

INTRODUCCIÓN · INTRODUÇÃO · INTRODUCTION

INTRODUCCIÓN

Es un placer poner esta **Revista uniRcoop** al servicio de profesionales y académicos de América que tienen interés en el cooperativismo y la intercooperación. Esta revista se enfoca hacia un verdadero foro internacional, para intercambiar experiencias y reflexiones sobre los modelos cooperativos, cuya influencia en el desarrollo de todas las sociedades del mundo crece constantemente.

Revista uniRcoop es el órgano divulgador de la **Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo (uniRcoop America)**, la cual fue constituida en 1995 inicialmente por centros de educación superior de Canadá, Centroamérica y América del Sur, con el objetivo de favorecer el intercambio de saberes entre las universidades para apoyar al desarrollo de las cooperativas de las Américas. Su lanzamiento en 2003 coincide con el inicio del proyecto **Modelos de Intercooperación para las Américas**, proyecto financiado por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) que apoyará a la Red Universitaria por cinco años, la cual cuenta con 22 universidades de 15 países.

El objetivo general de la revista es compartir experiencias, reflexiones y nuevos conocimientos sobre cooperativismo en el mundo entero, destacando casos e implicaciones para las Américas.

La revista será publicada una vez por año en otoño, dando a conocer principalmente los resultados de investigaciones de los Comités académicos, cuyos comités se constituyen cada año por grupos de profesores de al menos tres universidades diferentes implicadas en el proyecto Modelos de Intercooperación para las Américas. Estos órganos permiten proponer modelos para el fortalecimiento del trabajo de intercooperación y así, apoyar al desarrollo de las cooperativas en el contexto de la globalización. Ya que estos comités están empezando, los artículos presentados en este primer número son el fruto de trabajos completados por profesores. En el segundo número del otoño de 2003, se iniciará la presentación de los resultados del proyecto de investigación denominado **Las Cooperativas en las Américas**, el cual presentará el perfil de los movimientos cooperativos de diferentes países de las Américas. Para las otras redes solidarias, esta colección de nuevos conocimientos sobre el desarrollo del cooperativismo podrá aportar pautas para facilitar las prácticas de intercooperación y apoyar al mejoramiento de la calidad de vida de los países.

El tiraje de la Revista uniRcoop se limita a 500 copias en los primeros dos números. Además, para dar a conocer la Red y lograr su sostenimiento, el Comité de Dirección procurará aumentar la distribución, buscando apoyos y mecanismos de comercialización a través del sitio Web de la Red entre otros.

En este primer número se presenta un conjunto de artículos, materiales e informaciones escogidos por iniciativa del Comité de Dirección, el cual busca en este primer número una producción que muestre las experiencias que tienen las universidades de la Red. Entre ellas, se encuentran los siguientes temas: La educación y la actualidad del cooperativismo, la mujer y las cooperativas, la economía social y el cooperativismo, la creación de cooperativas populares en desarrollo, las incubadoras de cooperativas, el estudio de la autogestión y de la participación en las cooperativas, la situación de las cooperativas de ahorro y crédito y de las cajas populares, el crédito rural, las estrategias cooperativas y el desarrollo del medio, etc.

El Comité de dirección agradece a los autores y a las universidades que han participado en la publicación de este primer número de la Revista uniRcoop. También, el Comité agradece a los miembros del Comité editorial por su implicación y coordinación para la edición de este primer número:

Sr. Angelo Brás (UFRPE, Brasil), Sr. Eduardo Acuña (UdeC, Chile), Sra. Marietta Bucheli (PUJ, Colombia), Sr. Paul Prévost (UdeS, Canadá) y Sr. Róger Churnside (UCR, Costa Rica).

Esperamos que esta revista se divulgue en los medios cooperativos y universitarios y que su contenido contribuya al desarrollo de las cooperativas y las colectividades.

¡Buena lectura a todas y a todos!

* * * * *

INTRODUÇÃO

É um prazer pôr esta **Revista uniRcoop** ao serviço de profissionais e acadêmicos da América que tem interesse no cooperativismo e na intercooperação. Esta revista se focaliza em direção a um verdadeiro foro internacional, para intercâmbiar experiências e reflexões sobre os modelos cooperativos, cuja influência no desenvolvimento de todas as sociedades do mundo cresce constantemente.

Revista uniRcoop é o órgão divulgador da **Rêde Universitária das Américas em Estudos Cooperativos e Associativismo (uniRcoop America)**, a qual foi constituída em 1995 inicialmente por centros de educação superior do Canadá, Centroamérica e América do Sul, com o objetivo de favorecer o intercâmbio de conhecimentos entre as universidades para apoiar ao desenvolvimento das cooperativas das Américas. O seu lançamento em 2003 coincide com o início do projeto **Modelos de Intercooperação para as Américas**, projeto financiado pela Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional (ACDI) que apoiará a Rêde Universitária por cinco anos, a qual conta com 22 universidades de 15 países.

O objetivo geral da revista é compartilhar experiências, reflexões e novos conhecimentos sobre o cooperativismo no mundo inteiro, destacando casos e implicações para as Américas.

A revista será publicada uma vez por ano em outono divulgando principalmente os resultados de pesquisas dos Comitês acadêmicos, cujos comitês se constituem cada ano por grupos de professores, de pelo menos três universidades diferentes implicadas no projeto Modelos de Intercooperação para as Américas. Estes órgãos permitem propor modelos para o fortalecimento do trabalho de intercooperação e assim, apoiar o desenvolvimento das cooperativas no contexto da globalização. Já que estes comitês estão começando, os artigos apresentados neste primeiro número são o fruto de trabalhos completados por professores. No segundo número do outono de 2003, iniciar-se-á a apresentação dos resultados do projeto de pesquisa denominado **As Cooperativas nas Américas**, o qual apresentará o perfil dos movimentos cooperativos de diferentes países das Américas. Para as outras rêdes solidárias, esta coleção de novos conhecimentos sobre o desenvolvimento do cooperativismo poderá trazer pautas para facilitar as práticas de intercooperação e apoiar o melhoramento da qualidade de vida dos países.

A distribuição da Revista uniRcoop está limitada a 500 copias nos primeros dois números. Além do mais, para tornar a Rêde conhecida e conseguir o seu sustento, o Comitê de Direção procurará aumentar a distribuição, buscando apoios e mecanismos de comercialização através do sítio Web da Rêde, entre outros.

Neste primeiro número se apresenta um conjunto de artigos, materiais e informações escolhidos por iniciativa do Comitê de direção, o qual busca neste primeiro número uma produção que mostre as experiências que têm as universidades da Rêde. Entre elas, se encontram os seguintes temas: A educação e a atualidade do cooperativismo, a mulher e as cooperativas, a economia social e o cooperativismo, a criação de cooperativas populares no desenvolvimento, as incubadoras de

cooperativas, o estudo da autogestão e da participação nas cooperativas, a situação das cooperativas de poupança e crédito e das caixas populares, o crédito rural, as estratégias cooperativas e o desenvolvimento do meio, etc.

O Comitê de direção agradece os autores e às universidades que têm participado na publicação deste primeiro número da Revista uniRcoop. Também, o Comitê agradece os membros do Comitê Editorial pelo seu envolvimento e coordenação para a edição deste primeiro número: Sr. Ángel Brás (UFRPE, Brasil), Sr. Eduardo Acuña (UdeC, Chile), Sra. Marietta Bucheli (PUJ, Colômbia), Sr. Paul Prévost (UdeS, Canadá) e Sr. Róger Churnside (UCR, Costa Rica).

Esperamos que esta revista se divulgue nos meios cooperativos e universitários e que o seu conteúdo contribua para o desenvolvimento das cooperativas e das coletividades.

¡Boa leitura a todas e a todos!

* * * * *

INTRODUCTION

Il nous fait plaisir de rendre disponible cette **Revue uniRcoop** aux professionnelles et professionnels, académiciennes et académiciens de l'Amérique intéressés par le coopératisme et l'intercoopération. Cette revue vise à établir un véritable forum international permettant l'échange d'expériences et de réflexions sur les modèles coopératifs dont l'influence sur le développement de toutes les sociétés du monde croît constamment.

Revue uniRcoop est un véhicule de diffusion du **Réseau des universités des Amériques en études sur les coopératives et les associations (uniRcoop America)**, lequel a été constitué en 1995 par des institutions d'éducation supérieure du Canada, d'Amérique centrale et d'Amérique du sud. Le Réseau a comme objectif de favoriser l'échange de savoirs entre les universités afin d'appuyer le développement des coopératives des Amériques et regroupe aujourd'hui 22 universités de 15 pays. Le lancement de la Revue uniRcoop en 2003 coïncide avec le démarrage du projet **Modèles d'intercoopération pour les Amériques** financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), projet venant appuyer le Réseau des universités pour les cinq prochaines années.

L'objectif général de la revue est de partager des expériences, réflexions et nouvelles connaissances sur le coopératisme à travers le monde et ce, en soulignant les cas et les implications pour les Amériques.

La revue sera publiée une fois par année, en automne, afin de faire connaître principalement les résultats de recherches issus du travail des Comités académiques, lesquels sont constitués chaque année par des professeures et professeurs d'au moins trois universités différentes impliquées dans le projet Modèles d'intercoopération pour les Amériques. Ces comités permettent de proposer des modèles pour renforcer les pratiques d'intercoopération afin d'appuyer le développement des coopératives dans un contexte de mondialisation. Comme ces comités sont en démarrage, les articles présentés dans ce premier numéro sont le fruit de travaux réalisés par des professeurs. Le second numéro d'automne 2003 introduira la présentation des résultats du projet de recherche intitulé **Les Coopératives en Amériques** présentant le profil des mouvements coopératifs de différents pays des Amériques. Pour les autres réseaux, cette nouvelle collection sur le développement du coopératisme pourra apporter des outils facilitant les pratiques d'intercoopération et appuyant l'amélioration de la qualité de vie des populations.

La distribution de la Revue uniRcoop est limitée à 500 copies pour les premiers numéros. En outre, afin de faire connaître le Réseau et d'assurer son soutien financier, le Comité de direction tentera d'augmenter la distribution en cherchant des appuis et des mécanismes de commercialisation à l'aide entre autres du site internet du Réseau.

Ce premier numéro se présente comme un ensemble d'articles, matériels et informations choisis par le Comité de direction, lequel cherche à partager les expériences des universités du Réseau. Les thèmes suivants sont présentés dans ces articles: l'éducation, l'actualité et le coopératisme, les femmes et les coopératives, l'économie sociale et le coopératisme, la création de coopératives populaires en développement, les incubateurs de coopératives, l'étude de l'autogestion et de la participation dans les coopératives, la situation des coopératives d'épargne et de crédit et les caisses populaires, les stratégies coopératives et le développement du milieu, etc.

Le Comité de direction remercie les auteurs et les universités qui ont participé à la publication de ce premier numéro de la Revue uniRcoop. Le comité remercie également les membres du Comité éditorial pour leur implication afin que soit rendu possible l'édition de ce premier numéro de UNIRCOOP: M. Angelo Brás (UFRPE, Brésil), M. Eduardo Acuña (UdeC, Chili), Mme Marietta Bucheli (PUJ, Colombie), M. Paul Prévost (UdeS, Canada) et M. Róger Churnside (UCR, Costa Rica).

Nous espérons que cette revue sera utilisée dans les milieux coopératifs et universitaires et que son contenu contribuera au développement des coopératives et des collectivités.

Bonne lecture à toutes et à tous!

* * * * *

INTRODUCTION

It is a pleasure to put the **Review uniRcoop** at the services of professional and academic representatives of America, who are interested in the cooperative role and in the intercooperation, as well. This review aims at establishing a real international forum to exchange experiences and reflections on cooperatives models, which influence on development of all the world societies is constantly growing.

Review uniRcoop is the divulging institution of the **University Network of the Americas in Cooperative Studies and Associations (uniRcoop America)**, which was initially formed in 1995 by centres of superior education in Canada, Central America and South America, aiming to favour the interchange of knowledge among the universities to support the development of the cooperatives of America. Its launching in 2003 coincides with the beginning of the project **Intercooperation models for the Americas**, a project financed by the Canadian Agency of International Development (CIDA) and it will support the university network for five years which counts on 22 universities of 15 countries.

The general goal of the review is to share experiences, reflections and new knowledge about the cooperative role throughout the world, putting forward cases and implications for the Americas.

The review will be published once a year, in autumn, primarily informing the results of the investigations of the academic committees, which are formed each year by a group of teachers who belong to, at least, three different universities involved in the project Intercooperation models for the Americas. These institutions allow the proposal of models to strengthen the intercooperation work and by so doing, give support to the cooperative development in the context of globalization. Since these committees are starting, the articles presented in this first issue are the fruit of works fill in by teachers. In the second issue in autumn 2003, the presentation of the investigation project results will begin,

named **The Cooperatives in the Americas**. It will present the profile of the cooperative movements of different countries of the Americas.

For the other co-networks this collection of new knowledge on development of the cooperative role might bring issues to ease the performance of the intercooperation and support the improvement of life quality in the countries.

The first printings of the Review uniRcoop are limited up to 500 copies for the first two issues. Besides, to make the Network known and succeed in its support, the Direction Committee will try to increase its distribution, looking for other supports and mechanisms of commercialization through the Web site of the Network among others.

