

Cooperación y desarrollo local: cooperativas rurales de ahorro y crédito del Sur de Santander, Colombia

RICARDO DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia
rdavila@javeriana.edu.co

RESUMEN • La Unidad de Estudios Solidarios de la Pontificia Universidad Javeriana ha venido realizando desde 1993 estudios de caso alrededor del tema de éxito e innovación en la gestión cooperativa en cooperativas rurales de ahorro y crédito ubicadas en las provincias del sur del departamento de Santander, en Colombia. El artículo presenta los principales resultados que se han obtenido en la realización de cinco estudios de caso. Se exponen en primer lugar los argumentos principales para destacar cómo las cooperativas hacen parte de un paradigma de ventaja competitiva: los fundamentos de ese paradigma, la especificidad cooperativa, la particularidad de la gestión y la organización cooperativa. El artículo resume los principales aspectos de la metodología utilizada en los estudios de caso realizados entre 1993 y 2005, y culmina planteando, a modo de conclusiones, los principales resultados obtenidos que se resumen en siete aspectos básicos o rasgos comunes que caracterizan dicho enfoque gerencial.

RESUMO • A Unidade de Estudos Solidários da Pontifícia Universidade Javeriana vem realizando desde 1993 estudos de caso em torno do tema do êxito e inovação da gestão cooperativa em cooperativas rurais de poupança e crédito situadas nas províncias do sul do departamento de Santander, na Colômbia. O artigo apresenta os principais resultados obtidos em cinco estudos de caso. Expõem-se, em primeiro lugar, os argumentos principais para destacar como as cooperativas fazem parte de um paradigma de vantagem competitiva: os fundamentos desse paradigma, a especificidade cooperativa, a particularidade da gestão e a organização cooperativa. O artigo resume os principais aspectos da metodologia utilizada nos casos estudados entre 1993 e 2005, e culmina no delineamento, à guisa de conclusões, dos principais resultados obtidos que se resumem em sete aspectos básicos ou traços comuns que caracterizam o dito enfoque gerencial.

RÉSUMÉ • L'Unité d'études solidaires de l'Université Pontificia Javeriana a réalisé, depuis 1993 en Colombie, des études de cas sur le thème de la réussite et de l'innovation en gestion coopérative dans les coopératives rurales d'épargne et de crédit des provinces du sud du département de Santander. L'article présente les principaux résultats obtenus dans la réalisation de cinq études de cas. En premier lieu, sont exposés les principaux arguments pour souligner comment les coopératives sont parties prenantes d'un paradigme d'avantage coopératif: les fondements de ce paradigme, la spécificité coopérative, la particularité de la gestion et l'organisation coopérative.

L'article résume les principaux aspects de la méthodologie utilisée dans les études de cas réalisées entre 1993 et 2005, puis présente, à titre de conclusion, les principaux résultats obtenus, qui se résument en sept éléments fondamentaux ou traits communs caractérisant un tel mode de gestion.

SUMMARY • The Pontificia Javeriana university solidarity studies' unit has conducted, in Colombia since 1993, a number of case studies on success and innovation in cooperative management, within the rural credit unions in the southern provinces of the Santander Department. This article presents the main results obtained through five such cases. To start with, the main arguments that emphasize the importance of the cooperative paradigm for these cooperatives are put forward: the foundations of this paradigm, the specifics of a cooperative, in its management and in its general organization. The article summarizes the main aspects of the methodology used in the cases studied between 1993 and 2005 and presents, as a conclusion, the chief results obtained which are summed up in seven fundamental elements or common features of such a management method.

INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta los resultados de investigación que dan cuenta de un tipo de organización y empresa particular que en el momento actual de crisis que vive el mundo, tiene un gran potencial de desarrollo equitativo, incluyente y democrático. Estos resultados se enmarcan dentro de un proyecto de investigación internacional INTERMAN INNOVATIVE PROGRAMME que desde 1991 se viene realizando en Asia, Africa y América Latina¹. A este proyecto se articuló la Unidad de Estudios Solidarios (UNES) desde 1993 y se dedicó a estudiar casos de organizaciones y empresas con modelos de gestión exitosos e innovadores en el marco del sistema de economía solidaria existente en el país².

En el mundo de las facultades y escuelas de Administración, en Colombia, ha predominado la enseñanza de un paradigma organizacional y empresarial coherente con el modelo de empresa transnacional y multinacional, propia del mundo desarrollado y muy alejado de la realidad empresarial nacional. Este fenómeno se aplica también para la contexto de la empresa y la organización cooperativa, con un agravante adicional consistente en que, en la gran mayoría de estas facultades y escuelas, el fenómeno cooperativo no se conoce y por lo tanto no se enseña y se le tiene relativamente marginado de los procesos docentes e investigativos que llevan a cabo profesores e investigadores.

