios, sino que éstos en caso de darse no retribuirán al capital, sino al factor organizador que en este caso es el trabajo o factor C. Por lo demás, caracteriza a la economía solidaria, al menos en teoría, que estos beneficios o utilidades se persiguen en el marco de una serie de principios y valores (doctrina cooperativa y de la economía solidaria). (Guerra, 2008; p. 65).

De igual manera, es necesario aclarar que la no existencia de lucro facilita la apropiación de excedentes de forma colectiva. Esto es, no se destinan a la distribución directa o particular entre los asociados, sino que se orientan al desarrollo de actividades comunes a través de los fondos sociales de solidaridad y educación.

De otra parte, la generación de excedentes no sólo debe fortalecer los fondos sociales mencionados, sino que debe dar origen a la constitución progresiva de capital institucional, es decir, aquella porción económica patrimonial que no es parte del capital social (aportes individuales) ni de la reserva obligatoria del capital, sino una fracción independiente que es propiedad de todos los asociados pero no tiene propiedad concreta, es decir, es la parte del capital económico que es de todos los asociados pero directamente no es de nadie. Este capital es una herramienta imprescindible para desarrollar operaciones de servicio a bajo costo o de forma autónoma; proteger a la organización frente a un retiro o salida masiva de asociados y garantizar la sostenibilidad futura de la organización. La generación de este capital tendrá relación directa con el cuarto principio cooperativo denominado autonomía e independencia.

Por último, la participación económica de los asociados también se constituye como un reto o desafío permanente en razón a la necesidad constante de invertir en la organización y promover recursos de capitalización para el desarrollo de las actividades de servicio. Al respecto, el profesor Michel Lafleur<sup>5</sup> plantea este elemento como el desafío de la inversión y la capitalización en la construcción de estrategias cooperativas:

[...] La inversión y la capitalización está principalmente entre las manos de los miembros de la cooperativa, lo que limita las fuentes potenciales para una búsqueda de fondos. Esto

<sup>4</sup> Doctor en Sociología; catedrático en Sociología del Trabajo, Universidad de la República, Uruguay; responsable del programa Trabajo Asociativo y Economías Solidarias (UDELAR), y responsable del programa Kolping Uruguay en Economía Solidaria.

<sup>5</sup> Profesor del Instituto de Investigación y Enseñanza en Cooperativas (irecus), Universidad de Sherbrooke, Quebec, Canadá.

obliga a las cooperativas a sacar el dinero necesario para su puesta en marcha, su desarrollo y su capitalización, principalmente de sus miembros al igual que sus activos y su parte de las ganancias percibidas, planteando así el desafío de bien remunerar las inversiones (en dinero o en valor de uso). Todo esto para mantener una inversión interna adecuada para el desarrollo de la cooperativa (Lafleur, 2002; 14).

## La autonomía e independencia

Como uno de los elementos centrales de la especificidad cooperativa surge el carácter autónomo de la organización. Esta característica es, a su vez, un fundamento distintivo en cuanto a la filosofía de gestión, que junto a la mutualidad y la lealtad basada en la confianza, constituyen tres de los más valiosos elementos del paradigma de la gestión cooperativa.

El carácter autónomo y la independencia son condiciones que permite a los individuos tomar la decisión de asociarse libre y voluntariamente para desarrollar una actividad que satisfaga sus necesidades. Estas mismas condiciones también permiten el desarrollo de la dimensión productiva y su dirección a través de prácticas democráticas, que se traduce en experiencias de buen gobierno para asegurar la prosperidad social y económica de la organización.

Se habla de autonomía cuando los asociados, mediante sus prácticas democráticas, son los encargados de adoptar las propias normas, de dirigir y controlar su propia empresa a través del consejo de administración, la junta de vigilancia y, en general, todas las instancias referidas al núcleo básico. Se refuerza la autonomía cuando a través de un proceso participativo se desarrolla la rotación de los asociados en dichos cargos directivos y se permite su aporte en las responsabilidades de dirección y control, pero siempre son los mismos asociados quienes desarrollan estas tareas.

De otra parte, se habla de independencia cuando la cooperativa puede desarrollar su actividad productiva tomando como base los aportes de los asociados, sus ahorros y, en general, los recursos propios de la organización; al respecto, no se debe desconocer que como parte del mercado, las cooperativas pueden desarrollar transacciones comerciales y de crédito con terceros, siempre y cuando no cedan el control y la dirección que siempre debe estar en los dueños, es decir, los asociados.

También se habla de independencia cuando la gestión cooperativa está a cargo de sus miembros y, salvo el cumplimiento de los parámetros expuestos en la legislación cooperativa, o emanados de la entidad estatal supervisora, ellos desarrollan autónoma y responsablemente sus actividades. Esto significa que la cooperativa es de y para los asociados. Ningún estamento público o privado puede dirigir o ejecutar los destinos de la organización.

Reforzando lo expuesto en el apartado anterior, la construcción de capital institucional es una herramienta que permite mejorar los índices de autonomía económica e independencia en la gestión.

## Educación, formación e información

La educación no sólo se constituye como un principio cooperativo sino como la virtud más compleja, importante y decisiva del modelo cooperativo. Es a partir de la educación como los individuos pueden llegar a comprender que la cooperación es una herramienta eficiente para generar mejores condiciones de vida y para prosperar colectivamente; de manera adicional, es a partir de los procesos de educación y formación como los asociados pueden comprender de mejor forma su propia propuesta de cooperación, la necesidad de mantener un equilibrio permanente entre las relaciones sociales y económicas y la necesidad de proteger elementos como la democracia, la participación y la equidad, aspectos fundamentales de la cooperación a partir de una organización productiva.

Pero más allá de pensar en instrumentos precisos de educación, el quinto principio cooperativo, denominado por algunos investigadores como el “principio de principios” lo que busca, en última instancia, es defender la esencia suprema del cooperativismo: el ser humano como centro de la actividad empresarial. Volver al ser humano como centro de la actividad económica sólo es una tesis posible si, además de educación instrumental, se avanza en el paso del principio siguiente: la formación.

Y es que más allá de pretender la educación de los asociados mediante la enseñanza de técnicas y la aplicación de instrumentos que permitan desarrollar mejores prácticas en la gestión socioeconómica, todas ellas vitales e importantes en el quehacer cooperativo, lo que el principio busca es garantizar la presencia de mejores individuos en cuanto a sus relaciones humanas, personales y sociales.