In this first issue, a set of articles, materials and information is gathered, chosen by the Direction Committee, which seeks for this first issue a production that can show the experiences reached by the universities encapsulated by the Network. Among such experiences, one could find the following topics: The education and the actuality of the cooperative role, the creation of unemployed popular cooperatives, the cooperative incubators, the study of self-management and the participation in the cooperatives, the situation of the saving cooperatives and credit and saving banks, the rural credit, the cooperative strategies and the average development, etc.

The Direction Committee thanks the authors and the universities which participated in the publication of this first issue of the review uniRcoop. The Committee also thanks the members of the Editorial Committee for its implication and coordination for the editing of this first issue: Mr. Ângelo Brás (UFRPE, Brazil), Mr. Eduardo Acuña (UdeC, Chile), Ms. Marietta Bucheli (PUJ, Colombia), Mr. Paul Prévost (UdeS, Canada) and Mr. Róger Churnside (UCR, Costa Rica).

We hope this review will be divulged among the cooperative and university environments and that its content contributes to the development of the cooperatives and the communities.

Enjoy your reading!

El Comité de dirección · O Comitê de direção · Le Comité de direction · The Direction committee

Ricardo Davila, Javier Andrés Silva (Pontificia Universidad Javeriana – Colombia)

Mario Radrigán, Gabriela Martini (Universidad de Chile)

Héctor Gonzalez, Mayela Cubillo (Universidad de Costa Rica)

Jimmy McIntyre, Maria Luiza Lins e Silva Pires (Universidade Federal Rural de Pernambuco – Brasil)

Denis Martel, Michel Lafleur (Université de Sherbrooke – Canada)

* * * * *

Esta revista no se habría podido publicar sin la ayuda financiera de :
Esta revista não poderia ter sido publicada sem o apoio financeiro de :
Cette revue n'aurait pu être publiée sans l'appui financier de :
This review could not have been published without the financial support of :



Agence canadienne de
développement international

Canadian International
Development Agency

DÁDIVA, ECONOMIA SOCIAL E COOPERATIVISMO: A PROMULGAÇÃO DE UMA NOVA ÉTICA SOCIETÁRIA?

Maria Luiza Lins e Silva Pires¹, Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Resumo

A valoração das dimensões não materiais da vida social está se tornando um eixo comum entre muitos estudiosos contemporâneos, todos uníssomos na promulgação de uma sociedade antiutilitarista, mais inclusiva e democrática. Sob o conceito de dom, dádiva, economia social, terceiro setor, tais estudos são movidos pelas conseqüências devastadoras do atual ambiente econômico, cujo sinal mais evidente se faz sentir com a ampliação da exclusão social. A idéia-força que fundamenta tais conceitos está na possibilidade de resgatar os valores capazes de fortalecer os vínculos sociais, a partir de uma perspectiva inclusiva. Como situar o cooperativismo a partir dessas discussões? Qual a capacidade de resposta do cooperativismo diante das grandes inquietações contemporâneas? Situando o cooperativismo a partir das tensões que lhe obrigam a responder as crises do "welfare state", do "trabalho" e das "solidariedades clássicas" (o que lhe confere um caráter utópico de transformação social) e, ao mesmo tempo de responder, de forma competitiva e criativa, as demandas crescentes de um mercado globalizado (o que lhe imprime um caráter econômico e utilitarista de empresa) este trabalho pretende discutir a tensão vivenciada pelo cooperativismo na contemporaneidade. Serão destacados os conceitos de "dádiva", "paradigma do dom", "economia social", "terceiro setor", capazes de potencializar novos projetos de emancipação social. Tal perspectiva ganha relevância ao permitir que se situem os limites do cooperativismo na concepção de uma nova sociabilidade.

Palavras-Chave: Cooperativismo, dádiva, economia social, novas sociabilidades

Resumen

La valorización de las dimensiones no materiales de la vida social se está volviendo un eje común entre muchos estudiosos contemporáneos, todos unísonos en la promulgación de una sociedad antiutilitarista, más inclusiva y democrática. Bajo el concepto de donativo, dádiva, economía social, tercer sector, tales estudios son movidos por las consecuencias devastadoras del actual ambiente económico, cuyo signo más evidente se hace sentir con la ampliación de la exclusión social. La idea motora que fundamenta tales conceptos está en la posibilidad de rescatar los valores capaces de fortalecer los vínculos sociales, a partir de una perspectiva inclusiva. ¿Cómo situar el cooperativismo a partir de estas discusiones? ¿Cuál es la capacidad de respuesta del cooperativismo frente a las grandes inquietudes contemporáneas? Situando el cooperativismo a partir de las tensiones que le obligan a responder a las crisis del "welfare state", del "trabajo" y de las "solidariedades clásicas" (lo que le confiere un carácter utópico de transformación social) y, al mismo tiempo responder, de forma competitiva y creativa, a las demandas crecientes de un mercado globalizado (lo que le imprime un carácter económico y utilitarista de empresa) este trabajo pretende discutir la tensión vivida por el cooperativismo en la contemporaneidad. Serán destacados los conceptos de "dádiva", "paradigma del donativo", "economía social", "tercer sector", capaces de potenciar nuevos proyectos de emancipación social. Tal perspectiva gana relevancia al permitir que se sitúen los límites del cooperativismo en la concepción de una nueva sociabilidad.

Palabras-Clave: Cooperativismo, dádiva, economía social, nuevas sociabilidades

Résumé

La valorisation des dimensions non matérielles de la vie sociale est en train de devenir un axe commun entre plusieurs études contemporaines qui sont toutes en accord avec la promulgation d'une société anti-utilitaire plus inclusive et démocratique. Sous le concept de donation, don, économie sociale et du secteur tertiaire, ces études sont poussées par les conséquences dévastatrices de l'ambiance économique actuelle qui se fait sentir davantage avec l'amplification de l'exclusion sociale. L'idée motrice où repose ces concepts a la possibilité de

sauver les valeurs qui pourraient fortifier les liens sociaux à partir d'une perspective inclusive. Comment pouvons-nous situer le coopératisme à partir de ces discussions? Quelle est la capacité de réplique du coopératisme face aux grandes inquiétudes contemporaines? En situant le coopératisme à partir des tensions qui l'oblige à répondre aux crises du "welfare state", du "travail" et des "solidarités classiques" (se qui confère un caractère utopique à la transformation sociales) et en même temps répondre de façon compétitive et créative aux demandes croissantes du marché global (se qui imprime un caractère économique et utilitaire de l'entreprise) ce travail prétend discuter de la tension vécue par le coopératisme dans la contemporanéité. Les concepts "de don", "paradigme de la donation", "économie sociale", "secteur tertiaire" seront saillants et rendront possible de nouveaux projets d'émancipation sociale. Cette perspective gagne de l'importance en permettant que les limites du coopératisme se situent dans la conception d'une nouvelle sociabilité.

Mots-clés: Coopératisme, don, économie sociale, nouvelles sociabilités.

Abstract

The valuation of the non-material dimensions of social life is becoming the common axis of a society which is anti-utilitarian, more inclusive and democratic. Under the concept of gift, given, social economy, the third sector, such studies are propelled by the devastating consequences of the present economic environment which most evident signal is seen with the growth of social exclusion. The strength-idea that encapsulates such concepts is settled in the possibility of rescuing values capable of strengthening the social ties starting from an inclusive perspective. Where does cooperatives role stand considering these discussions? What is the responding capacity of the cooperatives role before the huge contemporary lack of tranquility? Placing the cooperatives role starting from tensions that oblige it to answer to the crisis of the "welfare state", of "work" and of "classic solidarity" (which grants it with an utopian characteristic of social transformation) and at the same time to answer competitively and creatively the growing needs of a global market (which gives to it an enterprise characteristic of economy and utilitarianism) this work intends to discuss the tension cooperatives role has been through in contemporary times. The concepts of "gift", "given paradigm", "social economy", "third sector" which aspects are able to augment new projects of social emancipation will be highlighted. Such perspective reaches relevancy when it allows the limits of cooperatives role to be established in the conception of a new sociability.

Cue-words: Cooperatives Role, Gift, Social Economy, New Sociability

* * * * *

I- Introdução

A valoração das dimensões não materiais da vida social está se tornando um eixo comum entre muitos estudiosos contemporâneos, todos uníssomos na promulgação de uma sociedade antiutilitarista, mais inclusiva e democrática. Seja a partir do conceito de dom ou de dádiva, seja pelo de economia social ou terceiro setor, tais estudos são movidos pelas conseqüências avassaladoras do atual modelo econômico, cujo sinal mais evidente se faz sentir com a ampliação da exclusão social. A idéia-força que fundamenta tais conceitos está na possibilidade de resgatar os valores capazes de fortalecer os vínculos sociais, a partir de uma perspectiva inclusiva.

Com efeito, as conseqüências da globalização (ou da mundialização dos mercados como preferem os franceses) têm trazido à tona a ampliação de um debate anti-utilitarista da vida social. Este debate vem ganhando ressonância, sobretudo com a escola francesa M.A.U.S.S. (Movimento Anti-Utilitarista nas Ciências Sociais), inspirada em Marcel Mauss². Ainda pouco difundida no Brasil, a referida escola, já desde os anos oitenta, vem se colocando de forma contundente contra o utilitarismo econômico e particularmente contra o neoliberalismo.

A idéia de dádiva daí advinda repousa na compreensão de que a sociedade não se reduz à lógica do mercado ou à lógica do estado, mas que traduz uma pluralidade de lógicas não redutíveis entre si. O tecido social se exprimiria, portanto, por valores não materiais como: bondade, doação, confiança, solidariedade. Valores esses só compreendidos a partir de uma ótica do “paradigma do dom”. Eis a razão pela qual os estudiosos inspirados pelo M.A.U.S.S. insistem em demonstrar que além do social não se reduzir nem ao estatal nem ao mercantil, a obrigação mútua expressa no dar, receber e retribuir, enquanto vínculo social, não se liga apenas às sociedades do passado, mas está incorporada também nas sociedades contemporâneas (Martins, 2002).

Depreende-se da idéia de dádiva um componente de solidariedade. Solidariedade

que, no seu sentido moderno, está associado a um sistema público de distribuição, através de um conjunto de dádivas mecânicas e impessoais, identificadas como dádivas secundárias (Caillé, 2002).

Os autores que promulgam uma nova ética social a partir das discussões em torno da economia ou do terceiro setor têm como pressuposto a ampliação do espaço democrático, através de políticas mais inclusivas e da participação mais ativa do cidadão nos destinos da coletividade. Seria, como admitem, a possibilidade de subordinação das questões políticas às questões econômicas. A ênfase num conteúdo ético, na restauração dos laços sociais, na ampliação da democracia e na “humanização” do capitalismo parece se constituir como o elo convergente entre os autores.

Como situar o cooperativismo a partir dessas discussões? Qual a capacidade de resposta do cooperativismo diante das grandes inquietações contemporâneas? Estas constituem as questões centrais desse estudo.

Este trabalho analisa o cooperativismo a partir das tensões que lhe obrigam a responder as crises do “welfare state”, do “trabalho” e das “solidariedades clássicas” (o que lhe confere um caráter utópico de transformação social). Serão destacados os conceitos de “dádiva”, “paradigma do dom”, “economia social”, “terceiro setor”, identificados na literatura como capazes de potencializar novos projetos de emancipação social. Tal perspectiva ganha relevância ao permitir que se situem as discussões sobre cooperativismo na concepção de uma nova sociabilidade.

II - A crise do mundo do trabalho e a revitalização do conceito de solidariedade

O tema da solidariedade é retomado nas últimas décadas do presente século por vários autores; todos preocupados com a crise da sociedade de trabalho e, com o seu corolário - o crescimento incontido da “exclusão social”. A exclusão social torna-se, dessa forma “a nova questão social” (Rosanvallon, 1995), remetendo

ao “disfuncionamento da sociedade industrial emergente” e à crise do Estado-providência.

Mesmo admitindo uma renovação do conceito a partir de uma perspectiva que o afasta de uma ação meramente caritativa, é possível dizer que a solidariedade sempre esteve presente, desde os tempos mais remotos, em toda a formação social. O mesmo pode ser dito sobre a dádiva até porque, a natureza da doação é essencialmente solidária.

Como observa Caillé (2002:204), “(...) o primeiro passo da solidariedade é aquele pelo qual os homens se reconhecem membros da mesma sociedade, da mesma *politie* e, neste sentido, têm a obrigação de olharem uns pelos outros”. Nessa mesma linha de análise, Morin (2000:85 e 93) adverte: “o mundo não apenas está em crise, mas em agonia - onde forças de vida e de morte se encontram (...). A consciência de ser solidários com a vida e morte une, a partir de agora, os humanos uns aos outros”.

Portanto, um destino comum liga os homens de seu tempo; fato que exige a (re)criação conjunta de regras de convivência – de dádiva, de solidariedade, de punição, de controle – capazes de assegurar o grande pacto social planetário. Permeia, dentre as preocupações aí incluídas, que as saídas para as grandes “agonias” contemporâneas - a sustentabilidade ambiental e a exclusão social – precisam geradas pelo conjunto da humanidade e não mais simplesmente serem pensadas como soluções isoladas.