La Unidad de Estudios Solidarios (UNES) de la Universidad Javeriana, consciente de este proceso de invisibilidad social que sufre el modelo cooperativo en el mundo académico, ha impulsado desde comienzos de la década de los años ochenta el estudio en profundidad de este fenómeno para conocer, tanto el papel que juega en los procesos de desarrollo económico y social que se están produciendo en el país, como el tipo de gestión que se produce al interior de esta organización.

1. LA CRISIS DEL MUNDO ACTUAL Y EL PARADIGMA DE LA VENTAJA COOPERATIVA

El momento de crisis profunda que se vive hoy en día y que se manifiesta en el aumento imparable de la pobreza, producto del fracaso del modelo de economía centralmente planificado y del creciente proceso de concentración de riqueza que ha generado el desarrollo capitalista, ha vuelto a poner en el orden del día el tema de la cooperativa como una forma organizacional y empresarial que puede potenciar procesos de desarrollo de carácter equitativo, incluyente y democráticos, además de enfrentar favorablemente los procesos de globalización y apertura económica que recorren el planeta entero. Existe hoy en día en el mundo una corriente de pensamiento que valida un campo epistemológico; el campo de la gestión estratégica cooperativa (Ramírez, 2002: 23-63). Este paradigma plantea claramente la diferencia entre la cooperativa y el paradigma de la firma capitalista, aduciendo que la *cooperativa tiene particularidades propias a su identidad*, que son las que la conducen a la *concentración de la ventaja cooperativa* que es el concepto central que desarrolla esta vertiente.

La ventaja radica en la naturaleza misma de la cooperativa que la hace totalmente accesible a toda propuesta de cambio y mejoramiento de situaciones sociales, económicas y culturales. Ramírez (2002) destaca tres aspectos que permiten justificar un campo de conocimiento específico de la gestión estratégica de las cooperativas que son: *El campo de aplicación específica* que funda la teoría en estrategia cooperativa sobre una base ontológica de su objeto de estudio, denominado el paradigma de la cooperativa. *El reconocimiento de una multiplicidad de actores y entornos*; ya sea la presencia de una categoría de actores en interacción con la empresa que les es común (Vienney, 1980), o la interacción cooperativa al interior de un aparato complejo de integración cooperativa (Blanco, 1991), o la cooperativa vista como variedad de grupos que adoptan una empresarialidad cooperativa (Malo, Prévost, Davis y Spear, todos ellos citados en Ramírez, 2002: 23-63).

Un tercer aspecto corresponde a *la necesidad de nuevas herramientas y teorías en estrategia cooperativa*; ya que todo modelo o técnica de gestión ligada a los valores o a los principios de cooperación debe reproducir esos valores o respetar esos principios. El objetivo es el de concebir nuevas herramientas de gestión conformes a las realidades cooperativas (Prevost, 1990), planteamiento que ha sido retomado por Lafleur (2002) para producir una propuesta de teoría de la estrategia propia de la cooperativa, fundamentada en el modelo de los ocho desafíos como base para producir acciones estratégicas. En esta propuesta, lo importante es que el objeto de la estrategia se entienda en forma diferente a como lo hace el paradigma que representa a la firma de capital accionario³.

Ramírez (2002) define el paradigma de gestión estratégico como el conjunto de valores y supuestos de la gestión que le da legitimidad al despliegue de las acciones estratégicas de la organización en cuestión y

define tres elementos que son el fundamento de la ventaja cooperativa. El primero corresponde al propósito de la formulación estratégica en la cooperativa que corresponde al servicio y a la calidad en el servicio y permite diferenciar claramente la gestión de la cooperativa de la gestión en general; da pie para plantear cuatro criterios de diferenciación e identificación esenciales a la cooperativa: a) la participación en la propiedad : propiedad común; b) la participación en el poder : una persona, un voto; c) la participación en los resultados : según el uso de los servicios; y d) la participación comunitaria.