Tal vez la educación que muchos recibimos fue apenas suficiente para desarrollar algunos periodos académicos y sobrevivir, fácil o complejamente, en el mundo laboral. Pero el afán de competencia y la ubicación de múltiples factores materiales por encima de los seres humanos, hizo que gradualmente la sociedad se olvidara de formar “seres humanos” para dedicarse a educar y generar herramientas para el trabajo, la competencia y la mayor utilidad de los factores productivos.

Formar, en síntesis, es un elemento más complejo que educar. Así lo menciona Miguel de Zubiría Samper<sup>6</sup>:

El paradigma formativo busca formar mejores individuos a la par que trabajadores talentosos y creativos. O sea amigos, esposos y padres excelentes, además de intelectuales, empresarios, directores o trabajadores innovadores. Excelentes personas y excelentes trabajadores (De Zubiría, 2008; p. 53).

<sup>6</sup> Psicólogo de la Pontificia Universidad Javeriana; director científico de la Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani; miembro de la Academia Colombiana de Pedagogía y Educación, y experto en Pedagogía Conceptual.

Figura 1. Educación y formación



Fuente: Miguel de Zubiría Samper, 2008.

El desarrollo del principio educativo debe conducir, en la cooperativa, a asociados hábiles en el manejo de su organización, conocedores de la gestión, las finanzas, los riesgos, la planeación o la dirección económica, pero también debe generar herramientas e instrumentos que permitan formar a sus asociados como humanos desplegando sus competencias personales y haciéndolos más sensibles a las personas, sus necesidades y los grandes talentos y oportunidades que cada individuo posee.

En síntesis, lo que el principio busca es educar para la gestión y el desarrollo de la cooperación y formar seres humanos para que sean el centro de la actividad, en especial la económica.

Por último, y no menos importante, se debe resaltar la necesidad de información para los asociados. Muchos de los que hoy en día dicen ser “dueños y usuarios”, en realidad desconocen su propia organización desde los servicios a los cuales pueden acceder hasta el comportamiento empresarial expresado, por ejemplo, en los balances social y económico. Complemento de la educación y formación es la información, no sólo en los aspectos relacionados con el interior de la organización, sino con el complejo mundo que rodea las relaciones económicas, políticas o sociales. Quisiéramos tener, como lo menciona De Zubiría, excelentes asociados como personas, como directivos, como usuarios y como trabajadores, capaces, sensibles y bien informados.

## Cooperación entre cooperativas

El desarrollo de los principios cooperativos promueve de forma eficaz el crecimiento de la empresa, tanto al interior de sus asociados y componentes estructurales, como hacia el exterior de la organización mediante la generación de alianzas y estrategias de intercooperación sectorial.

La cooperación entre cooperativas y otras formas solidarias, surge como la necesidad de integrar las operaciones de la organización con otras empresas de similar naturaleza de forma que se desarrollen actividades, alianzas y negocios que permitan el ofrecimiento de mejores servicios o el acceso a mejores precios para los asociados. Una primera etapa de la intercoope-

ración es la que se ubica en el ámbito de las empresas cooperativas, pero también es posible mediante el desarrollo de alianzas con otros sectores productivos. En última instancia, de lo que se trata es de extender la cooperación. No sólo se coopera al interior de la organización sino hacia afuera, con otras organizaciones, con otros individuos que también tienen necesidades y cuentan con servicios para satisfacerlas. La intercooperación significa, entonces, crear sinergias con otras cooperativas y organizaciones.

Este principio también tiene relación con el modo de gestión, fundamento distintivo de la cooperativa, el cual busca gestionar el servicio a partir del empoderamiento de los grupos que tienen interés en la cooperativa, esto es, hacerlos partícipes de la vida de la organización, realizar alianzas estratégicas, negocios solidarios en formas de cadenas de valor, actividades asociativas y circuitos económicos, desarrollando así nuevos productos y servicios de beneficio, tanto para asociados, como para los mismos grupos de interés.

La intercooperación también se refiere a la asociación a otras formas cooperativas de distinto grado donde se logre la representación gremial y la defensa de los intereses de cada sector; intercooperar es tener representación ante los estamentos gubernamentales, políticos y económicos.

El profesor Michel Lafleur de la Universidad de Sherbrooke en Canadá, plantea la intercooperación como un desafío de la gestión cooperativa:

A nivel estructural, los reagrupamientos de cooperativas, en federación o en confederación, según su sector, procuran invertir la estructura jerárquica tradicional y la visión tradicional de las Unidades de Negocios Estratégicos (UNE). Son las cooperativas de base las propietarias de la "oficina-jefe" o de la "oficina-central", y no al inverso como en las empresas tradicionales. Con esta jerarquía invertida, las cooperativas se reagrupan por sector con el fin de controlar una nueva organización y de ofrecer una serie de servicios, de mejorar sus costos, de realizar economías de escala, etcétera (Lafleur, 2002; p. 14).

La cooperación entre cooperativas surge entonces como uno de los principios que asegura la extensión de la cooperación hacia otros niveles de impacto. Cada cooperativa y, en general, cada organización debe tener la capacidad de intercooperar para generar mejores condiciones de bienestar y prosperidad.

### **El compromiso con la comunidad**

Existen muchas formas de compromiso con la comunidad desde la acción cooperativa, la mejor expresión de ello es el ejercicio continuo, implícito y permanente de acciones socialmente responsables.

Durante los últimos años, las reflexiones sobre Responsabilidad Social Empresarial han sido el elemento central de múltiples escenarios. Empresarios privados, gobierno, academia y otros actores de la sociedad, se han dado a la tarea de presentar sus avances y resultados sobre esta materia además de aportar importantes conceptos y discusiones sobre lo que es, debería ser y definitivamente no es la Responsabilidad Social Empresarial.

Hoy, contrario a lo que sucedía en décadas pasadas, podemos observar ciertas acciones de las empresas lucrativas encaminadas a generar bienestar a distintos grupos poblacionales mediante auxilios económicos, campañas educativas, donaciones para la salud y promoción de la recreación, todas estas acciones desarrolladas como efectos de una política de actuar y repercutir de forma responsable en la sociedad.