A idéia-chave do tema solidariedade repousa na noção de reciprocidade. Esta entendida como uma troca indissociável das relações humanas e fonte de sociabilidade que se traduz no sentimento não apenas de pertencimento à humanidade, mas de dívida em relação às sociedades passadas e compromisso em relação às gerações futuras. Assim, a idéia de legado para as gerações futuras está tão presente no tema sustentabilidade como no de solidariedade.

O trabalho e a divisão social do trabalho se apresentam no cerne dessas preocupações, remetendo tanto à questão da estruturação das

atividades produtivas como à consolidação democrática através de uma efetiva participação da coletividade (Laville, 1994). Para (Caillé, 2002), a crise do trabalho exige uma reformulação do “pacto político central”, decorrente das mutações do mundo salarial, de tal modo que não mais se limite ao direito de cidadania aqueles trabalhadores estáveis e em tempo integral. Caillé propõe, para isso, três medidas: 1) diminuição do tempo de trabalho, organizando, ao mesmo tempo uma redistribuição ativa dos empregos; 2) incentivo do ponto de vista jurídico, simbólico e financeiro a expansão das atividades associativas, especialmente daquelas que contribuem para o dinamismo do ‘terceiro setor’ ou da ‘economia solidária’; 3) estabelecimento de uma rede de “confiança entre todos para com todos, dos mais favorecidos em relação aos menos favorecidos e reciprocamente, de todos em relação ao Estado e do Estado relativamente à população (...) (Caillé, 2002:204).

A idéia de superação do problema da escassez de trabalho está presente na literatura como “um problema de bem coletivo ou de solidariedade” (Offe, 1989: 9) que tem como base a inclusão de um maior contingente de trabalhadores no mercado de trabalho através da redução do tempo do trabalho e do salário. O “direito à inserção” (Rosanvallon, 1995), através de diversas formas de trabalho - e que extrapolam a questão do emprego - está no cerne das discussões atuais.

Para Offe (1989:7), a crise do mundo do trabalho extrapola o mercado de trabalho, atingindo toda sociedade, na medida em que “o trabalho remunerado formal perdeu sua qualidade subjetiva de centro organizador das atividades humanas, da auto-estima e das referências sociais, assim como das orientações morais”.

Com efeito, a idéia de superação da crise do trabalho está pautada está presente entre os autores que promulgam uma nova ética societária a partir de valores imateriais como bondade, participação, doação, criatividade, estética e subjetividade – capazes de exaltar o ser sobre o ter ou sobre o “homo donator versus homo oeconomicus”.

Tal perspectiva é permeada por uma nostalgia dos tempos passados e uma tentativa de reconciliação do indivíduo à comunidade, remetendo a distinção de Tönnies entre comunidade (*gemeinschaft*) e sociedade (*gesellschaft*), ou ainda à noção de solidariedade mecânica e orgânica de Durkheim (Pires, 1999; Sakaiya, 1994; Rosanvallon, 1995; Rifkin, 1995; Méda, 1995, Caillé, 2002).

Sakaiya (1994), por exemplo, tende a identificar as tendências de criação de uma nova sociabilidade pautada numa ética ou numa sociabilidade medieval em que o homem dispunha de mais tempo livre para a atividade contemplativa. Esse autor afirma que, diferentemente da sociedade industrial, pautada em valores quantificáveis - acúmulo de bens, de produção, de dinheiro - e numa necessidade incontida de consumo, na Idade Média não se cultivava a idéia de aumentar o volume de bens materiais.

Sakaiya parte da premissa de que o grande desenvolvimento da informática está sendo capaz de aumentar o tempo dedicado ao ócio, permitindo, por conseguinte, a expansão da capacidade humana em absorver informação. A sociedade do futuro tenderia a consumir grande quantidade de tempo e saber, fazendo emergir uma forma de valor - o "valor-conhecimento" - maior fonte de crescimento econômico e rentabilidade empresarial. Com isso, as futuras sociedades do conhecimento guardam uma profunda semelhança com suas antecessoras da época medieval, ainda que "as zonas ideológicas do futuro não se fundamentam nos mesmos lineamentos religiosos daquelas" (Sakaiya, 1994:225).

A idéia de que a era da informática representa a redução da força física e do tempo de trabalho e a concomitante ampliação do tempo livre constitui a tese central do argumento de De Masi (2000). Para este autor, a semelhança de Sakaiya, o futuro social tenderá a ser soerguido a partir da mesma fundamentação das sociedades passadas - que não tinha no *surplus* a sua característica - capaz de garantir felicidade e qualidade de vida. Também para De Masi, a solução para os problemas das sociedades pós-industriais terá que ser

buscada a partir de um "grande pacto social" de garantia de redistribuição do trabalho, da riqueza, do saber e o do poder, capaz de assegurar um "sistema cooperativo internacional" por uma melhor qualidade de vida para todos.

Méda (1995), por outro lado, embora reconheça a impossibilidade de retorno ao passado (dentro da idéia dos valores medievais ou do conceito de comunidade de Tönnies), dada a emergência do indivíduo com um poder infinito de liberdade, não descarta a possibilidade de a sociedade moderna poder encontrar a sua dimensão comunitária. Só assim o indivíduo encontraria a sua fonte de realização. Possibilidade que, para ela, seria concretizada se o Estado fosse capaz de proporcionar a ampliação do debate público, permitindo *um novo modo de socialização política de se exprimir* (Méda, 1995:287). Essa dimensão comunitária pressuporia também a subordinação da economia à política, tornando-se, assim, passível de criar novos indicadores de riqueza social. Méda sedimenta sua idéia na constatação de que as sociedades não sobrevivem apenas em função da produção de riquezas materiais, mas de sabedoria, solidariedade e bondade.

O protótipo de uma nova sociedade sugerida por Rosanvallon (1995) remete também ao esforço da ação dos homens, como uma necessidade de criação coletiva. O projeto de criação da sociedade exigiria uma (re)definição dos valores e das noções de progresso social alicerçado a partir de uma nova cultura política. Só assim, admite, seria possível a superação do "Estado-passivo-providência" (sociedade de indenização) para o "Estado-ativo-providência" (sociedade de inserção) onde uma nova idade do político estaria associado a uma nova idade do social (Idem 221-2).

No que tange ao "direito de inserção", Rosanvallon apresenta as "obrigações positivas" como uma contrapartida aos direitos sociais, admitindo que uma nova relação entre direitos e obrigações desenvolve a concepção clássica de direitos sociais. O direito à inserção constituiria um "imperativo moral" que vai além do "direito de subsistência", permitindo que o indivíduo seja concebido "como cidadão ativo e

não como um assistente a socorrer" (Rosanvallon, 1995:178). Ao que observa: "A noção de inserção contribui nesse sentido, para definir um direito da idade democrática, articulando seguridade econômica à participação social" (Idem).

Morin (2002) visualiza o desenvolvimento da antro-po-ética a partir da regeneração democrática. Esta, por sua vez, supõe a regeneração do civismo; a regeneração do civismo que supõe a regeneração da solidariedade e da responsabilidade, traduzindo-se no desenvolvimento da relação indivíduo/sociedade/espécie, isto é, na realização da Humanidade. A reforma do pensamento seria a grande propulsora das mudanças. Essa reforma passaria de um estágio de pensamento fragmentado para o pensamento não fragmentado ou complexo, permitindo a apreensão do todo. Enfim, a reforma do pensamento permite, para Morin, a plena apropriação da inteligência, instrumentalizando os cidadãos para que possam realmente entender e enfrentar os problemas contemporâneos.

III - O futuro do mundo trabalho e as utopias contemporâneas³

Para alguns autores, a saída para a atual crise da sociedade de trabalho está relacionada à dimensão que a "economia social", "economia solidária" ou "terceiro setor" ou ainda "dáviva" ou "paradigma do dom" passem a assumir na atualidade. As concepções em torno desses conceitos estão associadas, via de regra, à idéia de falência do Estado expressa na sua dupla crise: salarial e providencial (que desemboca numa terceira crise que é a crise de legitimidade), forjando a consciência de que o Estado não pode agir só no suprimento do emprego nem no atendimento das necessidades sociais crescentes - guarda de crianças, serviços de saúde, de transporte, cultura, lazer etc. - e que, por outro lado, o mercado não vem se mostrando capaz de oferecer uma contrapartida como solução para as lacunas aí observadas.

Como já discutimos em trabalho anterior, "O termo "economia social", ou "economia solidária", ou "setor independente" ou ainda

"terceiro setor", está associado a um setor que difere tanto do governo- guiado por normas impessoais - como do mercado - guiado pela busca desenfreada do lucro - emergindo como uma terceira força - pautada na participação e democracia dos seus membros - capaz, portanto, de contrabalançar as forças do mercado e do governo. Qualquer que seja o termo, todos se referem a entidades de natureza não-governamental e não-lucrativa voltadas para o atendimento público"(Pires, 1999: 48) ⁴.

Rifkin (1995), por exemplo, identifica no fortalecimento do terceiro setor ou da economia social a possibilidade do atendimento das demandas pessoais e sociais que não podem mais ser administradas nem por decretos nem pelo mercado. Ele acredita na possibilidade de uma distribuição dos ganhos da produtividade na "Era da Informação" (a partir da redução da jornada de trabalho em todo o planeta) capaz de permitir a criação de empregos no terceiro setor.

Rosanvallon caracteriza o terceiro setor como "a nova economia de serviços"- expressão dos novos contratos emprego-solidariedade ligada à idéia de inserção⁵, ampliando, assim, o conceito de solidariedade para além da esfera da caridade ou a cobertura de riscos típica do Estado-providência e conferindo-lhe uma conotação eminentemente política. Para ele, "uma nova idade do político deve corresponder a uma nova idade do social" capaz de propiciar uma prática renovada de solidariedade (Rosanvallon, 1995:222).

Assim, esses autores se aproximam, dentre outros fatores, a partir de uma idéia de ampliação do espaço democrático e de uma maior inserção do indivíduo na sua comunidade, como forma de edificar um novo projeto de sociedade.

Há de se ressaltar, entretanto, que, em relação a dáviva, o caráter de ampliação do espaço democrático nem sempre está presente. Nesse sentido, como observa Martins (2002), a dáviva, enquanto um acordo social pautado na reciprocidade, institui, algumas vezes, práticas clientelísticas (dáviva patrimonialista) que têm nas relações personalizadas o seu fundamento.

Mesmo assim, o caráter político da dívida permanece, na medida em que, como observa Caillé (2002), é capaz de instituir a fronteira entre amigos e inimigos; interior e exterior. Ao que este autor conclama o paradigma da dívida como um paradigma do político e, enquanto tal, capaz de estabelecer o pacto associativo, via criação do vínculo social. Assim sendo, por reconhecer que a dívida constitui um requisito essencial para a formação da associação e que a ampliação das formas associativas de convivência constituem um requisito da democracia este autor conclui: "(...) existe um vínculo privilegiado entre associação e democracia; que, à semelhança da dívida e do político, são uma só e mesma coisa, embora em uma escala diferente (Idem,202). Tal perspectiva nos incita a concluir que a dívida quando propulsora da formação de organizações adquire um caráter essencialmente democrático.

O "paradigma da dívida" repousa na idéia de

"qualquer prestação de bens ou serviços efetuada sem garantia de retorno, tendo em vista a criação, manutenção ou regeneração do vínculo social. Na relação de dívida, o vínculo é mais importante que o bem"(Caillé, 2002:192). Tal perspectiva remete ao valor de vínculo uma importância maior do que o valor de uso ou o valor de troca (Idem).

A idéia que associa dívida a associação baseia-se fundamentalmente na perspectiva de que "entrar em associação é, antes de tudo, disponibilizar seu tempo e sua pessoa" (Caillé, 2002:191) e de que a ampliação do número de associações assegura o caráter democrático do tecido social.

IV - As práticas associativas

A preocupação com a necessidade de uma pluralidade de formas associativas de convivência como indicativo da sociedade democrática foi exaltada especialmente por Alexis de Tocqueville. A sua atenção estava voltada para a relação entre o individualismo próprio do Estado social democrático, o isolamento do homem em sua privacidade e o

conseqüente crescimento da indiferença cívica. Indiferença essa que só seria superada a partir da revitalização dos espaços políticos de participação, capaz, dessa forma, de estimular uma "práxis de cidadania" (Jasmin, 1996). A necessidade de uma liberdade democrática derivaria de uma necessidade "ético-política" capaz de aliar ciência e política dentro do que o autor de A Democracia na América concebia como uma "nova ciência política para um mundo inteiramente novo". Tendo como referência a sociedade americana, Tocqueville admitia que a fonte de realização do fervor político era a capacidade de organização dos mais diversos tipos de associação. Nada, portanto, para ele, "é mais digno de nossa atenção do que as associações morais e intelectuais da América" (Tocqueville, 1969:112).

Atualmente, a percepção do esgotamento financeiro e a concomitante incapacidade do Estado e do mercado no atendimento das necessidades sociais vem direcionando as atenções dos estudiosos para o papel das diversas associações na formação de uma nova territorialidade, dentro do que vem sendo chamado de espaços públicos de proximidade (Laville, 1994:47 e 75). Dentro dessa perspectiva, o movimento associativo tende a organizar a sua estratégia de ação mediante os interesses da comunidade, a partir, portanto, de problemas concretos e priorizados conjuntamente. A nova territorialidade distancia-se da idéia de luta de classes, remetendo a alianças entre grupos dentro de uma idéia de concertação social e de pertencimento. O território passa a ser alvo de uma série de experiências de desenvolvimento local e do florescimento de diversas formas de organização (Klein e Gagnon,1989: 29 e 31).