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

El tercer fundamento se refiere al modo de gestión de la formulación estratégica de la cooperativa que se alimenta de dos conceptos, el primero relacionado con la “concepción” de la estrategia y el segundo con el de “liderazgo” en el proceso y que, al parecer de Prévost, citado por Ramírez (2002: 44-46), alimentan el modo de gestión y se convierten en una de las características de la estrategia cooperativa. Este modo tiene que ver con el empoderamiento que pueden tener los actores dominantes en la definición del contenido y la forma que tome la estrategia, elemento capital para la formulación y el éxito de la estrategia realizada. La formulación de la estrategia en la cooperativa no es un proceso neutral sino un proceso que implica la elección de un enfoque teórico, que debe considerar el paradigma de la cooperativa, es decir, el paradigma de la ventaja cooperativa.

2. LA ESPECIFICIDAD COOPERATIVA

La anterior corriente de pensamiento se complementa con los planteamientos que hace Bastidas (2004: 32-36), quién considera necesario profundizar en las razones que permiten identificar las peculiaridades de la cooperativa. Apoyándose en la definición de cooperativa que la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) aprobó en el Congreso Internacional de Manchester, en 1995, a la que complementa con los planteamientos de valores y principios, identifica cinco peculiaridades que conforman lo que él

llama la especificidad cooperativa y que son las siguientes: a) La cooperativa tiene una dimensión asociativa y una dimensión empresarial, que constituye una condición fundamental y diferenciadora de la estructura y el funcionamiento de la cooperativa; b) La cooperativa como una asociación autónoma de personas, quiénes asumen la dirección y el control de la actividad empresarial; c) La cooperativa como empresa de propiedad común; d) La responsabilidad social característica fundamental de la cooperativa; y e) El no ánimo de lucro.

Como se puede apreciar entonces, la propuesta de la especificidad cooperativa permite tener en cuenta elementos adicionales a los planteados en el apartado anterior, que consolidan la idea de la cooperativa como una forma de organización y empresa que tiene diferencias sustanciales en comparación con las otras organizaciones y empresas con las que convive cotidianamente, tales como las empresas capitalistas, públicas, mixtas y familiares.

3. EL GOBIERNO COOPERATIVO, EL NÚCLEO BÁSICO, EL CRITERIO DE IDENTIDAD Y LA FUNCIÓN GERENCIAL COOPERATIVA

Teniendo en mente que el fracaso de una cooperativa afecta a muchas personas se ha desarrollado el concepto de gobierno cooperativo, entendido este como el conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los asociados controlan el cumplimiento de los objetivos que se ha fijado la cooperativa (Coque, Dávila y Mataix, 2000) el cual tiene relación directa con la participación del asociado en la vida de su organización. Como anota Coque (2003: 74-75), lo interesante en el caso cooperativo es que el gobierno empresarial se identifica con la participación ya que refleja una cultura organizacional fuertemente condicionada por principios y valores donde la democracia y la participación tienen una amplia resonancia. Como expresión del gobierno cooperativo se desarrolló, en un estudio anterior, el concepto de núcleo básico (Dávila y Forero, 1987), concepto utilizado para representar el espacio de gestión en la cooperativa, en lo que tiene que ver con la dirección y el control y en él se expresa correctamente el gobierno cooperativo, que estaría formado por los asociados directivos y la gerencia.

El gobierno cooperativo estaría constituido por la asamblea general, el consejo de administración (la dirección), la junta de vigilancia (el control) y la gerencia o unidad de coordinación. Al gobierno le corresponde cohesionar y desarrollar los diversos elementos presentes en la dimensión asociativa y la dimensión empresarial de la cooperativa, así como los recursos financieros y materiales a su disposición. De igual manera tiene la obligación de preservar la identidad cooperativa.

Al tratar el tema de gobierno en el contexto cooperativo y rescatar la importancia de la existencia de una cultura organizacional participativa y democrática, toma nuevamente importancia el criterio o principio de

identidad cooperativo como criterio diferenciador, como rasgo común fundamental cooperativo (Dávila, 2004: 42), ya que hace referencia al doble papel que juega el asociado, ya sea como dueño y como usuario de la organización de la que es propietario. Al contrario de lo que sucede, por ejemplo, en la empresa capitalista donde el accionista juega principalmente el rol de dueño.

Finalmente, el planteamiento de identificar a la cooperativa como una forma particular y específica de organización, empresa y gestión, se complementa cuando se toma en consideración el concepto de función gerencial cooperativa que desarrollan Laflamme y Roy (1995), según el cual esta función está conformada por cinco grandes actividades o funciones; la función de carácter socioeconómico, la función de movilización social, la función de habilidad empresarial en cuanto innovación, ínter cooperación y desarrollo comunitario, la función administrativa y la función de coordinación de áreas específicas. En este planteamiento se puede considerar que las tres primeras funciones son propias y características del modelo cooperativo en tanto que las dos últimas son compartidas con los otros modelos de empresas y organizaciones.

4. LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

Para el caso de Colombia (Dávila, 2004: 33), hablar de la organización solidaria tiene importancia, dado el desarrollo de una práctica social empresarial y organizacional normativizada por una propuesta legislativa que basada en la constitución de 1991, la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998, da origen al sistema de economía solidaria y que en esta última ley contiene una definición de principios solidarios y un marco conceptual para dicho sistema, que en principio acoge a cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales pero que puede amparar a un buen número de entidades, organizaciones, empresas e instituciones si nos escudamos en la definición del sistema colombiano de economía solidaria expuesto en el artículo 2 de la ley 454 de 1998, que lo define como "un conjunto de fuerzas sociales identificadas con prácticas solidarias, autogestionadas, democráticas y humanistas, con ánimo de servicio más que de lucro y que además, están interesadas en el desarrollo integral del ser humano..." (Congreso de la República de Colombia, 1998).

Entonces, para el caso colombiano existe una legislación que acoge y da fuerza legal al tipo particular y específico de organización y empresa que se ha venido presentando en los apartados anteriores.

5. LA CUESTIÓN METODOLÓGICA

La cuestión metodológica se tradujo en la utilización del método de estudio de caso para llevar a cabo la investigación. Tomada esta decisión se discutieron los criterios que deberían tener los casos escogidos. También se

definieron los elementos centrales que debían contener éstos y las principales variables a investigar.

El estudio de caso es un estudio a profundidad que está orientado a la descripción e interpretación de una situación particular, que da más importancia a la comprensión del fenómeno estudiado que a la medición, ya que interesa principalmente entender las dinámicas presentes dentro de un proceso y a extraer de fenómenos concretos, las particularidades propias y las dificultades del objeto de estudio (Silva y Dávila, 2006).

Ramírez (1999:13), interpretando a Yin, menciona que el estudio de caso como metodología de investigación en Ciencias Sociales y específicamente en administración y dirección, se constituye en una valiosa alternativa investigativa, más aún en medios como el latinoamericano tradicionalmente dependiente de la literatura anglosajona, dado que permite identificar y rescatar un buen número de prácticas gerenciales innovadoras.

El instrumento básico es la triangulación de métodos, combinando la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas; las primeras facilitan la comprensión del fenómeno estudiado y las segundas permiten la medición de algunos de los aspectos considerados importantes en el transcurso de los estudios realizados. Otra característica del estudio de caso es el uso de información construida o suministrada por los mismos actores del caso.

Hasta la fecha se han realizado seis estudios de caso, cinco de ellos en el sector cooperativo, Central cooperativa de promoción social, Coopcentral (C1) entre 1993 y 1995 (Dávila y Silva, 1996), Cooperativa de Servicios Múltiples de Barichara, Comulseb (C2) en los años 1997 a 2000 (Dávila, 2002), la cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo solidario de Colombia, Coomuldesa (C3) 1997 a 1999 (Bucheli, 2002), la cooperativa de ahorro y crédito del Valle de San José (C4)(Dávila, 2003) y la cooperativa de ahorro y crédito de Guadalupe, Multicoop Ltda (C5) (Dávila 2004). Un sexto caso se realizó en los años 2000 y 2001 y estudió el caso de una fundación campesina dedicada a la promoción social y el desarrollo productivo, el caso de la Fundación San Isidro en Duitama, Boyacá (Pérez *et al*, 2000).

El primero caso, Central cooperativa de promoción social, Coopcentral (C1), corresponde a una central cooperativa de carácter regional que desarrolla intermediación financiera con presencia en varios departamentos del país; el tercer caso, la cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo solidario de Colombia, Coomuldesa (C3), es una cooperativa financiera tiene una cobertura regional manteniendo presencia en 10 municipios del sur de Santander y los tres casos restantes, la Cooperativa de Servicios Múltiples de Barichara, Comulseb (C2), la cooperativa de ahorro y crédito del Valle de San José (C4) y la cooperativa de ahorro y crédito de Guadalupe, Multicoop Ltda. (C5), son cooperativas de ahorro y crédito de ámbito local, la primera de ellas es multiactiva y las dos restantes son especializadas.