Sea cual fuere el propósito de estas acciones, es evidente que se están presentando resultados interesantes en la comunidad que de muchas maneras logran mitigar los impactos negativos del actuar empresarial; pero desafortunadamente, en la mayoría de casos estas acciones apenas llegan a algunos sectores durante tiempos definidos y recursos limitados.

Si revisamos el deber ser de las organizaciones cooperativas podemos precisar, sin duda alguna, que la responsabilidad social no es un elemento nuevo en el accionar cotidiano de estas formas empresariales. Es esta responsabilidad la característica implícita, permanente y legítima que les permite a las cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y demás formas de economía solidaria, generar bienestar de forma permanente para sus asociados, empleados y comunidad en general, manteniendo un equilibrio constante entre las funciones económica y social.

Todo el ejercicio que realiza una cooperativa es responsabilidad social empresarial. Esta es la esencia de las empresas de economía solidaria. Este es un valor legítimo e implícito que requiere del reconocimiento de todos los actores involucrados. Asociados, directivos, gerentes y empleados deben saber que la gestión cooperativa está al servicio de la sociedad y, por lo tanto, deben velar por el desarrollo integral de la organización en todas sus dimensiones y en todas sus relaciones.

La responsabilidad social es el punto de partida y desarrollo de todas las empresas cooperativas y no el punto final, como sucede en otras formas empresariales. Siendo las cooperativas entidades cuyo propósito es el servicio, su desarrollo debe ser un ejemplo claro de la responsabilidad empresarial y su impacto debe llegar a satisfacer, no sólo a las bases sociales sino a la sociedad en general.

Algunos textos definen a la responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de ayuda, donación o auxilio. Otros precisan este ejercicio como la capacidad de la empresa de compartir la vida e historia de la sociedad en la que está inserta. Pero, en resumen, la responsabilidad social en la organización cooperativa se considera como un reto y una estrategia de acción permanente que contribuye al desarrollo de la gestión socioempresarial, la generación

de calidad de vida para cada asociado y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. En síntesis, la acción colectiva expresada en la cooperativa impacta sobre la comunidad como elemento implícito de gestión. No se podría entender una empresa dedicada a la cooperación que no desarrolle tales acciones en todos sus entornos.

## La educación como fundamento del paradigma cooperativo

Desde la aparición misma de las cooperativas, la educación ha sido un factor fundamental en su operación, desarrollo, crecimiento y sostenibilidad. 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 económico en el cual interactúa la organización.

No es accidental que la educación se constituya como principio cooperativo incluso hasta el punto de ser señalada como el principio de principios sobre el cual descansa no sólo el modelo de gestión, sino su esencia y futuro desarrollo. Esta importancia fundamental se debe entonces a la necesidad de conducir a los asociados cooperativos hacia un estilo de gestión empresarial propio y específico donde el ser humano es el centro de todas las acciones cooperativas, pero también es el foco sobre el cual se realizan sus propios cuestionamientos, se analizan sus propias expectativas y se desarrollan sus propias soluciones, especialmente de carácter democrático. La educación como marco de la acción cooperativa contribuye a construir la soberanía del ser humano como individuo y como colectividad.

Sumado a lo anterior, es la educación la que permite dar una dirección estable a los intereses del colectivo y encontrarle sentido a las ventajas que ofrece un modelo de gestión de por sí complejo pero posible; ventajas traducidas en el equilibrio de acciones sociales y económicas, un propósito de gestión basado en el servicio y la asociación de individuos, una filosofía enmarcada por la mutualidad, la autonomía y la confianza y una gestión de servicio traducida en el máximo rendimiento social a partir de una actividad o herramienta económica. En síntesis, un modelo de gestión humano que permite apreciar la riqueza de los individuos en conjunto y no de forma individual y, a su vez, permite generar elementos de riqueza colectiva sostenible.

La educación, como fundamento indiscutible del paradigma cooperativo es la 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. Bajo esta premisa, la educación cooperativa busca de forma permanente concientizar a los asociados

más que convertirlos en seres técnicos y supremamente dotados de habilidades gerenciales, de por si necesarias en la gestión empresarial cooperativa, pero no supremas sobre el horizonte humano que plantea el cooperativismo.

De forma adicional a los aspectos mencionados, el desarrollo de este principio cooperativo permite la generación continua de conciencia, tanto de la necesidad de impulsar los valores individuales, como desarrollar la gestión empresarial a partir de valores precisos donde, además, los principios cooperativos son la base fundamental para emprender cualquier actividad asociativa.

Contrario a lo que algunos cooperativistas pueden pensar sobre la obsolescencia de la educación cooperativa, es la que permite actualizar de forma continua a todos los individuos vinculados, ya sea a la gestión directa a través de la prestación de servicios o de quienes se encargan de impulsar fervorosa y decididamente el modelo cooperativo a partir de la academia, la investigación y la doctrina. La educación, entonces, gira en un movimiento continuo entre el ideal cooperativo y su práctica, ayuda a tomar conciencia sobre la necesidad de desarrollar herramientas formativas con una finalidad concreta, con el sello característico del modelo cooperativo y con el objetivo de que cada socio practique la cooperación por medio de su empresa sabiendo cómo lo hace, por qué lo hace y cuál es el propósito fundamental de su acción.

Algunos autores contemporáneos coinciden en afirmar que la cooperativa no sólo tiene dos dimensiones claramente reconocidas (social y económica), sino que a ellas se debe agregar una dimensión adicional denominada "educación", puesto que surge como la clave para el entendimiento y desarrollo de la propuesta cooperativa, modelo donde el ser humano es el centro, principio y fin de la gestión; ser humano que puede reconocer en la cooperación un ideal y una forma práctica de construir bienestar, de lograr acuerdos, de desarrollar causas a partir de la solidaridad y de permitir oportunidades de colaboración más allá de la competencia o la dominación.

En el ámbito de la economía actual, la educación contribuye a desarrollar a la organización cooperativa como un paradigma de ventaja competitiva en la sociedad, poniendo a disposición de los asociados instrumentos de gestión que permiten aprovechar las oportunidades existentes en contextos globalizados o en escenarios de apertura y libre comercio. Adicional a ello, la educación cooperativa, como una dimensión fundamental del modelo, surge como el gran valor de la cooperación y la cooperación misma como la mejor herramienta para enfrentar la crisis de los modelos económicos dominantes, para mantener el nivel de vida de los ciudadanos y garantizar la permanencia y sostenibilidad del mismo modelo cooperativo. Es la educación cooperativa la que permite presentar a la cooperación como un proyecto posible de sociedad sostenido por un paradigma de gestión que gira alrededor del hombre y fortalece progresivamente sus valores éticos y humanistas.