O tecido formado pelas organizações sociais é também identificado enquanto um contra-poder, conservando um caráter de resistência ao modelo de globalização neoliberal e, mais do que isso, um veículo para a reinvenção da emancipação social. Essa tese é defendida, entre outros autores, por Boaventura de Souza Santos, ao que observa:

"(...) esta forma de globalização, apesar de hegemônica, não é a única, e de

fato, tem sido crescentemente confrontada por uma globalização alternativa, contra-hegemônica, constituída pelo conjunto de iniciativas, movimentos e organizações que, através de vínculos, redes e alianças locais/globais, lutam contra a globalização neoliberal mobilizados pela aspiração de um mundo melhor, mais justo e pacífico que julgam possível e ao qual sentem ter direito". (Santos 2002:14)

Com efeito, as vantagens do setor não lucrativo (*nonprofit*) ou terceiro setor são cada vez mais exaltadas entre os autores contemporâneos. Estima-se que as associações aí inclusas sejam capazes de oportunizar a "ética da responsabilidade partilhada", a cooperação, a flexibilidade, capacidade para a inovação e mudança, entre outros aspectos (De Masi, 2000). De Masi através de uma verdadeira apologia ao setor não lucrativo, conclui que há "uma notável superioridade ética e produtiva das organizações *nonprofit* sobre aquelas que visam o lucro"(Idem:253).

a) o cooperativismo em debate

Num mundo marcado pelo desemprego, o cooperativismo se configura como uma via de inserção privilegiada, o que lhe confere uma atenção especial na atualidade. Ademais, os estudos sobre cooperativismo estão ganhando, hoje, maior amplitude dado o seu caráter de trabalho coletivo, solidário e democrático. Para alguns autores, inclusive, tal perspectiva, que foge da lógica capitalista assentada na corrida do lucro, poderia permitir uma nova lógica no âmbito da produção, intercâmbio e consumo (Santos& Rodríguez, 2002:26) e, com isso, instituir uma nova sociabilidade mais inclusiva e, portanto, mais democrática.

Com efeito, essas questões sugerem que as cooperativas, ao lado de outras formas de organização social, constituem formas alternativas de resistência a hegemonia do capitalismo, baseadas em princípios não capitalistas e que, por isso, são conclamadas a trazer respostas às inquietações da contemporaneidade no que diz respeito à esfera produtiva e à criação de uma nova

sociabilidade (Santos& Rodríguez, 2002; Pires, 1999; Pires & Cavalcanti, 2001)⁶.

A perspectiva de análise que privilegia os valores democráticos e identifica a empresa cooperativa como um fórum de politização de questões mais amplas da sociedade - como desemprego e exclusão social, políticas públicas, desenvolvimento regional, segurança alimentar, a adoção de tecnologias e a sustentabilidade - encontra maior identidade com o conceito de economia social. Aquela que privilegia, na associação, a possibilidade de disponibilizar o tempo individual na construção de uma proposta coletiva, identificando-a como espaço de reciprocidade ganha amplitude com o paradigma da dádiva. Ademais, numa perspectiva de Mauss, a liberdade e a obrigação que norteiam a essência da associação traduzem também o princípio da dádiva. Juntas - liberdade e obrigação - permitiriam a realização de interesses comuns no âmbito da associação (Caillé, 2002).

Reconhece-se, portanto, que a ligação dos membros às cooperativas se faz em nome de uma "intenção política" alimentada por uma "representação política da democracia" que se apóia numa concepção de solidariedade constantemente reformulada (Thériault, 1995:57).

De um modo geral, o termo economia social é habitualmente usado para caracterizar aquelas cooperativas mais engajadas com a idéia de desenvolvimento econômico comunitário e desenvolvimento local, como as chamadas cooperativas de "terceira onda" (Bouchard, 1997) - as cooperativas de trabalho e cooperativas habitacionais. Essas cooperativas são caracterizadas por seu porte mais reduzido (se comparado às cooperativas tradicionais) e por expressarem "novos compromissos sociais" (Lévesque, 1987) uma "identidade coletiva mais forte" (Défourny, 1995), serem mais combativas e democráticas, contribuindo para uma "humanização do exercício do poder". São ainda identificadas por terem, como força motriz, a criação de empregos e a revitalização de comunidades locais (Favreau & Saucier, 1996). As "cooperativas de solidariedade" ou "cooperativas de serviços sociais" mais especificamente se enquadram dentro da idéia

de economia social por designarem aquelas entidades sem fins lucrativos dedicadas à inserção de pessoas (desfavorecidas economicamente e incapacitadas física e mentalmente) na atividade produtiva, via capacitação e treinamento (Borzaga et al, 1997:289 apud Pires, 1999)⁷.

Como indicam Lévesque & Malo (1992):

“(...) a expressão (economia social) serve prioritariamente para designar as empresas que procuram conciliar imperativos econômicos e imperativos sociais e que repousam essencialmente sobre o dinamismo das coletividades locais(...)” (386-7).

Como ressaltado na literatura, as características que definem as empresas da economia social correspondem, via de regra, àquelas do cooperativismo, a saber: - servir aos seus membros ou à coletividade mais do que gerar lucro, autonomia em relação ao Estado, integrar nos seus estatutos um processo de decisão democrática entre os beneficiados (usuários e trabalhadores), defender a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na repartição do excedente e da renda. São essas características que formaram o caráter de “empresa humana” da cooperativa, fonte de auto-ajuda e complementariedade solidária, capaz de estimular a formação de um mercado solidário e de resolver os problemas de injustiça social (Irion, 1997).

Offe (1989), analisando algumas possíveis estratégias de superação da atual crise do trabalho, conclui que as associações e as cooperativas poderiam se constituir uma alternativa de criação de emprego no contexto atual pelo fato de se identificarem como “uma forma de trabalho social, caracterizada pela liberdade de entrada e saída, pela ampla autonomia na programação das atividades, assim como por reivindicações e garantias de rendimentos (...)” sem subordinação a um empregador público ou privado. Offe (1989) identifica tais formas de organização como relativas à “produção comunitária”, “economia dual” ou “setor voluntário não lucrativo” (Offe, 1989:109).

Finalmente, tais análises apóiam-se na idéia de que, através do fortalecimento de organizações associativas diversas, seja possível a formação de um novo tecido social capaz de resistir aos impactos de um modelo por natureza concentrador e excludente.

V - Conclusão

A idéia de que as sociedades não podem ser pautadas apenas sobre seus valores materiais - abundância, eficácia, racionalidade, mas também sobre uma série de valores não materiais- éticos e morais, afetivos e lúdicos - vem mobilizando a atenção de muitos autores. Tal idéia se fundamenta no reconhecimento do direito de participação ativa e de intervenção dos diversos atores sociais nos destinos da comunidade. Evidencia-se, com isso, a criação de uma nova subjetividade que amplia a noção de necessidade para além da esfera produtiva.

Com efeito, nesse contexto mais amplo de crise, as formas associativas de convivência são identificadas enquanto possibilidade de ampliação dos campos de cooperação, sendo capazes de estabelecer novas dinâmicas comunitárias. Tal perspectiva apóia-se na idéia de que, através do fortalecimento de coletividades locais, seja possível a formação de uma “cidadania ativa” capaz de estabelecer um novo contrato social englobando as organizações da sociedade civil, o Estado e o mercado de forma que juntos possam atender às necessidades crescentes da população.

É possível constatar que o desejo de uma sociedade mais democrática - mais inclusiva e menos excludente - repousa, entre os diversos autores mencionados, na idéia de uma vida associativa onde as pessoas passam, em comum, comandar o seu próprio destino sem a necessidade de uma intermediação efetiva de poder. Todos eles se reportam a uma maior participação democrática como pressuposição do fortalecimento da sociedade civil e à criação de uma nova sociabilidade sedimentada na cooperação.

As cooperativas, pela sua natureza democrática na condução das atividades, pela primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital, pela autonomia em relação ao Estado

são identificadas como portadoras de um ideal societário voltado ao bem comum e, enquanto tal, ganham respaldo nas concepções sobre economia social e paradigma da dádiva.

Finalmente, a perspectiva que aproxima tais concepções às práticas cooperativas vem contribuir para destacar uma nova concepção de solidariedade a partir do deslocamento de uma solidariedade institucional, burocrática e assistencialista incorporada no Estado-Providência para uma solidariedade ativa,

imamente da nova função das diversas associações dentro de uma dinâmica local ou comunitária. Os diversos estudos aí inclusos remetem a necessidades de uma nova ética pautada em práticas mais solidárias, através das quais se exige maior responsabilização individual nos destinos da coletividade. Finalmente, todos proclamam o reconhecimento de ações sem fins lucrativos como formas de resistência ao capitalismo hegemônico e a sua racionalidade instrumental.

VI –Bibliografia

- BOIVIN, L & FORTIER, M (dir). (1998), *L'économie sociale, l'avenir d'une illusion*. Bourcheville (Québec), FIDES, p.101-33.
- BOUCHARD, M. J . (1997), "Les coopératives de la troisième vague: une réponse à la crise?" *Économie et solidarités*, 28, 2: 141-48.
- CAILLÉ, Alain. Dádiva e associação, 2002. In Paulo H. Martins (org.), *A dádiva entre os modernos*. Discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis-RJ, Vozes. pp. 99-136.
- DE MASI, Domenico. (2000), *O futuro do trabalho*. Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro, José Olympio; Brasília, Ed da UnB.
- DEFOURNY, Jacques. (1995), "L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation", in M.T. Seguin (org.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*. Paris, Éditions L'Harmattan, p.13-25 (*Collection Logiques Sociales*)
- FAVREAU, Louis & SAUCIER, Carol. (1996), "Économie sociale et développement économique communautaire: de nouvelles réponses à la crise de l'emploi?" *Économie et Solidarités*, 28,1:5-17.
- IRION, João Eduardo. (1997), *Cooperativismo e economia social*. São Paulo, Editora STS.
- JASMIN, Marcelo. (1996), De cristãos a turcos. Tocqueville e a história. *Revista Brasileira de Ciências Sociais (ANPOCS)*, 32,11:151-62.
- KLEIN, Juan-Luis & GAGNON, Christiane. (1989), *Le social apprivoisé*. Le mouvement associatif, l'État et le développement local. Hull (Quebec), Éditions Asticou.
- LAVILLE, Jean-Louis. (1994), "Économie et solidarité: esquisse d'une problématique", in ____ (dir.). *L'économie solidaire: une perspective internationale*. Paris, Desclée de Brouwer, p.9-94 (*Collection Sociologie économique*).
- LÉVESQUE, Benoît. (1987), "Les relations État-coopératives (1960-1987): Anciens et nouveaux compromis". Colloque international organisé par l'IRECUS, Université de Sherbrooke, du 31 mai au 4 juin, mimeo.
- LÉVESQUE, Benoît & MALO, Marie-Claire. (1992), "L'économie sociale au Québec: une notion méconnue, une réalité économique importante", in J. Defourny & J. Monzón Campos (ed.), *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique. The third sector. Cooperative, mutual and nonprofit organizations*. Belgium, CIRIEC, p.247-68 (*Ouvertures Économiques*)

- MARTÍNEZ, Inmaculada & PIRES, Ma.Luiza. (1999) Cooperativas e desenvolvimento rural: as recentes discussões no campo da "Nova Geração de Cooperativas", *Perspectiva Econômica*, V. 34, N. 103, Série Cooperativismo, N. 46, Outubro-Dezembro, p. 123-137.
- MARTÍNEZ, Inmaculada & PIRES, Ma.Luiza. (2002), Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: Uma perspectiva empresarial e associativa. Cadernos de Ciência e Tecnologia EMBRAPA, v. 19, n. 01, p.99-118.
- MARTINS, Paulo Henrique (org.). (2002), *A dívida entre os modernos*. Discussão sobre os fundamentos e as regras do social. Petrópolis-RJ, Vozes.
- MÉDA, Dominique. (1995), *Le travail: une valeur en voie de disparition*. Paris, Alto Aubier.
- MORIN, Edgar. (2000), Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo, Cortez.
- OFFE, Claus. (1989), *Trabalho e sociedade. Problemas estruturais e perspectivas para o futuro da 'sociedade do trabalho'*. vol.1 – "A crise". Trad. de Gustavo Bayer. Rio de Janeiro, Tempo brasileiro (Série Estudos alemães).
- PIRES, Ma. Luiza. (1999), O cooperativismo agrícola em questão. A trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do Nordeste do Brasil e do Leste (Quebec) do Canadá. Tese de doutorado. Recife, UFPE.
- PIRES, Ma. Luiza. & CAVALCANTI, J., Salete B (2001). Cooperativismo, agribusiness e desenvolvimento local: algumas discussões recentes. Trabalho apresentado no X Congresso Brasileiro de Sociologia, Fortaleza.
- RIFKIN, Jeremy. (1995), *O fim dos empregos: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a dedução da força global de trabalho*. São Paulo, Makron Books.
- ROSANVALLON, Pierre. (1995), *La nouvelle question sociale*. Repenser l'État-providence. Paris, Seuil.
- SAKAIYA, Taichi. (1994), *Historia del futuro*. La sociedade del conocimiento. Santiago de Chile, Editorial Andres Bello.
- SANTOS, Boaventura de Souza & Rodríguez César. (2002), Introdução: para ampliar o cânone da produção. In Boaventura de Souza Santos (org.). *Produzir para viver*. Os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, vol 2, pp. 23-74.
- SINGER, Paul & SOUZA, André Ricardo de (orgs.). (2000), *A economia solidária no Brasil*. A autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo, Contexto.
- TEDESCO, João Carlos & CAMPOS, Ginez L. Rodrigues de (orgs) (2001), *Economia solidária e reestruturação produtiva*. (sobre)vivências no mundo do trabalho atual. Passo Fundo, UPF.
- THÉRIAULT, J.-Yvon. (1995), "La démocratie coopérative a-t-elle un avenir?" in M.T. Seguin (org.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*. Paris, Éditions L'Harmattan, p. 47-58 (*Collection Logiques Sociales*).⁸

TOCQUEVILLE, Alexis. (1969), *A democracia na América*. Tradução de João M. P. de Albuquerque. São Paulo, Editora Nacional.