Los cinco casos estudiados se encuentran ubicados en un territorio determinado, el sur del departamento de Santander, Colombia, en el cual se encuentran tres provincias muy reconocidas por sus identidades culturales, religiosas y políticas, las provincias de Guanentá, Comunera y de Vélez. Este territorio tiene una población aproximada de 500.000 personas, asentados en 52 municipios, en los cuales predomina una economía campesina diversa, heterogénea, dinámica y poliactiva. Las bases sociales de las cooperativas estudiadas están conformadas en buena parte por pequeños y medianos productores campesinos, empleados y funcionarios, maestros y profesores, comerciantes, transportadores, artesanos, amas de casa y estudiantes.

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron en cada uno de los cinco casos se pueden apreciar en el cuadro 1.

CUADRO 1
Técnicas de recolección de información utilizadas

Técnicas usadas	Caso 1 Coopcentral	Caso 2 Comulseb	Caso 3 Coomuldesa	Caso 4 Valle de San José	Caso 5 Multicoop
Revisión Bibliográfica Informes y estudios	XX	XX	XX	XX	XX
Análisis Documental				XX	XX
Entrevistas en Profundidad	XX	XX	XX	XX	XX
Encuestas Asociados		XX		XX	
Grupo Focal	XX	XX	XX	XX	XX

Fuente: Elaborado con base en los estudio de casos individuales

6. LOS PRINCIPALES RESULTADOS CENTRADOS EN LA CARACTERIZACIÓN DEL ENFOQUE GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL ENCONTRADO

Los principales resultados de los estudios realizados se centran en aspectos que tienen que ver con la caracterización de un enfoque gerencial y organizacional particular. En todos los casos estudiados los resultados hallados se pueden plantear en términos de los aspectos complejos de la administración, que son comunes a los casos analizados y al papel que juegan en el desarrollo rural y local y a enmarcarlos dentro de la teoría de las organizaciones y la gestión. Para el efecto se va a hablar de siete aspectos básicos o rasgos comunes que caracterizan dicho enfoque gerencial.

6.1. Son organizaciones privadas con preocupaciones públicas y sociales

Los estudios de caso realizados se caracterizan porque asumen un grado de compromiso, hacia los objetivos de carácter social que hace borroso el límite entre la acción pública y la acción privada, con las diferencias propias de una realidad diversa y heterogénea. Esta situación es más evidente cuando la experiencia se ubica en un contexto local o rural, donde la existencia de una organización del tamaño y las implicaciones que tienen las cooperativas estudiadas, las convierten en actor de primer orden, tanto en el nivel municipal como en el regional, en el cual actúan, ya que es en estos espacios donde se aprecia claramente el gran potencial que significa para la comunidad en la cual se encuentran inscritas, al manifestarse como activos agentes de desarrollo.

Son organizaciones en las que prevalece la preocupación por el bienestar general y por la comunidad, antes que el bienestar individual. Las cooperativas representan un modelo donde la preocupación por el otro, la búsqueda de la ayuda mutua y el deseo de satisfacer las necesidades, son elementos centrales que las caracterizan.

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

Los casos estudiados son una muestra de lo que se puede lograr con la puesta en marcha de la acción colectiva. Las cooperativas recurren de manera genuina a los valores democráticos, ya que los consideran un principio básico de acción que les permite diferenciarse de las otras organizaciones y empresas con las que conviven y compiten cotidianamente, en las que el capital es un elemento definitorio de poder. La existencia de un principio democrático es lo que permite que la gente piense, decida y actúe por sí misma. La acción colectiva que se expresa en las cooperativas estudiadas es una forma de expresión autónoma, que parte de unas comunidades que han decidido asumirla para poder mantenerse articuladas al modelo de desarrollo que se está implementando en el país y evitar, de esta manera, la exclusión y marginamiento que genera la escasa presencia del estado en los municipios donde se encuentran.

6.3. Son organizaciones fundamentadas en la cultura local

Los casos estudiados se caracterizan por la habilidad que tienen para construir una capacidad organizacional y de gestión basada en las costumbres y la cultura local. Al contrario de ciertos estilos administrativos que ignoran y no tienen en cuenta, conscientemente, los valores tradicionales y las costumbres locales, como lo mencionan Samper y Dávila (1995:13). Los casos estudiados incluyen patrones informales de comportamiento tales como la confianza, el conocimiento que genera la vecindad, los alzos de sangre. La identidad cultural, política y religiosa, cuando se trata de reclutar empleados, otorgar un crédito, diseñar un nuevo servicio.