Al respecto, vale la pena agregar el siguiente texto del profesor André Martín:<sup>7</sup>

Por la educación, lo que el paradigma cooperativo busca es una verdadera democracia económica, una justicia social, la igualdad de los derechos y de las posibilidades, la solidaridad con los demás, especialmente los necesitados y la equidad en la distribución de la riqueza común (Martin, 2007, p. 112).

Para comprender aún mejor la importancia de la educación como dimensión cooperativa, se desarrollan a continuación varios planteamientos. El primero orientado a la comprensión de la cooperativa como una escuela de aprendizaje continua; el segundo orientado a ver la educación como un proceso y una estrategia permanente en la gestión en razón a su aporte al fortalecimiento de la participación y la autogestión (dimensión asociativa).

## **La educación cooperativa como estrategia para fortalecer la participación**

En el modelo de organización cooperativa, tanto la participación como la autogestión deben ser entendidas como dos ámbitos de especial importancia y contenido. Sobre ellos entonces, deberán realizarse las aclaraciones conceptuales y prácticas necesarias para garantizar su permanencia y desarrollo en la gestión cooperativa. En primer lugar, se debe precisar que la educación debe estar encaminada a atender todos los desafíos que plantea la gestión cooperativa entre ellos, y como uno de los valores supremos, la participación del asociado.

Entender su participación en la forma cooperativa, es entender que existen como mínimo tres formas de acceder a ella: participación natural en la relación de uso, en la organización y la gestión.

<sup>7</sup> Profesor-Investigador Université de Sherbrooke, Quebec, Canadá.

Figura 2: Ámbitos de participación

<b>PARTICIPACIÓN NATURAL</b>		
<b>PARTICIPACIÓN EN LA RELACIÓN DE USO → Usuario</b>	<b>A P O R T E S</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN → Dueño</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos.</li> <li>2. Servicios.</li> <li>3. Actividades socio culturales.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración.</li> <li>2. Control y Vigilancia.</li> <li>3. Dirección.</li> <li>4. Planeación.</li> </ol>
<b>DEBERES Y DERECHOS</b>		<b>DEBERES Y DERECHOS</b>

Fuente: Javier Andrés Silva Díaz © 2009

La participación natural se refiere al derecho propio de cada asociado de vincularse a una organización cooperativa de forma libre y voluntaria y, a través de su aporte económico, permanecer en ella y acceder a los múltiples beneficios que otorga la asociatividad.

En sí misma, esta forma de participación es la que permite el acceso a diversas ventajas sociales, empresariales y económicas que van desde la libre adhesión, hasta la democratización de la propiedad, la construcción de ciudadanía a través de la democracia, el acceso a la utilización de los productos y servicios ofrecidos por la organización y la oportunidad de gestionar su propia empresa a través de los órganos directivos y de control.

La participación natural no es otra cosa que el inicio de la actividad del asociado en la cooperativa, actividad que en lo posible debe desarrollarse en todas sus dimensiones. Así mismo, el entendimiento de esta participación es el que debe mostrar al asociado que la cooperativa es de su propiedad, su responsabilidad y para su beneficio, a través de las funciones sociales y económicas. Ser asociado es mucho más que ser usuario.

En otro ámbito complementario, está la participación en la relación de uso, aspecto que se determina por el derecho del asociado de utilizar los productos y servicios que ofrece la organización de forma responsable, comprometida y permanente.

Se habla entonces del uso responsable cuando, por ejemplo, se accede a los diversos sistemas de crédito, los cuales no buscan incentivar el consumo sino la satisfacción de necesidades con miras al mejoramiento gradual de la calidad de vida. La relación de uso también se refiere al grado de utilización de los servicios por parte del colectivo o asociados en general. Ello significa

que en los procesos de estudio, planeación e incorporación de un nuevo producto o servicio en la organización, siempre se deberá tener en cuenta, por lo menos, los elementos siguientes: que el producto o servicio ofrecido llegue a la totalidad de los asociados y no sea concebido para atender segmentos especializados o exclusivos; que este producto permita al asociado mejorar su calidad de vida o satisfacer necesidades reales; que los precios del mismo se ajusten a la práctica empresarial y desarrollo financiero de la organización, pero al mismo tiempo, que marquen elementos diferenciadores de forma tal que los asociados perciban en ellos ventajas como el precio justo, la facilidad en su pago o la facilidad de acceso.

Así, la relación de uso estará determinada por la conveniencia de un producto o servicio, tanto para el asociado como para la organización en su forma empresarial.

Adicional a lo anterior, la participación en la relación de uso no debe limitarse al acceso a productos financieros. Deberá extenderse a la participación en los diversos eventos de recreación, salud, cultura o educación, como aspectos diferenciadores de la gestión cooperativa, elementos propios del desarrollo del balance social y promotores de la Responsabilidad Social Empresarial, característica implícita en el accionar cooperativo.

Seguramente esta forma de participación es la que goza de mayor claridad entre los asociados, pero limitada en algunos casos al acceso a servicios financieros. Por ello, la gestión cooperativa debe promover su extensión hacia los servicios de la función social que de seguro muchas organizaciones desarrollan sin el mismo eco que tienen los productos de naturaleza financiera.

El tercer elemento de la participación, y tal vez de los más importantes en el desarrollo de la gestión cooperativa, es el relacionado con la participación en la organización y la gestión.

Este elemento está relacionado con la posibilidad que tienen los asociados de vincularse a su organización como directivos o miembros del núcleo básico. Establecida esta posibilidad como derecho, es la oportunidad para entender y desarrollar las diferentes habilidades que tienen los asociados en cuanto a la administración y dirección de una empresa de naturaleza solidaria. Por ello se dice que el núcleo básico es un campo fértil para el desarrollo del principio educativo, aspecto que debe estar al servicio, tanto de directivos como de los asociados de base.