NOTES

¹ Professora do Departamento de Educação de UFRPE, Coordenadora de ensino do Programa de Associativismo por Ensino, Pesquisa e extensão (PAPE) do Departamento de educação da UFRPE, Doutora em Sociologia UFPE, mlp@elogica.com.br

² A dádiva, ainda que presente em todos os tempos, ganhou consistência no discurso sociológico a partir do *Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans sociétés archaïques* de Marcel Mauss (1923-1924), onde foi exaltada a tripla obrigação de dar, receber, retribuir (Caillé, 2002). Os estudos dessa repousam também na importância atribuída a Georg Simmel, este considerado co-fundador do paradigma do dom"(Idem).

³ As críticas que situam os limites da idéia de economia social e terceiro setor, especialmente no que diz respeito às promessas de uma maior inclusão e democratização social já foram objeto de análise em trabalho anterior e não serão mais aqui discutidas. Ver, sobre o assunto, Pires, 1999, Boivin & Fortier, 1998).

⁴ Maiores informações ver Tedesco & Campos, 2001; Singer & Souza, 2000.

⁵ Vale ressaltar que, para Rosanvallon, a idéia de inserção constitui a pedra angular para uma nova "invenção social". Isso implicaria um repensar de um novo tipo de emprego; o que estaria contido numa "compreensão alargada dos direitos sociais".

⁶ Em trabalho anterior, já discutimos que as cooperativas se movem em um campo de tensão em que os imperativos éticos e morais típicos de seu doutrinário exigem que sejam capazes de trazer respostas às crises do "welfare state" e das "solidariedades clássicas", através de práticas mais inclusivas, democráticas e alternativas ao modelo capitalista dominante. Do mesmo modo, imperativos econômicos exigem um comportamento empresarial pautado em critérios quantificáveis de produtividade, eficiência e capitalização que tendem a aproximar o modelo de organização das cooperativas ao das grandes firmas capitalistas, sugerindo, inclusive, uma uniformização das práticas gerenciais e financeiras. Essa tendência de análise ganha dimensão através dos estudos sobre "Nova geração de cooperativas" (Pires, 1999; Pires & Cavalcanti, 2000, Martinez & Pires, 2000, 2002).

⁷ Estas cooperativas, que vêm se popularizando particularmente no Quebec a partir da Segunda metade dos anos 1990, destinam-se especialmente a prestação de serviços à domicílio para pessoas idosas e doentes (Sécretariat...1999 apud Pires, 1999)

LA MUJER Y LAS COOPERATIVAS

Dra. Teresa Novarese de Nieto, Cra. Verónica Lilián Montes
y Tco. en Coop. Alicia Ressel
Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad de la Plata (UNLP)

Resumen

*El presente trabajo fue realizado y expuesto (en calidad de invitado especial), por la Doctora Teresa Novarese de Nieto en colaboración con la Contadora y Técnico en Cooperativas Verónica Lilián Montes y Técnico en Cooperativas Alicia Beatriz Ressel, docentes de la Carrera de Técnicos en Cooperativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, en el **FORO IBEROAMERICANO** realizado los días 18, 19, y 20 de julio de 2001 en la ciudad de Buenos Aires de la República Argentina. Dicho encuentro fue organizado por COOPERAR (Confederación de Cooperativas de la República Argentina) entidad que agrupa más de 1200 cooperativas de base y más de 8.000.000 de asociados. En el mismo se desarrolla el tema de la discriminación de la mujer teniendo en cuenta la Declaración de Beijing y su plataforma para la acción y el género de 1995, resultado de la IV Conferencia mundial sobre la mujer, donde se analiza el término "género" y tiene como objetivo mejorar los derechos económicos y la independencia de la mujer. Se proponen acciones mínimas para la promoción de la igualdad de género.*

Resumo

*O presente trabalho foi realizado e exposto (em qualidade de convidado especial), pela Doutora Teresa Novarese de Nieto em colaboração com a Contadora e Técnica em Cooperativas Verónica Lilián Montes e Técnica em Cooperativas Alicia Beatriz Ressel, docentes da Carreira de Técnicos em Cooperativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Nacional de La Plata, no **FORO IBEROAMERICANO** realizado nos dias 18, 19, e 20 de julho de 2001 na cidade de Buenos Aires da República Argentina. Tal encontro foi organizado por COOPERAR (Confederação de Cooperativas da República Argentina) entidade que agrupa mais de 1200 cooperativas de base e mais de 8.000.000 de associados. No mesmo se desenvolve o tema da discriminação da mulher tomando em conta a Declaração de Beijing e a sua plataforma para a ação e o gênero de 1995, resultado da IV Conferência Mundial sobre a mulher, onde se analisa o termo "gênero" e que tem como objetivo melhorar os direitos econômicos e a independência da mulher. Propõemse ações mínimas para a promoção da igualdade do gênero.*

Résumé

*Ce travail fut réalisé et exposé par la Docteure Teresa Novarese de Nieto (à titre d'invitée spéciale), avec la collaboration de Mme Veronica Lilian Montes et Mme Alicia Beatriz Ressel au **FORUM IBEROAMÉRICAIN** les 18, 19 et 20 juillet 2001, à la ville de Buenos Aires de la République d'Argentine. L'événement fut organisé par COOPERAR (Confédération des Coopératives de la République d'Argentine), organisation qui regroupe plus de 1200 coopératives de base et plus de 8 millions de membres. Cet article développe le thème de la discrimination contre la femme selon la Déclaration de Beijing et sa plate-forme pour l'action et le genre de 1995, résultat de la IV^{ème} Conférence mondiale sur la femme, qui fait une analyse du terme « genre », avec l'objectif d'améliorer les droits économiques et l'indépendance de la femme. Des actions minimales sont proposées pour la promotion de l'équité du genre.*

Abstract

*The present work was made and exposed (as a special guest) by Doctor Teresa Novarese de Nieto in collaboration with Accountant and Technical in Cooperatives Verónica L. Montes and Technical in Cooperatives Alicia B. Ressel, professors at Economics' Sciences College of La Plata's National University at the **IBEROAMERICAN FORUM** which took place on the 18, 19 and 20th July 2001 in Buenos Aires, Argentina. This meeting was organized by COOPERAR (Confederation of Cooperatives of Argentina), entity that groups more than 1200 base cooperatives of and more than 8 millions members. It develops the theme of women discrimination considering the Beijing's Declaration and its platform for Action and Gender of 1995, result of the IV*

World Conference about women, where the term "gender" is analysed and its purpose is to improve the economical rights and independence of women. Minimal actions are proposed for the promotion of equality of gender.

* * * * *

La definición, valores éticos y principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) 1995, son continuadores de los establecidos en Rochdale, por aquella cooperativa de consumo que cambió la historia de la cooperación libre, constituida por 27 hombres y una mujer en el siglo XIX. No todos los países adhieren a este modelo, pero la Argentina y los países de la región así lo hacen.

El marco legal cooperativo se compromete a sostener los valores legales de responsabilidad democrática, igualdad, equidad y solidaridad, basados en el esfuerzo propio y la ayuda mutua. En este ambiente la mujer cuenta con igualdad de trato, tanto en lo económico como en lo social. Pero sabemos que las cooperativas no son islas y son influenciadas por la comunidad en las que ellas están insertas. Las comunidades organizadas en forma patriarcal, han modificado en la práctica, las buenas intenciones doctrinarias, según las circunstancias de tiempo y lugar.

Las recientes conferencias y Plataforma de Acción de Beijing 1995, tratan el tema de género de todas las mujeres y hombres del mundo. Nuestro país adhirió formalmente el compromiso de aplicación y por ende, ello es extensivo al movimiento cooperativo en su conjunto.

La Argentina, en su Constitución vigente de 1994, reconoce Tratados Internacionales, con jerarquía constitucional. Así aprueba por Ley 23.179 de 1985 "La Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer", aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 18 de diciembre de 1979. De la lectura de su articulado se desprende de su Art. 1° que la expresión "**discriminación contra la mujer**" denotará toda la distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio para la mujer,

independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil en cualquier otra esfera.

El Art. 5° establece que "Los Estados partes tomarán todas las medidas apropiadas para: Modificar los patrones socioculturales de conductas de hombres y mujeres con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres", (incluye el concepto genérico).

El Art. 10° se refiere a la igualdad de derechos en la esfera de la educación. En su inciso dice: c)"La eliminación de todo concepto estereotipado de los papeles masculinos y femeninos en todos los niveles y en todas las formas de enseñanza, mediante el estímulo de la educación mixta y de otros tipos de educación que contribuyan a lograr este objetivo y en particular mediante la modificación de los libros y programas escolares y la adaptación de los métodos de enseñanza".

Ante la indefinición de la palabra "género" hasta la fecha, y atendiendo a las distintas definiciones, según las corrientes políticas feministas y de otros sectores contrarios a las mismas que de ninguna manera son convergentes, adhiero a lo establecido en los artículos citados cuando hago referencia a "género".

Declaración y Plataforma para la Acción de Beijing y el género

La Declaración y Plataforma de Beijing y la Plataforma para la acción de 1995, resultado

de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer expresa: "El término género establece que:" ordinaria y generalmente aceptada en muchos foros y conferencias de las Naciones Unidas;

b) No había indicación alguna de que la Plataforma de Acción pretendiera asignarle al vocablo otro significado o connotación, distintos de los que tenía hasta entonces.

En consecuencia, el grupo de contacto reafirmó que el vocablo "género", tal y como se emplea en la Plataforma de Acción debe interpretarse y comprenderse igual que en su uso ordinario y generalmente aceptado. También que el presente informe fuere leído por la Presidencia de la Conferencia con carácter de declaración de la presidenta de la misma y que esa declaración forma parte del informe final de la Conferencia".

Los dos documentos citados sobre la protección y promoción de los derechos de la mujer siguen siendo la Declaración de Beijing y su Plataforma de Acción, al igual que la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

La Plataforma de Acción de Beijing tiene como objetivo mejorar los derechos económicos y la independencia de la mujer y aspira a:

- Respalda el empleo de la mujer en el sector formal;
- Brindar educación y capacitación profesional a las mujeres;
- Respetar y actuar acorde a las normas laborales internacionales;
- Eliminar la segregación en el mercado laboral;
- Armonizar el trabajo y las obligaciones familiares, tanto para las mujeres como para los hombres.

Para el logro de los objetivos es necesario:

- Una fuerte voluntad política y más compromiso;
- Una coordinación entre los poderes, legislativo, ejecutivo y judicial en los ámbitos nacional e internacional;
- La asignación de recursos suficientes;
- Una conciencia y una sensibilidad frente a la problemática de la igualdad de género;

- a) El término "género" se había utilizado e interpretado comúnmente como acepción
- El reconocimiento universal de que la igualdad de género no es una preocupación que solo atañe a la mujer, sino que es un tema que implica tanto a los hombres como a las mujeres.

Las estadísticas indican que la representación de las mujeres parlamentarias en el mundo evoluciona muy lentamente: las mismas han pasado del 11,3% en 1995 al 12,9% en 1999, ocupando sólo el 7,4% de los cargos ministeriales. Por lo tanto la colaboración de las mujeres y los hombres es indispensable para transformar actitudes y estructuras institucionales patriarcales que retardan la evolución de las condiciones de vida de las mujeres. Juntos deben entre otras cosas:

- Favorecer la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing;
- Favorecer el aumento de mujeres parlamentarias;
- Facilitar la transmisión de información sobre la igualdad de género;
- Revisar la legislación inspirándose en los principios de la Plataforma de Acción de Beijing;
- Favorecer el cambio de percepciones estereotipadas referidas a los roles de las mujeres y los hombres principalmente en el ámbito escolar y en los medios de comunicación;
- Realizar estudios de impacto de las políticas y programas existentes sobre la situación de la mujer;
- Enmendar algunas leyes y adoptar nuevas leyes a fin de proteger los derechos de la mujer;
- Velar porque los procesos presu-puestarios nacionales tomen en consideración los principios de igualdad de género y reflejen la igualdad de mujeres y hombres en todas las áreas de actividad.