6.4. Son organizaciones y empresas diferentes

Al modelo organizacional de empresa multinacional o grande y mediana empresa nacional, en aspectos tales como los objetivos, la misión, la estructura organizacional, las prácticas gerenciales y electorales, ya que constituyen un paradigma propio de empresa que se denomina la ventaja cooperativa (Ramírez, 2002: 29-30). Las cooperativas desarrollan un esquema organizacional y de gestión apropiado para su medio económico, social, cultural y político. En este rasgo las diferencias de comportamiento se acentúan más, ya que alguna de las cooperativas estudiadas da mayor importancia a la dimensión empresarial que a la dimensión asociativa, producto del desconocimiento que se tiene del modelo.

6.5. Son organizaciones que desarrollan una gestión social basada en valores

Las cooperativas estudiadas son casos típicos donde la gestión se ha basado en valores de honestidad, confianza, liderazgo, compromiso y transparencia. La existencia de estos valores fue el elemento central que les permitió a la mayoría de ellas (4 de 5) superar los efectos de la crisis del sector financiero que se dio en los años 1997 a 1999 en el país, que acabó no sólo con 49 cooperativas financieras y los tres bancos cooperativos que existían para la época, sino con varias de las instituciones financieras privadas y estatales que conformaban el sector financiero colombiano. Fue la confianza de los asociados en los núcleos básicos honestos y comprometidos que los dirigían, lo que propicio que rodearan a sus cooperativas y no las abandonaran en plena crisis

6.6. La cooperativa, una empresa de participación

En los diversos estudios realizados por profesores españoles reunidos en la Escuela de Estudios Cooperativos, de la Universidad Politécnica de Madrid, España, se ha venido planteando una teoría de organización, gestión y empresa que tiene que ver con la participación. Para ellos, las cooperativas son antes que nada empresas de participación (García-Gutiérrez, 1988), en la que se produce *una participación interna*, los diferentes modos que permiten a los asociados implicarse en su cooperativa y *una participación externa*, las relaciones que cada cooperativa establece con su entorno (Coque, 2003: 66). Lo que se prioriza en este planteamiento es todo aquello relacionado con la cultura organizacional participativa y democrática que se encuentra tanto en la teoría como en la práctica cooperativa.

6.7. El liderazgo, un elemento fundamental

El modelo cooperativo es un modelo que da importancia a la imagen del líder al interior de la organización. Pero a un líder que debe reunir una serie

de características básicas que le permitan comprender el papel que esta propuesta puede jugar en una situación determinada. Este ha sido un aspecto que ha tenido especial relevancia en las cooperativas estudiadas ya que han mostrado ser un medio propicio para el desarrollo de un tipo de liderazgo más individual que colectivo. Este proceso comenzó con base en una experiencia de desarrollo endógeno que se llevó a cabo en las provincias del sur de Santander, impulsado por el Secretariado de Pastoral Social de la Diócesis de San Gil y Socorro en el sur del departamento de Santander.

Este proyecto contó con recursos de la cooperación internacional. El territorio donde se ubican las cooperativas estudiadas, muestra como una característica interesante de analizar, todo aquello que tiene que ver con la evolución que se ha venido dando en el liderazgo. De un liderazgo centrado en las personas a un liderazgo centrado en la acción colectiva, que entiende la importancia de las decisiones consensuadas frente a las decisiones por mayoría, a pesar del tiempo que el consenso demanda. Este avance que se ha dado en la relación entre el asociado y la cooperativa, se manifiesta principalmente en la consolidación de un núcleo básico en el cual los diferentes actores presentes (directivos y gerencia) juegan papeles que pretenden darse en el marco de una gestión democrática y participativa.

Este momento se produce en el ciclo de vida de empresas que se acercan ya a medio siglo de existencia, donde el tiempo que la experiencia ha logrado sostenerse se considera un factor de éxito. Es decir, que las cooperativas estudiadas, han logrado superar una nueva fase en su proceso de desarrollo y evolución. Corresponde a la experiencia que ha desarrollado una segunda generación, en todas las cooperativas estudiadas. La generación que viene después de la generación de los impulsores y primeros cooperativistas que se comenzaron a producir en el país.

CONCLUSIONES

Los estudios realizados permiten llegar a las cuatro siguientes conclusiones:

En primer lugar, con base en los cinco casos estudiados se puede plantear que en el modelo organizacional y empresarial cooperativo contiene una serie de elementos desde los cuales se pueden construir ventajas competitivas. Esto parece evidente para el caso de las cooperativas rurales de ahorro y crédito (CRAC). También es clara la necesidad de realizar un mayor número de estudios en otras regiones del país, para iniciar un proceso de comparación y análisis de las diferentes experiencias, que a este nivel existen en Colombia.