Es a partir de la participación en la dirección de la cooperativa como los asociados pueden plantear y desarrollar sus ideas innovadoras, poner en práctica sus conocimientos y su experiencia e instrumentar acciones que permitan el desarrollo social y económico de la organización, ofreciendo a su vez la posibilidad de que otros asociados también participen en este ámbito.

La participación del asociado en la gestión, además de ser un derecho, es un deber. Las cooperativas no cuentan con afiliados como muchas veces se menciona. Las cooperativas cuentan con dueños y usuarios capaces de gestionar sus propias organizaciones, de planear, dirigir,

controlar y desarrollar verdaderos programas socioempresariales que beneficien, en primera instancia, a la base social pero que repercutan directa o indirectamente en su comunidad más cercana y en la sociedad en general. La participación en la gestión es el principio de la auto-gestión cooperativa y del fortalecimiento del accionar democrático de esta forma empresarial.

La gestión cooperativa moderna debe vincular permanentemente nuevos actores capaces de dirigir sus propias organizaciones. Por ende, debe facilitar en todo momento el ejercicio democrático para permitir el acceso a esta forma de participación, para promover a la organización hacia la prosperidad y para desarrollar la gestión basada en los principios cooperativos, en especial, el principio educativo motor principal de la participación, la auto-gestión y el fortalecimiento empresarial.

Sin duda alguna, es la educación la que fortalece de forma permanente los canales de participación que tiene el asociado. Es a través de esta herramienta implícita en la cooperativa como el asociado entiende de mejor manera que su aporte continuo (participación natural) no sólo contribuye a generar mayor capital social sino que es utilizado en la promoción de servicios, generación de ingresos y asignación del correspondiente excedente, de donde se alimentan los fondos sociales de solidaridad y educación.

A través de la formación y la información en la empresa cooperativa, el asociado comprende y se apropia de la necesidad de generar recursos al final del año que podrán ser utilizados en la revalorización de los aportes o en la generación de capital institucional, elemento descuidado y poco conocido como herramienta de gestión, autonomía económica, fortalecimiento empresarial y protección futura.

Es a través de la formación y la comunicación como perciben los asociados que el capital social los hace dueños y usuarios de una serie de privilegios, derivados de los servicios, pero que también tienen responsabilidades que se desprenden de la dimensión empresarial de la organización. La cooperativa no sólo es asociación, es también empresa con todos los derechos y deberes que ello conlleva.

Mediante un proceso continuo de educación, los asociados pueden manejar apropiadamente su participación en la relación de uso como segunda instancia de acceso a su propia empresa, pero aclarando que esta participación no sólo está referida al uso de los productos y servicios, sino al uso de todos los beneficios sociales, recreativos o culturales derivados de la acción colectiva social, propia de la forma cooperativa.

Por ello, en la participación en la relación de uso se debe generar un proceso continuo de aprendizaje de forma tal que los asociados perciban a su organización como generadora de beneficios sociales y económicos de forma integral, beneficios que deben ser dispuestos y utilizados.

Con mayor responsabilidad, se debe entender, a partir del desarrollo del quinto principio, que la participación en la organización y la gestión no sólo es una opción que ofrece la cooperativa, sino una necesidad que debe ser abordada por los individuos en algún momento de su permanencia como asociados.

En la gestión no sólo es necesario el aprendizaje de herramientas, técnicas, normas o leyes, sino que debe primar sobre éstas la necesidad de generar conciencia de que lo que se administra y se gestiona es una empresa cooperativa, entendiéndola no como un simple instrumento para vender servicios, generar ingresos y conseguir utilidades.

Es desde la educación cooperativa como se entiende que se administra, dirige, controla y planea para servir, entendido el servicio como el propósito fundamental de la organización y no un medio para generar excedentes, pero en relación con lo anterior, se debe comprender también que los excedentes son un medio para generar bienestar, proyección y estabilidad, y no el fin último de la gestión y la participación.

Los distintos ámbitos de participación descritos cobran mayor valor cuando se analiza que este valor supremo, la participación, debe estar presente en todos los escenarios y espacios de tiempo de la cooperativa. Una cooperativa que limite la participación de los asociados perderá gradualmente su esencia y las ventajas propias de su modelo y especificidad; adicional a lo anterior, perderá la importancia de otros ámbitos tan importantes como la autogestión o la autonomía empresarial. Autores como Carlos Molina Camacho afirman respecto a la participación lo siguiente:

El cooperativismo es, en realidad y en su práctica, participación. Participación en la génesis o creación de la cooperativa. Participación en el capital necesario para la actividad económica de ella. Participación en la gestión administrativa, sea como directivo o como simple asociado, en este último caso haciendo valer sus opiniones en las asambleas. Participación en las actividades económicas de la empresa, sea como trabajador, consumidor o usuario. Participación en los beneficios obtenidos gracias al esfuerzo colectivo. Participación en las actividades no económicas (...). Participación en el movimiento cooperativo al cual debe estar afiliada la cooperativa. Participación en la solución de los problemas de su comunidad y de su país (Molina, 2003).

## La educación cooperativa como estrategia para fortalecer la autogestión

Otro ámbito de especial importancia y contenido, es el que se refiere a la autogestión en la empresa cooperativa. Pero antes de valorar el alcance de la autogestión como elemento implícito en el accionar cooperativo, vale la pena plantear que la gestión, en sí misma, de cualquier empresa es la consecuencia del desarrollo de las estrategias, desde las corporativas o generales hasta las funcionales u operativas, pasando por los niveles de competencia o habilidad de cada organización. La gestión cooperativa es la que agrupa los procesos que el gobierno cooperativo pone en marcha para darle vida a las estrategias formuladas por la asamblea o el núcleo básico.

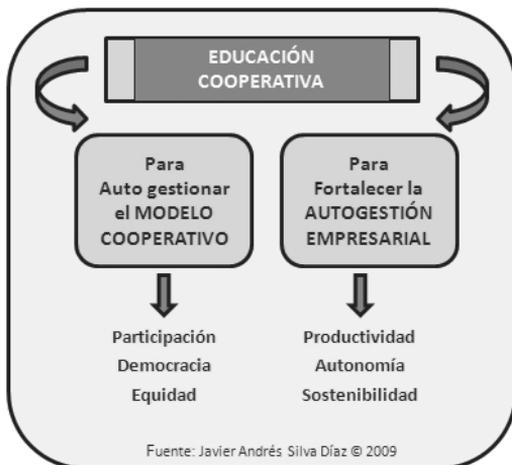
En este contexto, la autogestión surge como un elemento indispensable en la gestión cooperativa ya que proviene del correcto ejercicio de las otras variables que formula la especificidad cooperativa. Entre estas variables se puede mencionar a manera de ejemplo, la libre asociación, participación en sus distintos ámbitos, democracia, gestión autónoma, entre otros, es decir, la puesta en práctica de los principios cooperativos.