Se destaca la presencia de un número cada vez mayor de mujeres en el mercado laboral, su nivel de educación más elevado que antes y el hecho de que el sistema democrático permite la participación de las mujeres en los procesos de decisión;

- El sistema actual no distribuye los beneficios económicos de manera igualitaria entre ambos sexos, ya que las mujeres siguen siendo todavía económicamente dependientes de los hombres, a pesar de su presencia creciente en el mercado laboral;
- Para ejemplificar, una gran parte del trabajo doméstico y comunitario no remunerado, incumbe todavía a las mujeres y el dinero que ellas ganan se utilizan principalmente para la alimentación, educación y atención médica de sus hijos.

Las mujeres son víctimas de desigualdades sociales basadas en las clases sociales, los grupos étnicos y el sexo y entre ellas, las jóvenes y las indígenas son especialmente víctimas de exclusión:

- El número insuficiente de las mujeres dentro de los gobiernos y en todos los niveles de las instancias decisorias, retarda el mejoramiento de las condiciones de vida de esta porción de la población, dentro de las cuales las mujeres actúan como líderes de hecho sin ser recompensadas en consecuencia;
- Hay que promover un nuevo liderazgo femenino y en este aspecto el sector privado puede cumplir un papel clave;
- Se observa una cierta subrepresentación de las mujeres en política: ¿Se debe ver en esto una manifestación de las resistencias del poder masculino ó un límite del nivel de interés de la mujer para el “juego político, su marco, sus duras reglas”? Se cree más bien en nuevas alianzas, por encima de las líneas partidistas, en todos los sectores de la sociedad, y en el poder subutilizado de los medios de comunicación y de la población para ejercer una presión sobre los gobiernos y obligarlos a respetar los compromisos.

La representación de la República Argentina formuló reservas en cuanto a la interpretación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y sus funcionarios intervinientes no utilizaron el vocablo “género” en ninguna de sus intervenciones. Para mejor ilustración, se exponen textualmente los aspectos más salientes de la reserva vinculados a la familia, al

derecho a la vida y a la penalización del aborto: “el concepto de familia a que se refieren los documentos de la conferencia se entiende como la unión de mujer y varón, donde nacen, se nutren y educan los hijos. Ninguna definición ni recomendación de estos documentos debilita la responsabilidad primaria de los padres en la educación de sus hijos, incluyendo la educación sobre temas sexuales que deben ser respetadas por los Estados según lo dispone la Convención sobre los Derechos del Niño.

Ninguna referencia de estos documentos al derecho, al control sobre cuestiones relativas a la sexualidad, incluida la salud sexual y reproductiva, puede ser interpretada, como limitativa del derecho a la vida ni abrogatoria de la condena del aborto, como método de control de la fertilidad o instrumento de políticas de población (conforme el Art. 75, inc. 23 de la Constitución Nacional Argentina). Ninguna propuesta de los documentos podrá interpretarse para justificar programas de esterilización femenina o masculina como variable de ajuste para erradicar la pobreza”.

Acciones propuestas para la promoción de la igualdad de género

- 1) Analizar la ley 23.179 sobre Discriminación y la Plataforma de Acción de Beijing de 1995, ya que contiene la descripción de los problemas de la mujer “entre otros el género”, los objetivos estratégicos a lograr en cada caso y las medidas correspondientes que han de adaptarse para su plena aplicación, favoreciendo su evolución posterior.
- 2) Analizar los Estatutos, Reglamentos y Normas internas de cada organización cooperativa, corrigiendo o creando nuevas normativas que se opongan a la igualdad de la mujer y el hombre;
- 3) Analizar toda la amplia labor informativa y formativa producida por la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas, sobre “género”, la labor de la Organización Internacional del Trabajo y la UNICEF Argentina, que en el año 2000 incorpora el nuevo Programa E) Mujer y Equidad de Género, con varias acciones concretas en la Argentina;

- 4) Tomar debida cuenta que la ACI sostiene que las cooperativas deberían asegurar que en sus programas de educación y desarrollos de dirigentes, hasta donde sea posible intervengan igual número de mujeres y hombres;
- 5) Profundizar la reflexión sobre “género” y comenzar con su difusión utilizando de ser posible los medios de comunicación, promoviendo el perfil de las organizaciones cooperativas caracterizadas por su democracia participativa y solidaria, igualdad entre mujeres y hombres, junto con el de “género” (por ejemplo “la unión de mujeres y hombres hacen la fuerza”) con logos e imágenes apropiados.
- 6) Realizar una encuesta en las cooperativas de base que tienda a demostrar si la asociada usuaria y la empleada, no accede a los puestos directivos por: a) resistencia del poder masculino ó b) límite del nivel de interés de la mujer para ejercer cargos de conducción. Podría ser anónima con indicación de edad de la encuestada.

- 7) Propiciar en el balance social o informe social, que elabore cada cooperativa anualmente, la inclusión de la siguiente información: (fuente: “Balance Social Cooperativo Integral” cuaderno Nº 5 serie investigación del Instituto Provincial de Acción Cooperativa de la Provincia de Buenos Aires, Página 56, La Plata, Argentina. Autores: Fernández Lorenzo, Geba, Montes y Schaposnik).

Hombres y mujeres en cargos institucionales.

La ACI sostiene que “las cooperativas deberían asegurar que en sus programas de educación y desarrollo de dirigentes, hasta donde sea posible, intervengan igual número de mujeres y de hombres”. Con este fundamento se propone medir la participación de ambos sexos en cargos institucionales y jerárquicos.

Cantidad: Asociados que ocupan cargos institucionales tales como consejeros, síndicos, miembros del consejo social, etc., desagregados por sexo, a la fecha de cierre del ejercicio.

Porcentaje: _____ Cantidad _____ **X 100**

Cantidad de cargos institucionales
al cierre del ejercicio

Fuente: Actas de reuniones del Consejo de Administración, Actas de Asamblea.

Hombres y mujeres en cargos jerárquicos

Cantidad: Personas - Asociadas o no – que ocupan cargos jerárquicos tales como gerentes, capataz, supervisor, jefe de sección o equivalente, etc., desagregados por sexo, a la fecha de cierre del ejercicio.

Porcentaje:	<u>Cantidad</u>	X 100
	Cantidad de cargos jerárquicos	
	Al cierre del ejercicio	

Fuente: Actas de reuniones del Consejo de Administración, Actas de Asambleas

Nota: “Se considera balance social cooperativo al informe que emite la organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la entidad cooperativa.

Anualmente se puede **evaluar** el grado de participación femenina en puestos institucionales y jerárquicos. Constituye el aspecto social de la cooperativa, que a falta de la implementación del balance social cooperativo, puede indicarse en la Memoria Anual, que acompaña a los Estados Contables tradicionales.”

- 8) Propiciar el intercambio entre los distintos países, referente a la participación de la mujer en las cooperativas para intercambiar experiencias;
- 9) Insertar el tema de género en las cooperativas en sus áreas sociales específicas (Consejo Social, Comisión de Educación, etc.);
- 10) Procurar que en la Comisión de Educación cooperativa se integren mujeres y hombres en igual número que representen a los jóvenes (hasta 30 años), mediana edad (31 a 50 años) y mayores (mas de 51 años). Se evitará de esta forma la discriminación por edades y sexo, enriqueciendo la labor con los distintos puntos de vista generacionales y experiencias de vida. Esta Comisión desarrollará cursos, conferencias, grupos de reflexión, etc., sobre género, Discriminación, Derechos Humanos, Acoso Sexual, Planificación Familiar, etc.

- 11) Adquirir de ser posible, los distintos materiales producidos por ACI Américas sobre participación de mujeres, programas de género en cooperativas, integración de desarrollo por la vía cooperativa, etc.;
- 12) Garantizar la práctica efectiva de los valores y principios cooperativos que aseguren la igualdad de oportunidades y trato a las mujeres y a los hombres, sin discriminaciones de ninguna índole. El movimiento cooperativo desde la base hasta la cúpula, debería efectuar un esfuerzo positivo, para lograr el cambio en los ambientes que aún lo necesitan.

Considero que estas son las acciones mínimas y necesarias para instalar el tema género y reforzar los objetivos de igualdad, desarrollo y paz. Largo y laborioso es el camino a transitar para lograr algún avance en este tema social de género ya que supone un cambio individual y comunitario muy amplio, no-sólo del movimiento cooperativo sino de toda la sociedad mundial.

REFLEXÕES SOBRE CONTEMPORANEIDADE, EDUCAÇÃO E AGIR COOPERATIVO

Prof. Paulo Peixoto de Albuquerque¹, *Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)*

Resumo

Reflexões sobre contemporaneidade, educação e agir cooperativo busca situar na sociedade moderna como a fragmentação funcionou como método de aprendizado reproduzindo dualidades e saberes que privilegiavam o saber acadêmico. O artigo reflete sobre que tipo de saberes são e serão necessários para se construir saberes diferenciados que dêem conta da diversidade proposta pela vida, principalmente tendo presente os princípios cooperativos.

Tenta apontar pistas para um projeto pedagógico de educação cidadã e coletiva.

Resumen

Reflexiones sobre contemporaneidad, educación y actuar cooperativo buscan situar en la sociedad moderna como la fragmentación funcionó como método de aprendizaje reproduciendo dualidades y saberes que privilegiaban el saber académico. El artículo reflexiona sobre que tipo de saberes son y serán necesarios para construirse saberes diferenciados que den cuenta de la diversidad propuesta por la vida, principalmente teniendo presente los principios cooperativos.

Intenta apuntar pistas para un proyecto pedagógico de educación ciudadana y colectiva.

Résumé

Les réflexions sur la contemporanéité, l'éducation et agir en tant que coopérative cherchent à localiser dans la société moderne comment a fonctionné la fragmentation en tant que méthode d'apprentissage reproduisant des dualités et des connaissances qui privilégient la croissance académique. Cet article dévoile le genre de connaissances qui sont et seront nécessaires pour construire des connaissances différenciées qui font part de la diversité proposée par la vie, tout en étant conscient des principes coopératifs.

Cet article cherche à transmettre des pistes pour un projet pédagogique d'éducation du citoyen et de la collectivité.

Abstract

Reflections about contemporaneousness, education and cooperative performance tries to locate in modern society how the fragmentation played a role as a learning process, reproducing dualities and knowledge that privileged the academic knowledge. The article leads us to think about what kind of knowledge are and will be necessary to build up varied know-how that can cope with life diversity, mainly taking into consideration the cooperative principles.

It tries to show ways to a pedagogic project of a collective and citizen education.

* * * * *

INTRODUÇÃO

Quando tentamos compreender a vida nos damos conta do paradoxo: que para a compreensão da realidade, o mundo dos sonhos e dos desejos, não entra; ficando definitivamente de fora. Parece que a realidade da vida não pode ser percebida de outra forma a não ser através de fragmentos que apontam para situações imensamente diferentes e superpostas que não admitem o desejo, o sonho. O significativo deste perceber a vida não está na fragmentação, mas no modo como as pessoas aprendem e constroem os seus saberes.

Parece que na sociedade moderna, a fragmentação ao afirmar-se como método de aprendizado, consolidou e possibilitou a emergência de um conceito de educação que: separa saber especulativo – *theoría* - (desvelador do mundo, da realidade, destinado ao cidadão) do saber fazer – *téchne* - (acessível aos que executam e que aprendem apenas no exercício do trabalho) como se fossem duas dimensões diferentes, ainda que complementares à aquisição de competências necessárias ao usufruto do mundo social.

Parece-nos que o divórcio entre o mundo dos sonhos e o da realidade de certa forma reproduz essa divisão e esconde que tanto os bens materiais, quanto os não materiais ou simbólicos, são resultados de uma prática social que reproduz diferenças, dominações, subalternidades.

Esta separação também concorre para que a explicação da realidade social se dê a partir de uma dualidade epistemológica que funda dois tipos de saber: o saber-formal e acadêmico que se pretende (universal/ sistematizado) cujo *status cognoscitivo* lhe dá um caráter privilegiado e o saber da vida do cotidiano (senso comum/não sistematizado) que por ser local e restrito, passa a ser visto como secundário.

Este fato favorece a concretização de práticas educativas que apresentam "o conhecimento formal" como um processo instrumentalizador (treino e preparo de mão-de-obra) relativizando a possibilidade dos indivíduos serem

os produtores do conhecimento, pelo menos do conhecimento universal sistematizado.

Nesse sentido, compreender a realidade em que vivemos passa a ser fundamental na medida em que desafia àqueles que pretendem pensar educação articulando o mundo dos sonhos, a utopia com realidade das relações sociais, hoje, cada vez mais difusa, sem fronteiras e em transformação acelerada.

As notas que seguem buscam construir o cenário do mundo em que vivemos para então refletir sobre:

1. Que tipo de saberes são (serão) necessários para se constituir num saber diferenciado, fundado nos princípios cooperativos e aptos para responder às novas condições sociais produzidas pela internacionalização?
2. Que projeto pedagógico de educação cidadã² e coletiva³ é possível frente à realidade social que se apresenta ?

Significa dizer que estas notas têm a pretensão de identificar os elementos principais e constitutivos de um projeto de educação que seja democrático, socialmente justo e popular, no qual as ações pedagógicas apontem para a construção de um projeto de sociedade que viabilize e concorra para uma cidadania emancipada.