Por otra parte, se confirma el papel que las CRAC pueden desarrollar como activos agentes de desarrollo local y rural. Uno de los principales aportes, que de manera reiterativa presentan los casos estudiados al interior de las comunidades en las cuales se desenvuelven, es su papel como

agentes dinamizadores de la cultura local y el de representar la experiencia empresarial más importante que existe en dichos territorios.

Una tercera conclusión indica que relacionando el marco teórico con los resultados obtenidos se puede apreciar que el mayor reto que se le puede asignar a las cooperativas rurales de ahorro y crédito es el de ampliar la capacidad social y creativa, tanto en asociados como en la comunidad, de los conceptos esenciales que conforman el modelo; democracia, solidaridad, participación y autogestión. Debe hacerlo partiendo de la consideración de aprendizaje social que se encuentra detrás de la forma cooperativa que representa la cooperativa.

Finalmente, las cooperativas estudiadas, excepto en el caso de Coopcentral, han logrado conjugar los elementos de empresa, asociación y comunidad, en una reunión que ha sido posible porque quienes las vienen conduciendo en sus últimos años tienen relativamente claro que la misión que debe cumplir la organización, es la de satisfacer las necesidades que tienen sus dueños, es decir los asociados que las conforman, y la comunidades en las cuales están inscritas.

NOTAS

1. Este proyecto internacional ha sido impulsado desde 1991 por INTERMAN (Internacional Management Development Network) y tiene como objetivo principal realizar procesos de investigación alrededor del tema éxito e innovación en la gerencia, con base en estudios de caso. Se ha llevado a cabo en 17 países de Asia, Africa y América Latina. EL coordinador para América Latina ha sido el profesor Carlos Dávila L. de G. de la facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá (INTERMAN, 1991).
2. Con el apoyo de la red UNIRCOOP (Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativos) que agrupa a 22 universidades del continente con programas docentes e investigativos alrededor de estas áreas de estudio, se ha impulsado la realización de tres estudios de caso nacionales y tres estudios de caso internacionales.
3. Lafleur analiza los enfoques de estrategia para su momento y reflexiona acerca de los enfoques de la construcción de teoría en estrategia, el análisis estratégico de la cooperativa y los desafíos cooperativos desarrollando un modelo integrador de la estrategia y los desafíos. Plantea 8 desafíos que son los siguientes (Lafleur, 2002):
 - a. Desafío del buen gobierno cooperativo: Estructura organizacional diferente a la de la empresa tradicional en razón a la propuesta caracterizada por los siguientes elementos; Un miembro = un voto y Asamblea con pleno poder. Se traduce en el derecho y en la obligación de participar por parte de los miembros.
 - b. Desafío de la Inversión y la Capitalización; caracterizado por remuneración limitada al capital invertido, miembro = usuario, reserva inalienable e inversión y capitalización principalmente en manos de los asociados.

- c. Desafío de la intercooperación dada por agrupación en federaciones o confederaciones donde las cooperativas de base son dueñas de la "Oficina Central" y no al revés.
- d. Desafío del Servicio / Producto; el fin de la cooperativa es el de responder a una necesidad con un servicio o producto a precios competitivos, más allá de la relación calidad/ precio, en el cual la personalidad cooperativa agrega valor al producto o servicio.
- e. Desafío de los valores cooperativos donde no se puede negar la entrada a ningún participante del proyecto cooperativo y la oferta del producto o servicio se da a todos por igual y buscando dar respuesta a una misma necesidad proveniente de diferentes miembros que tienen diversas solicitudes.
- f. Desafío de la Relación de Uso donde el desarrollo se concibe en torno al conjunto de productos y servicios relacionados con una necesidad de sus miembros, por ello la cooperativa está "ligada y cautiva" a esta situación y el objetivo es maximizar la relación de uso y no el retorno sobre la inversión.
- g. Desafío del Desarrollo; según el cual la cooperativa está orientada a generar una dinámica de desarrollo local pues mientras mas saludable sea la comunidad, las condiciones serán más favorables para el desarrollo de la cooperativa.
- h. Desafío de la Educación Cooperativa, educar a los asociados para que puedan visualizar los valores de la cooperativa como un valor agregado de la operación y para que el miembro-usuario valore el producto o servicio cooperativo sobre el de la empresa tradicional.