Según lo anterior, se puede definir a la autogestión como un proceso continuo que desarrolla mecanismos democráticos basados en el interés por las personas y el trabajo, y en una descentralización efectiva del poder.

Desarrollar la acción autogestionaria es llevar a un grado máximo la participación de los asociados, especialmente en el hacer permanente, direccionar, tomar decisiones o planear de forma estratégica. Pero la autogestión en sí misma, contiene varios elementos fundamentales que garantizan el éxito de la organización y de las personas sobre las cuales impacta. Uno de esos elementos, por no decir que el más importante, es el que se refiere a la responsabilidad de gestionar, gobernar o dirigir la propia empresa, como es el caso de los asociados de una cooperativa. Otro elemento es la capacidad que debe tener quien gestiona su propia cooperativa, para fortalecer los canales de participación y permitir que otros asociados puedan entregar sus habilidades y conocimientos al servicio de la misma organización.

En ese sentido, hablar de educación y autogestión es imperativo. Para tal fin, se puede entonces realizar una división del impacto de la educación en dos vertientes. La primera relacionada con la educación y la formación para entender el modelo cooperativo, la ventaja de autogestionar y la manera diferente de asumir las relaciones de poder; recuérdese que la acción cooperativa es servicio. La segunda vertiente será entonces la relacionada con las capacidades, habilidades y conocimientos que directivos, administradores y asociados de base deben tener para promover la gestión acertada y eficaz de sus propias organizaciones.

Figura 3. Educación y autogestión



## La educación para autogestionar el modelo

La primera razón para entender la autogestión, a partir de la educación, es la que tiene que ver con la necesidad de mostrar a cada asociado directivo, que el fin último de su trabajo voluntario y participativo es servir. En sí misma, la participación del asociado en la organización y en la gestión cooperativa garantiza la existencia de la autogestión. Pero si esta participación no se usa adecuadamente para promover la organización y desarrollar las capacidades de sus integrantes al servicio de la misma, se puede poner en riesgo todos los atributos del modelo cooperativo gracias al afán de poder y su concentración en pocas manos.

La educación cooperativa debe entonces promover en los asociados el entendimiento perfecto del modelo cooperativo a partir de la democracia, la participación y la igualdad de oportunidades tanto para dirigir como para utilizar los servicios. Pero especialmente en cuanto a la dirección de las organizaciones, tendrá que ser de riguroso entendimiento que la cooperativa presenta un amplio espectro para que todos los miembros puedan dirigirla y en este ejercicio se mantengan vigentes todas las características de la propuesta cooperativa.

Cuando existen espacios democráticos siempre habrá lugar a la política, y es apenas necesario que ella exista puesto que garantiza que cada asociado se pueda dar a conocer, proponer sus planes o alternativas de solución o simplemente trabajar de manera desinteresada por su organización. Pero, cuando estos espacios democráticos sólo son utilizados por unos pocos que desean obtener además de reconocimiento y oportunidad, poder ilimitado, se pone en

riesgo la existencia de la misma organización puesto que se suprime una de sus condiciones más importantes: la equidad.

Por ello, la educación en la cooperativa debe fortalecer los mecanismos de acceso a la dirección de forma tal que todo el colectivo entienda que el núcleo básico no sólo es un espacio de dirección, sino que debe servir también como escuela de aprendizaje continuo, construcción de oportunidades y espacio de planeación para el bienestar general.

Otro elemento relacionado con la educación para autogestionar el modelo es el que tiene que ver con el buen gobierno. La organización autogestionaria es circular y no piramidal, luego, no debe permitir la exclusión de ningún asociado. De forma paralela vale precisar que esta organización no tiene jerarquías estructurales aunque deban existir jerarquías funcionales transitorias que se establecen para efectos de coordinación de actividades, funciones desarrolladas por el consejo de administración o quien haga sus veces.

En este sentido, y recalcando lo expuesto en la primera parte del documento, estos elementos tan precisos de la especificidad cooperativa no son de fácil entendimiento y administración en la rutina diaria.

La mayoría de espacios de participación democrática como las asambleas, consejos de administración, juntas de vigilancia e incluso los comités de apoyo, carecen en muchos casos de las bases suficientes para entender el modelo cooperativo desde el servicio y no desde el poder.

En este sentido, no habrá buen gobierno si lo imperante no es la necesidad de autogestionar la empresa, sino permanecer en la dirección con un evidente afán de poder e inequidad.

La educación contribuye a la autogestión y al buen gobierno cuando garantiza que los directivos asociados realizan su trabajo participativo en el marco de un tiempo determinado y que, durante su gestión, fortalecen la legitimidad del modelo, la confianza y rotación de funciones. De manera adicional, cuando a través del ejercicio directivo y el buen gobierno, los mismos asociados aseguran la eficacia en los servicios prestados y la mayor participación democrática como principio fundamental de la gestión.

De forma paralela, la educación cooperativa debe asegurar procesos para que los asociados comprendan sus obligaciones dentro de la cooperativa y promuevan el desarrollo continuo de mecanismos de formación, información y comunicación.

## La educación para fortalecer la autogestión en la empresa

Así como la educación cobra un valor especial al permitir la autogestión del propio modelo cooperativo y fortalece características como la participación, la democracia o la equidad entre los asociados, la educación también debe ayudar a fortalecer la autogestión del ámbito empresarial.

La cooperativa como binomio asociación–empresa debe tener un motor que impulse el desarrollo equilibrado de esta unidad. Al plantear la autogestión como promotora de la propuesta cooperativa, de lo que se trata es defender y promover, a partir de una estrategia educativa, la asociación de personas y las ventajas contenidas en el modelo que les permite mantener una organización hecha por y para seres humanos.