O contexto da contemporaneidade: a realidade plural

Pensar a realidade dos espaços societários na qual se desenvolvem os projetos associativos e cooperativos implica ter presente não só os conceitos de "atores sociais", "relações sociais", mas de "complexidade" - conceito-chave - que re-define os parâmetros de entendimento daqueles e do próprio espaço societário.

Pensar complexidade, hoje, passa a ser fundamental, porque mudou a forma como entendíamos e pensávamos o social. Os parâmetros de espaço-tempo, de causalidade, de presença no mundo, de individualidade e história que antes serviam para dar sentido e explicar o que acontecia e, eventualmente, amortecer o seu impacto, já não nos servem mais. Vivenciamos uma realidade social que não se deixa apreender facilmente e, em função disso, nos expõe e fragiliza.

Nossos modelos explicativos não servem ou ajudam muito pouco diante de uma sociedade que não é só difícil de entender, mas complexa. As relações sociais não se apresentam lineares ou traduzem uma racionalidade ordenada, coerente. Cada vez mais nos damos conta que há muitos elementos determinantes envolvidos em um dado fenômeno social, e que os atores não desempenham um único, mas múltiplos papéis sociais.

Além disso, as relações entre cultura e economia passam a ser mediadas por outros elementos cujos significados permitem outras interpretações dos objetos, eventos e situações da vida.

São outras relações entre cultura e economia que se desenvolvem através de diferentes processos, de novas conexões, não determinadas por uma lógica mecânica; os tempos e os espaços sociais são e se apresentam diferenciados. São tempos bem diferentes daqueles espaços societários que a revolução industrial favoreceu e que permitiu construir os paradigmas de modelos de ação que conhecemos.

*"Com a secularização do mundo moderno, a divisão do trabalho, a competitividade do mercado, a interdependência tornou-se maior e o processo de criação/assimilação das representações que dão significado à realidade tornou-se mais sutil, sofisticado, complexo."*⁴

Na modernidade o desafio foi compreender como se deram os processos de construção das identidades coletivas, (ser trabalhador/ ser cidadão de um país), ou de que forma nossas escolhas políticas determinavam a economia ou vice-versa.

Hoje, mais do que nunca

*"...as práticas interpessoais que ocorrem em seu dia-a-dia possibilitam ao sujeito aprender a levar em conta os efeitos de suas ações, na medida em que convive com a interposição de regras e com as reações da alteridade; ensina ao indivíduo que as escolhas individuais implicam, a controlar sentimentos e moderar suas ações espontâneas, levando mais em consideração o momento, as instituições, o que os outros esperam dele em circunstâncias definidas, permite que o indivíduo amplie seu espaço mental, dando-lhe mobilidade temporal e espacial cognitiva para além do presente e do aqui. A interdependência das relações sociais chegou a um nível de complexidade que não há como se processar a volta à tradicional unidade conhecimento/trabalho."*⁵

É preciso dar-se conta que tentar entender as mudanças sociais sem levar em consideração estes pressupostos induz a uma compreensão do social cujo caráter pode ser de extrema generalidade que impede de encontrar os elementos estruturantes destas transformações. Não conseguimos passar de análises abrangentes e amplas, porque as mudanças se revestem de diversas formas: o social se apresenta como a realidade plural. Nosso tempo é constituído de numerosas mudanças culturais, políticas, sociais, que não são independentes das transformações econômicas, mas que não se explicam apenas pelo econômico. Este cenário do mundo contemporâneo se caracteriza pela afirmação triunfante do (neo)liberalismo e racionalidade

instrumental, que respondem às vezes como eco e às vezes como dissonância ao individualismo, egotização da cultura, modificação de identidades coletivas, pela passagem das relações pautadas pela norma à espontaneidade. Assim sendo, é preciso ter presente o modo como estas mudanças são percebidas pelas pessoas.

Dito de outra forma, as questões relacionadas à ação educativa precisam ser identificadas e analisadas em função do contexto social, porque o "sujeito" não existe antes ou fora da comunidade, esta constitui o marco, o horizonte de perspectivas na qual ele se acha imerso, desde o nascimento.

"o homem transforma-se de biológico em sócio-histórico, num processo em que a cultura é elemento de mediação e parte essencial da constituição da natureza humana. Não podemos pensar o desenvolvimento psicológico como um processo abstrato, descontextualizado, universal: o funcionamento psicológico, particularmente no que se refere ao aprendizado, está baseado fortemente nos modos culturalmente construídos de ordenar o real"⁶

Este marco determina sua identidade de vida, as normas que definem a vida pública, assim como, a eleição de um projeto educacional. Desta forma, o que o sujeito "é" e o modo como ele se concebe, está circunscrito e depende das condições materiais da sociedade em que ele vive. Portanto, quanto melhor conheça seu contexto social mais possibilidades tem para autocompreender-se e, ao mesmo tempo, identificar os limites e as possibilidades de transformação através de uma prática social que se objetiva nos projetos de educação, nos conteúdos programáticos voltados para construir indivíduos em sujeitos de si mesmo e do mundo.

A percepção destas realidades passa a ser importante porque elas, de uma certa maneira, fundamentam o modo como os atores sociais pensam as questões sociais e, conseqüentemente, o modo como constroem seus saberes.

Em certo sentido todo saber objetivado legitima-se, antes de tudo, pelo simples fato de existir e pelo compartilhar percepções. *Por isso é preciso ter presente as percepções que mais se evidenciam na contemporaneidade, porque delas se pretende construir o democrático, a superação da desigualdade, a constituição de um igual que não perca a sua diferença, pois o oposto do igual não é o diferente, mas sim o desigual.*

Representação 01: Naturalização do mercado

A naturalização do mercado evidencia cada vez mais a hegemonia de um modo de fazer a economia e adquire uma amplitude considerável: o capitalismo contemporâneo que tem na mundialização da economia ou na "globalização" seu aspecto mais destacado (Jeremy Rifkin: 1997/Castells M:1999)⁷. A força desta perspectiva é tão significativa que ela se apresenta como caminho único (necessário e triunfante) para o desenvolvimento social, a tal ponto que a ausência de alternativas ao mercado sugere a sua quase naturalização. Neste contexto, as modalidades de ação do Estado se transformam. É preciso ter presente que numa sociedade recortada pelo mercado, o Estado não é mais capaz de controlar a economia, ao contrário, ele se articula ao mercado (como todos podem acompanhar nos processos de privatização).

Percepção 02: Inovação tecnológica como equivalente a progresso

A profunda transformação da estrutura do Estado, a regionalização de numerosas competências e o aparecimento de um Estado federal, cujas respostas estão cada vez mais bloqueados por um sistema político incapaz de gerir e dar conta a demandas cada vez mais diferenciadas, sugere que a alternativa para o crescimento e o progresso de uma sociedade está na implementação de novas tecnologias.

A reforma do Estado e de um projeto de sociedade moderno podem ter iniciado com a irrupção massiva das novas tecnologias de informação (na esfera produtiva, no campo da comunicação e da educação) transformando em profundidade não só o trabalho mas também o ambiente cultural. Aqui, nesta representação social sobre o progresso fundado na inovação tecnológica, fica evidente a análise fragmentada que reforça o fato de que não está na escola, no professor, a responsabilidade de construir conhecimentos.

Trata-se de uma cena composta por vários personagens e comandada por uma concepção de educação contraditória, pois ao mesmo tempo em que enfatiza o tempo gasto sentado nos bancos escolares (o conhecimento sistematizado) aponta que aos alunos é dado unicamente a possibilidade de repetir. Repetir converte-se na marca emudecida e, vergonhosa, da incapacidade de uma sociedade que nega a possibilidade de construir conhecimento, sem a planta pré-traçada de uma tecnologia produtora de resultados e pouco autônoma.

Representação 03: O pessimismo

O pessimismo e a ausência de responsabilidade social aparecem como representação significativa da contemporaneidade e estão associados às características das mudanças em curso. As mudanças em curso são seguidamente vividas, como uma fatalidade, sendo grande o número daqueles que sem se referir explicitamente a este termo, redescobrem uma definição trágica da história.

É verdade que as mudanças socioeconômico, por exemplo, indicam que no Brasil (e no mundo) a grande maioria das pessoas vivem em condições de miserabilidade e evidenciam um comportamento de "desilusão" frente ao presente. Desilusão que se expressa na valorização do passado e por uma grande apreensão quanto ao futuro. Desilusão que se manifesta, principalmente, através da atitude de resignação e passividade.

Este julgamento se verifica quando se fala de *emprego* e que é entendido pela maioria das pessoas como problema maior e de responsabilidade incontornável dos administradores públicos. Nesta matéria, tudo se passa como se as pessoas se sentissem vítimas de uma espécie de ruptura unilateral de um contrato social maior das sociedades contemporâneas: a promessa do pleno emprego que estava colocada na base do pacto político construído a partir do compromisso social keynesiano (1945/1975).

As principais matérias e editoriais dos jornais do mundo inteiro apontam a incapacidade da economia em manter o nível de emprego como a primeira causa do descrédito passivo na economia (39 % revolta, 30% dá medo e 67% desconfiam quanto a garantia do futuro dos filhos sejam crianças ou adolescentes)⁸.

Os dados e as informações revelam que seguidamente a imagem que aparece é a de uma sociedade desorganizada e caracterizada muito mais por fracassos que por situações de realizações e sucessos. Esta representação pessimista diz respeito ao futuro coletivo ou aos papéis sociais (trabalhadores e cidadãos) na medida em que possibilitam pensar formas de articulação entre o individual e o coletivo.

Um dado significativo e importante de se ter presente na análise desta percepção "negativista" do social é o fato das pessoas estarem conscientes e atentas aos problemas do cotidiano, mas a vida pessoal ou os projetos íntimos, particulares, parecem estar *relativamente imunizados para pensar alternativas a partir de uma dimensão mais ampla e coletiva*. Dito de outro modo, é possível ser feliz, construir a vida desde que não se tenha presente, por assim dizer, as questões sociais mais abrangentes coletivas, universais.

Percepção 4: As ausências

A visão negativa da mudança é alimentada e se dá em função de algumas ausências:

1. Ausência de uma interpretação crível dos processos e dos fenômenos sociais que estão acontecendo; a fragilidade das explicações dadas pelas instituições sociais ou culturalmente críveis (igreja, universidades, partidos políticos, portavozes governamentais, etc.) que, em princípio, teriam por vocação representar os diversos segmentos da sociedade, mas não convencem ou mobilizam mais as pessoas;
2. Ausência do político no sentido mais amplo, quando pensado em termos não tradicionais de participação ativa na vida das pessoas e fora da representação ritualística das eleições.⁹ Na verdade, o social e as coisas que acontecem parecem como soltas, desarticuladas e a sensação é de que não há, e não se sabe quais são, forças sociais ou forças políticas capazes de conduzir as mudanças.
3. Ausência de pensamento crítico e alternativos. O pensamento único é a expressão cultural de uma sociedade moderna, cuja atitude passiva é confortada e dissimulada pelo descrédito a priori do pensamento crítico.¹⁰
4. Ausência de protesto social derivada diretamente da fragilidade dos movimentos sociais.
5. O protesto moral não aparece mais como ação principal dos movimentos sociais, mesmo se, historicamente, num primeiro momento, estes protestos mais amplos na sociedade tivessem início no movimento social. Estas percepções do real concorrem para que coletivamente, as mudanças sejam vividas ou experimentadas como *problemas* por um significativo número de nossos contemporâneos. Para empregar uma imagem, a grande maioria das pessoas parece estar "down" e percebe-se fazendo parte do pior na sociedade do terceiro milênio. Daí o sentimento de perda, de fracasso e de desorganização. Os sucessos individuais, as múltiplas possibilidades das estratégias de sobrevivência, a imunização do real de uma grande parte da população que escapa aos problemas do dar-se conta da vida e do cotidiano não dissimula, entretanto, a existência de um lado sombrio da sociedade precária de realidades plurais que se instala para ficar.

Na realidade plural: o paradoxo da perda

É preciso ter presente que estas mudanças socioeconômicas não são vividas apenas como uma fatalidade, muito mais do que fatalidade, elas são vividas num registro de perda em função do desmanche de uma sociedade na qual os atores sociais conheciam de cor seus papéis sociais. A perda que se registra é percebida nas transformações institucionais que marcam a evolução do Estado dos últimos 20 anos. A evolução das formas do Estado, a criação de novos espaços políticos e de instituições são elementos novos que acompanham o aumento desta sensação de perda. Esta transformação do político na experiência coletiva tem um impacto real sobre as representações que nós temos e que vai além das relações formais com as quais pensamos as instituições. As grandes identidades coletivas da sociedade industrial (classes sociais) se dissolvem para muitos, mesmo porque as condições e o que dava identidade - o emprego - agora estão cada vez mais incertas. Enfim, a expressão de pertença a um mundo que tínhamos, a uma família, a um partido político, a uma -filosofia tradicional já não domina mais o cotidiano das pessoas.¹¹

Na verdade, as pessoas não se sentem mais comprometidas pelas transformações porque elas vêm de cima para baixo, dos aparelhos políticos e não são construídas a partir do consenso ou da participação das pessoas. As reformas institucionais que visam e buscam criar novas condições de funcionamento de um sistema político se apresentam bloqueadas e não dizem respeito a vida concreta das pessoas ou da vida coletiva.