BIBLIOGRAFIA

- BASTIDAS, Oscar (2004). *La especificidad cooperativa*, mimeografiado, Caracas, 62 p.
- BLANCO, José Luis (1991). *Fondements de la planification stratégique des organismes coopératifs de deuxième niveau*, Mémoire de Maîtrise, IRECUS, Université de Sherbrooke, 188 p.
- BUCHELI, Marietta (2002). "El proceso de crecimiento y permanencia de una cooperativa rural en Colombia: el caso de la cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo solidario de Colombia, coomuldesa", *Gestión y Desarrollo, la experiencia de las cooperativas en Colombia* compilado por Juan Manuel Silva y Ricardo Dávila L. de G., Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, p. 261-296.
- COQUE MARTINEZ, Jorge (2003). *Las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*, Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, 383 p.
- COQUE, Jorge, Ricardo DÁVILA L. DE G. y Carlos MATAIX ALDEANUEVA (2000). "Teoría sobre gobierno de cooperativas frente a experiencias en los Ades orientales colombianos", *REVESCO-Revistas de Estudios Cooperativos*, No 70, primer cuatrimestre, España, p. 71-90.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA (1998). Ley 454 de 1998. *Legislación cooperativa*,

Enrique Rafael Morales Guerrero, editor, Bogotá, Fondo Nacional Universitario, Colección Libros de Bolsillo, p. 7-52.

DÁVILA L, Ricardo y Jaime FORERO ALVAREZ (1987). "Las cooperativas rurales de Santander", *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural* No 17. Bogotá, Universidad Javeriana, p. 21-43.

DÁVILA L, Ricardo y Juan Manuel SILVA (1996). "Una financiera de Provincia", *Cuadernos de Administración*, No. 19, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, p. 71-90.

DÁVILA L, Ricardo (2002). "COMULSEB, una alternativa para el desarrollo local", *Gestión y Desarrollo: La experiencia de las cooperativas en Colombia*, compilado por Juan Manuel Silva y Ricardo Dávila L. de G., Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, p. 215-260.

DÁVILA L, Ricardo (2003). *Éxito e innovación en la gerencia; el caso de la cooperativa del Valle de San José, Santander*, Bogotá, Trabajo de grado, Maestría en Desarrollo Rural, Pontificia Universidad Javeriana, 86 páginas

DÁVILA L, Ricardo (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa; casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 141 p.

GARCIA-GUTIERREZ, Carlos (1998). "El microemprendimiento y las empresas de participación; principios y valores que inspiran su actividad", *REVESCO-Revistas de Estudios Cooperativos*, No 65, p.17-50.

INTERNAN INNOVATIVE PROGRAMME (1991). *Proyecto éxito e innovación en la gerencia*, Bogotá, CCMS/CLADEA/INTERMAN/INNOVATIVE PROGRAMME, 4 p.

LAFLAMME, Marcel y André ROY (1995). *La administración y el Desarrollo Cooperativo*, traducido por Felipe Medina, Bogotá, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, 23 p.

LAFLEUR, Michel (2002). "Estrategia y personalidad cooperativa: primera modelización", *El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas*, Proyecto de formación en gestión y desarrollo de las cooperativas en América Central, Serie de Cuadernos pedagógicos, San José, Universidad de Costa Rica, p. 1-28.

PÉREZ C., Edelmira *et al* (2000). *Solidaridad, participación y desarrollo; 20 años de la Fundación San Isidro (Boyacá)*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana y Fundación San Isidro, 46 p.

PREVOST, Paul (1990). "Planificación y cooperación", *Gestión Moderna de cooperativas*, Marcel Laflamme y colaboradores, Bogotá, Cooperativa de profesores de la Universidad Nacional de Colombia, p. 81-108.

RAMÍREZ, Luis (2002). "Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica; la ventaja cooperativa", *El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas*, Proyecto de formación en gestión y desarrollo de las cooperativas en América Central, Serie de Cuadernos pedagógicos, San

José, Universidad de Costa Rica, p 23-63.

RAMÍREZ T, Luis Germán (1999). "El estudio de casos como metodología de investigación: Fundamentos", *Casos empresariales*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 89 p.

SAMPER GÓMEZ, Henry and Carlos DAVILA (1995). *Management innovation in the developing world*, Switzerland, INTERMAN Management innovation programme, 59 p.

SILVA, Juan Manuel y Ricardo DAVILA L. de G. (2006). "Interdisciplinaria y procesos participativos en investigación y en educación", Bogotá, 1ª Edición, Pontificia Universidad Javeriana, 218 p.

SILVA, Juan Manuel y Ricardo DAVILA L. DE G. (compiladores y editores) (2002). *Gestión y Desarrollo; la experiencia de las cooperativas en Colombia*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 354 p.

VIENNEY, CLAUDE (1980). "Rapport d'activité et rapports de sociétariat", *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, Montréal, Éditions du Jour/ CIEM.