Pero, desde el otro ámbito de este binomio, es importante establecer que la educación, y especialmente la formación de los individuos, debe permitir el crecimiento, proyección y sostenibilidad de la esfera empresarial representada por la propiedad conjunta y la existencia de un capital económico susceptible de ser protegido y valorizado permanentemente.

Sin desconocer la importancia del no lucro dentro de la naturaleza cooperativa, resulta imperativo que los asociados comprendan su responsabilidad empresarial frente a los asociados, la comunidad y el mercado, y cómo la autogestión pensada desde la naturaleza empresarial de la cooperativa, no riñe con la necesidad de crecer, mantener el valor de mercado y asegurar excedentes que luego posibilitarán la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

El fortalecimiento de la autogestión en la dimensión empresarial cooperativa, debe partir del núcleo básico y su impacto sobre la función gerencial de la organización.

Lejos de pretender el ejercicio directivo a partir del poder, los asociados que utilizan su participación en la organización y la gestión, deben poseer características que los hagan merecedores de la oportunidad de dirigir su propia organización y capaces frente al reto de planear, organizar, dirigir y controlar sus propias operaciones sociales y económicas.

En especial a las operaciones económicas, financieras o comerciales, la educación, formación e información en la gestión cooperativa, deben contribuir a eliminar algunas prácticas existentes en muchas organizaciones de carácter cooperativo. Entre estas prácticas que se podrían eliminar o, por lo menos aminorar, se cuenta, por ejemplo, la negativa para hablar de mercados o transacciones comerciales, cuando lo que en realidad sucede es que la cooperativa trabaja gracias a un mercado, interactúa con él y en muchas oportunidades, se ve beneficiada ya sea por sus deficiencias o fortalezas.

Otra práctica que la formación cooperativa debe ayudar a superar, es la diferencia que existe entre administrar una firma de capital y administrar una cooperativa. No es lo mismo administrar un negocio de capital que tiene como objetivo la generación de recursos financieros y utilidades a partir del crédito, que administrar una cooperativa, que entre muchos de sus servicios cuenta con una sección de ahorro y crédito.

Una práctica adicional que debe desaparecer es la relacionada con la no obtención de excedentes al final de cada año, situación que en nada se parece a la esencia de no lucro propia de las formas cooperativas, y que por el contrario desvirtúa la posibilidad de contar con una organización próspera, eficiente, competitiva y sostenible, características posibles de ser desarrolladas a partir del modelo cooperativo. En síntesis, la educación cooperativa

debe promover el desarrollo y perfeccionamiento permanente de la función gerencial en la organización cooperativa.

La educación cooperativa como motor de la autogestión debe contribuir al desarrollo de todos los elementos contenidos en la función gerencial partiendo de la correcta administración del equilibrio socioeconómico que debe existir en el desarrollo permanente de todas las operaciones. Tanto directivos como funcionarios y asociados de base, deben tener parámetros claros que les permita desarrollar sus funciones y responsabilidades en el marco de un modelo específico, con la conciencia cierta de que su función es la prestación de servicios y su resultado final deberá ser el bienestar de los individuos y el mejoramiento permanente de la calidad de vida. Para ello, se deberán generar procesos de formación consistentes que permitan desarrollar estrategias de acción orientadas a la generación de rentabilidad económica y rentabilidad social en equilibrio continuo.

Este plan consistente en educación cooperativa deberá enfocarse, en segunda medida, hacia el desarrollo de las habilidades administrativas de los directivos de forma tal que puedan, a lo largo de su ejercicio participativo, planear, dirigir y evaluar permanentemente a su organización, sin dejar a un lado el conocimiento que se debe tener de las variables externas a la organización, tales como el mercado, las tasas de interés o los efectos de la inflación, que necesariamente repercuten en las decisiones que a diario se deben tomar en la cooperativa.

Ya no basta cumplir con los parámetros mínimos de formación cooperativa. El administrador cooperativo debe entonces reconocer en su modelo de gestión una oportunidad para desarrollar conocimientos, generar herramientas y destrezas que posibiliten su mejor gestión y los mejores resultados para su base social.

El tercer elemento a considerar debe ser el surgimiento y desarrollo de áreas funcionales en la organización cuya misión sea siempre la generación de servicio y bienestar. Las organizaciones cooperativas deberán entonces ofrecer soluciones a los asociados en cuanto a nuevos servicios, oportunidades de acceso a distintos mercados, precios óptimos, bajos costos y operaciones transparentes, todo ello gracias a la existencia de áreas dedicadas a estudiar las necesidades financieras, de consumo o comerciales de la base social.

La cooperativa, a partir de la educación, debe generar una organización para el servicio del asociado que también tiene la posibilidad de realizar transacciones en otros mercados, entidades financieras o, simplemente, consumir sus recursos en otros frentes de la economía. Lo anterior implica conocer y entender que el cooperativismo tiene la posibilidad de intervenir en el mercado regulando precios, productos, tasas de interés, etcétera.

Como se mencionó, la cooperativa en sí misma es un espacio ideal de aprendizaje y desarrollo de habilidades, elementos que deben conducir hacia la generación de propuestas innovadoras en cuanto a la gestión, la cooperación y el desarrollo de la comunidad. El núcleo básico en cumplimiento de su función gerencial, debe generar los medios para que la organización se renueve constantemente y ofrezca nuevas y mejores oportunidades y soluciones para los asociados.

El ámbito cooperativo es un campo fértil y propicio para hacer nuevas cosas, combinar de distintas maneras los recursos existentes, buscar la forma de prestar los servicios o generar bienestar de nuevas maneras acordes a los cambios del mercado, las necesidades de los asociados o la necesidad de crecer económicamente buscando la sostenibilidad en el tiempo.

A esta necesidad de innovar permanentemente se deberá sumar, a partir de la educación, la necesidad de intercooperar y generar alianzas con otras organizaciones, cooperativas o no, que permita desarrollar el objeto social y contribuir efectivamente al crecimiento organizacional y social. La intercooperación es entonces un valor fundamental de la organización cooperativa y, por ello, parte de la formación y educación que se desarrolle debe estar orientada a la generación de una cultura de ayuda mutua interna y externa. Sólo cuando las organizaciones logran unirse y trabajar de forma conjunta pueden lograr significativos resultados, tanto en materia económica como social.

Por último, es necesario precisar que la educación cooperativa está íntimamente relacionada con la comunicación y la información como piezas claves de gestión empresarial y desarrollo humano. Una organización que aprende y crece debe mostrar sus resultados y orientar a sus dueños, empleados, grupos de interés y sociedad en general hacia las ventajas de la cooperación y la ayuda mutua como elementos indispensables de una empresa social y económicamente rentable, que impacta en la comunidad a través del desarrollo y la construcción de riqueza colectiva.

Sería prácticamente imposible pensar una organización exitosa que no pregone su modelo y ventajas frente a su comunidad y que no contribuya a movilizar personas, recursos y esfuerzos hacia la consecución del bien común. La educación debe fortalecer la idea y la realidad de que la cooperativa es un actor social eficiente capaz de generar resultados positivos y que el bien común, más allá de ser un elemento utópico, es un hecho concreto a partir de la gestión del modelo cooperativo.

## Bibliografía

Álvarez R., Juan Fernando, et al., 2009, *Racionalidad, cooperación y desarrollo. Elementos desde la multiactividad cooperativa*, Escuela de Economía Solidaria Cootradian, Bogotá D.C., Colombia. 189 p.

Arriagada, I., 2003, "Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto", ponencia presentada en el *Seminario Capital social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza*, Santiago de Chile, CEPAL.

Bastidas-Delgado, Oscar, 2007, *La autogestión como innovación social en las cooperativas. El caso de las ferias de consumo en Lara, Venezuela*, Caracas, Centro de Estudios de

la Participación, la Autogestión y el Cooperativismo (CEPAC-UCV), Caracas, Venezuela. Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo (RED UNIRCOOP), 180 p.

———, 2004, "Aportes a una conceptualización de la Economía Social y la Economía Solidaria", *I Congreso Nacional de Investigación del Sector Solidario*, ponencias centrales. Konrad Adenauer Stiftung, danSocial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., p 28.

———, 2004, *La especificidad cooperativa*, Universidad Central de Venezuela, Caracas, pp. 2-19.

Bucheli, Marietta, 2007, *Hacia la construcción de una racionalidad solidaria. Estado del arte sobre el debate conceptual del término sector solidario. Aproximaciones para la construcción de un concepto*, Pontificia Universidad Javeriana-Departamento Administrativo de la Economía Solidaria danSocial, 78 p.

———, 2005, *Estado del arte sobre el debate conceptual del término sector solidario. Aproximaciones a la construcción del concepto*, Bogotá D.C., danSocial, Pontificia Universidad Javeriana-Unidad de Estudios Solidarios, 2005, 81 p.

Coque, Jorge, 2004, "¿Dar o recibir? El sector solidario en el desarrollo o el desarrollo del sector solidario", *1<sup>er</sup> Congreso Nacional de Investigación del Sector Solidario*, ponencias centrales, Konrad Adenauer Stiftung, danSocial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., 41 p.

Dávila L. de G., Ricardo, 2004, *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*, Bogotá D.C., Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, 141 p.

Desjardins, 2005, Bilan de responsabilité sociale 2005. Un présent qui a de l'avenir, [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/publications/bilans\\_sociaux/bcomp05.pd](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/publications/bilans_sociaux/bcomp05.pd).

Elizalde Hevia, Antonio, 2004, "Conceptualización del sector solidario", *I Congreso Nacional de Investigación del Sector Solidario*, ponencias centrales, Konrad Adenauer Stiftung, danSocial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., p 28.

González, Tito, "La responsabilidad social de la empresa, un buen negocio", <http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml#al>, fecha de consulta 20 de abril de 2006.

Guerra, Pablo, 2004, "Economía de la solidaridad y tercer sector", en *Rumbos de la Economía Social. Entre mitos y realidades: reflexiones sobre el tercer sector hacia el diálogo abierto*, Montevideo, Nordan-Comunidad, 20 p.

———, 2002, *Socioeconomía de la solidaridad. Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas*, Montevideo, Uruguay, Nordan-Comunidad. 237 p.



———, et al., 2008, *Memorias Seminario Internacional Instrumentos para el desarrollo económico y la protección social*, Kolping Uruguay. 156 p.

Jaramillo, Francisco de Paula, 2008, *Quince afirmaciones cooperativas*, Fondo Nacional Universitario, IAC. 2ª edición, Bogotá D.C., Colombia, 168 p.

Molina Camacho, Carlos, 2003, *Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción*, Caracas, Venezuela.

Radrigán Rubio, Mario, 2004, "Economía solidaria y políticas públicas. Una visión panorámica para América Latina", *I Congreso Nacional de Investigación del Sector Solidario*, ponencias centrales, Konrad Adenauer Stiftung, DANSocial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., 69 p.

Ramírez, Luis, 2002, "Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica; la ventaja cooperativa", en *El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas*, Proyecto de formación en gestión y desarrollo de las cooperativas en América Central, Serie de Cuadernos Pedagógicos, Universidad de Costa Rica y Université de Sherbrooke, San José de Costa Rica, 230 p.

Rojas, Juan José, et al., 2007, *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*, IRECUS, Universidad de Sherbrooke, Sherbrooke, Canadá.

Silva Díaz, Javier Andrés, 2010, *Educación para la cooperación. La empresa cooperativa una alternativa posible para el desarrollo*, Fondo Nacional Universitario, IAC, 1ª edición, Bogotá D.C., Colombia, 192 p.

———, et al., 2007, *Instrumento de medición de las particularidades de la rentabilidad social en las cooperativas*, Informe Comité Académico, IRECUS, Universidad de Sherbrooke, Sherbrooke, Canadá. 46 p.

Silva, Juan Manuel y Dávila Ladrón de Guevara, Ricardo, (comps. y edits.), 2002, *Gestión y desarrollo; el caso de las cooperativas en Colombia*, Bogotá D.C., Colombia, Pontificia Universidad Javeriana.

Unidad de Estudios Solidarios–Instituto de Estudios Rurales IER–Pontificia Universidad Javeriana, DANSocial, 2005, *Hacia la construcción conceptual de un sector con racionalidad solidaria distinta al Estado y el mercado en Colombia*, Bogotá D.C., 67 p.

Uribe Garzón, Carlos, 2001, *Bases del cooperativismo*, 5ª edición, Fondo Nacional Universitario IAC, Bogotá D.C., Colombia, 562 p.



PROCURADURÍA  
AGRARIA