As reformas que são propostas não dizem respeito a uma consolidação dos fundamentos da democracia. Não se caracterizam pela adoção de procedimentos democráticos renovados na qual revisão das relações entre cidadão e administração pública seja reconstruída.

Além disso, a dinâmica dos processos políticos em nosso país concorre para que haja a superposição de diferentes realidades sociais: no norte/nordeste do Brasil ação política e cidadã está submergida e deve dar conta dos múltiplos problemas sociais de base, no Sul a ação coletiva está limitada aos processos de articulação econômica global e a simultaneidade do declínio econômico de regiões que atingiram o seu ponto de obsolescência tecnológica (regiões econômicas agropastoris) com a globalização e abertura dos mercados.

A imprecisão sobre a que grupo pertencemos, (as dúvidas sobre os quadros políticos e culturais do futuro coletivo) as hesitações frente ao fato da formação dos mercados globais, o descrédito quanto as instituições ao sentimento de perda consecutiva e a sensação de impotência diante de um futuro, passa ser a marca da referência a um passado abusivamente super idealizado de sucesso e desenvolvimento.

Este cenário constituinte da sociedade contemporânea mistura perda, déficit simbólico e um passivo que se forma a partir de um profundo sentimento de "menos valia", de não ser tratado de forma justa pela sociedade. Esta percepção facilita o assistencialismo populista e a ênfase o registro da queixa.

No entanto, este mesmo cenário abre-se como possibilidade social inovadora porque esta realidade se reveste de uma situação paradoxal que é potencialmente capaz de resignificar o presente.

O número cada vez maior do protesto moral dos indivíduos, ainda que pontual, concorre para a afirmação positiva de valores éticos e pode ter por correspondente uma ação política. Esta ação política implica num compartilhar de informações entre sujeitos de interesse comum que abre a possibilidade de construir o novo, mesmo quando esta ação se funda exclusivamente no registro da queixa.

São novas conexões possibilitadas por um processo de comunicação que se dá não pela aceitação do novo pela novidade ou por rejeição do velho porque velho, mas na resignificação dos princípios que pautaram a vida: individual e coletiva.

Na Realidade plural: Pensar o pedagógico é pensar projetos de formação e capacitação cidadã

Pode-se dizer que as desordens e as desarticulações causadas pelos tempos contemporâneos apontam para situações completamente contraditórias com os princípios proclamados pelo cooperativismo, visto que, equidade se articula mal com exclusão social.

Entretanto, é preciso reconhecer que estas desordens inserem na pauta de discussão o sentido e os pressupostos da justiça social, hoje, submetidos ao falso dilema de atender a demandas de mercado ou atender as expectativas individuais - o que se chama "boa vida".

Nesse sentido o desmanche da sociedade do bem estar social fundada no pacto Keynesiano, no qual o Estado protegia a todos os seus membros e reconhecia a todos os mesmos direitos à educação, saúde, habitação, aposentadoria, trabalho passa a ser o critério para se passar de um modelo de formação e capacitação tutelado pelo Estado para um modelo mais dinâmico e capaz de captar a energia de um contexto social marcado pela pluralidade.

1. Como preparar culturalmente os indivíduos para serem sujeitos da ação quando as propostas de capacitação são hierarquizadas, verticalizadas e resultado de um sistema de ensino que enfatiza o conhecimento formal e uma cultura de determinismo e dependência?
2. Como preparar profissionalmente os indivíduo de modo que a ampliação de competências não signifique apenas agregar valor ao trabalho, mas construção de conhecimento a partir do que as pessoas pensam, agem e interagem?

São questões que nos fazem refletir sobre o papel da organização cooperativa como mediadora de processos que se caracterizam por uma rede de relações que demanda um novo enfoque de organização da capacitação/formação. Novo enfoque que se constrói a partir de uma prática social que insira o associado, a cooperativa em sua comunidade.

Para que isto seja possível, são imprescindíveis um mínimo de justiça, dignidade e autonomia.

A globalização como diz A. Touraine é a ideologia das forças dominantes, de todos aqueles que sonham por sistemas de comunicação sempre e cada vez com melhor desempenho, que destroem na sua passagem todas as subjetividades, as proteções sociais, as memórias coletivas e os projetos pessoais.

A multiplicação das desordens aparece como a nova imagem de racionalidade instrumental que governa o universo cultural dominante e tem efeitos consideráveis sobre os indivíduos e sobre os grupos, mas nos interroga sobre a possibilidade e os meios para uma "recomposição do mundo" (para empregar uma outra expressão de A. Touraine).

Todavia, não se trata de uma "recomposição do mundo" no sentido de restaurar a comunidade antiga ou a constituição de uma sociedade socialmente reconciliada que jamais existiu e não ser nos relatos míticos.

A recomposição do mundo a que nos referimos está na rearticulação da diversidade, das diferenças fundantes da vida social, dos grupos conflituados que derivam da mudança, dos indivíduos e dos grupos abandonados pelos movimentos da sociedade, dos "desfiliações sociais" (M. Castells: 1999) ou em desaparecimento¹².

Nesse sentido, um projeto político-pedagógico que possibilite a identificação de finalidades sociais a serem reforçadas, só tem sentido se resultar na construção de dignidades e possibilitar indivíduos autônomos. *Dignidade e autonomia* no mundo contemporâneo têm a ver com responsabilidade social, com *compromisso da democracia e com a igualdade*; práticas sociais que decorrem de um aprendizado, não individual, mas construído no cotidiano coletivo, seja ele do trabalho ou das organizações.¹³

De fato é no reconhecimento destas demandas mínimas que nasce o ideal de "autenticidade", que não é nada mais que a capacidade de cada indivíduo dar um sentido a sua vida, que o leva a distinguir o bem do mal. Uma voz que não depende de um deus ou de uma autoridade.

Este é o saber proposto pelo cooperativismo e apreendido na ação coletiva que não pode ser subestimado ou subvalorizado por representações da vida que estão centradas em leituras globalizantes.

Trata-se então de refletir sobre as condições de uma integração de todos na vida social e na cultura que se apoiaria sobre a afirmação de direitos pessoais mais amplos, que não se caracterizam pela acumulação eficiente, mas sobretudo por uma *participação real e cada vez maior de todos na produção, no consumo, na gestão das coisas públicas e na cultura*.

Nesse sentido, as noções de compromisso e de responsabilidade social das organizações associativas e cooperativas passam a ser importantes, diante das perdas vivenciadas na contemporaneidade (sentimento de impotência diante da vida pública e das próprias questões socioeconômicas), porque elas nos remetem a pensar o desmanche de uma sociedade conhecida e as condições de inclusão propostas por projetos educativos apenas instrumentalizadores.

A visão negativa da mudança do mundo em que vivemos e que evocamos acima pode ter conseqüências diretas nas instituições, na vida social e de maneira geral no modo como percebemos o social. Podemos dizer que vivemos um quadro de deslegitimação dos processos associativos e de ação coletiva.

É por isso que pensar em educação - cooperativa - passa a ser fundamental, porque remete a um agir responsável, a um agir cooperativo. Agir cooperativo que ao se objetivar em propostas de ações solidárias, rompe com parâmetros normalmente aceitos, de pensar programas educacionais ou de capacitação pautados em *generalizações que descontextualizam conteúdos, tem seu enfoque no indivíduo e distanciam teoria da prática.*

São propostas centradas em cursos que partem do pressuposto de que as pessoas atuam individualmente e que irão transferir para a sua prática os conteúdos tratados.

Tal pressuposto tem-se demonstrado como falso, uma vez que não leva em consideração o fato de que para promover a mudança no contexto da comunidade, é necessário liderança e habilidade de mobilização de equipe, o que, em geral, não é desenvolvido em cursos.

A efetivação de um projeto político-pedagógico autônomo

"...é um processo que se constrói no dia-a-dia, mediante ação coletiva competente e responsável, realizada pela superação de naturais ambigüidades, contradições e conflitos. Para orientá-la, portanto, bastam diretrizes, princípios e estratégias, sendo normas e regulamentos inócuos e até mesmo contraproducentes, uma vez que limitam a participação e a criatividade necessárias para a construção social."⁴

É preciso que se entenda Projetos político-pedagógicos cooperativos como espaços de construção coletiva dos conhecimentos disponibilizados pela cultura de uma sociedade, assim como aqueles existentes no grupo. São projetos de educação, no seu sentido mais amplo, que podem pelo agir coletivo (proposto no cooperativismo) passar da lógica da desconfiança tão presente nos dias de hoje para ações cujo caráter seja propositivo.

A credibilização dos espaços coletivos e a responsabilização social torna-se possível nestas organizações, porque os valores que fundamentam o empreendimento associativo e solidário se estruturaram a partir de uma visão de mundo herdada da história e forjada na experiência, no cotidiano das pessoas.

É preciso ter presente que projetos de capacitação/ formação conteudistas, voltados para apenas à apropriação e reificação de informações ou conhecimentos distantes da realidade é contrária a toda dinâmica social capaz de promover a construção de conhecimento.

Apenas uma metodologia voltada para a *construção aberta de capacitação e em equipe* seria capaz de promover *novas identidades*. Novas identidades que não poderiam ser construídas se não houvesse a discussão contínua da práxis e como desdobramento dos princípios de: Adesão livre e voluntária; Controle democrático pelos sócios; Participação dos sócios; Autonomia e independência; Educação, treinamento e informação; Cooperação entre cooperativas; Preocupação com a comunidade.

Estes princípios traduzem e servem de justificativa para um agir coletivo e político que se contraponha à fragmentação do trabalho, a rotinização da vida, à dependência, aos efeitos negativos do poder autoritário e a uma cultura vertical marcada pela seletividade e exclusão social.

Em função disso se faz necessário dizer que educação cooperativa tem sua razão de ser quando se reveste de um caráter substantivo e se transforma em política de ação porque:

1. Nas cooperativas as pessoas organizam não só suas existências para o trabalho, mas aplicam saberes múltiplos que decorrem da sua experiência de vida
 2. Nas dificuldade do cotidiano constróem alternativas, se inventam modos de produzir possibilitando criar espaços de resistência;
 3. É no espaço organizacional que as exigências da ética se evidenciam (é por isso que o descrédito também é proporcional às exigências).
2. Parar de considerar empregabilidade como critério classificatório de marginalidade social, mas como critério ambíguo que aponta para a existência de um dualismos social que na verdade nunca deixou de existir.
 3. Pensar a integração dos excluídos sociais e das situações de precariedade social como sendo fundantes das estratégias de formação e capacitação.

Educação cooperativa é ação política que resulta da experiência associativa vinculada ao trabalho (que ainda permanece como central no nosso universo social e cultural) e é o principal canal de acesso à vida social. Assim, pensar projetos de educação cooperativa em uma sociedade pessimista e excludente tem sentido, porque aponta para uma dupla articulação: emprego e trabalho. A primeira busca garantir a cada um o emprego, ou seja, uma ocupação dentro ou fora do universo do mercado de trabalho no qual se inserem as trocas sociais permitindo um aporte financeiro. A segunda busca melhorar sensivelmente a qualidade da experiência do trabalho.

Desta forma verifica-se que as ações político-pedagógicas das organizações cooperativas se inscrevem como educação cidadã, porque nas cooperativas o processo de construção de conhecimento e socialização de saberes se dá na concretização de espaços de mediação social e de explicitação de conhecimentos diferenciados voltados para a promoção de um bem público que não exclua ou seja privatizado.

Pensar o projeto político-pedagógico cidadão nas organizações cooperativas remete a:

1. Recusar definições cuja exclusão está na base das definições de empregabilidade¹⁵ e que remetem ao indivíduo a responsabilidade e a capacidade de desenvolver habilidades para uma sociedade de mercado.

Projeto político-pedagógico cidadão e cooperativo - alguns pressupostos

Se é verdade que a reconstituição das situações de pleno emprego a partir e unicamente do mercado é um mito, então precisamos ter presente que o desenvolvimento de outros tipos de emprego, formação para a criação de atividades ricas em trabalho e baixas em utilização de capital devem ser colocados na agenda da "concertação" social.

Para isto se faz necessário que os projetos político-pedagógicos de responsabilização social das cooperativas, ao ter presente, o contexto sócio-econômico-cultural marcado não só pela pluralidade, como pela controvérsia que vêm, também, a se manifestar no interior das cooperativas:

1. Distingam claramente os objetivos em matéria de emprego e em matéria de qualidade do trabalho.
2. Lutem contra a segmentação do mundo do trabalho, porque esta é uma das condições essenciais e, provavelmente, a mais difícil de realizar em razão da diversificação e da diferenciação progressiva dos status e das situações de trabalho.
3. Readequem seus projetos de formação e capacitação para o trabalho em função das mutações propostas pela contemporaneidade.

Em decorrência deste contexto, a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho educacional implica em uma ampla demanda social por participação. Essa participação nas cooperativas é marcada,

sobretudo, por uma prática social e pela consciência que representa os movimentos de um grupo, assim como expressa a vontade das pessoas em intervir em uma sociedade concreta.

Nesse sentido, todo projeto político-pedagógico é, portanto, uma tomada de posição diante da realidade natural, social e humana. E, em vista disso, será sempre um processo avaliativo (crítico) em relação ao existente.

O projeto político-pedagógico, ao propor uma realidade, sempre se põe a favor ou contra algo existente com base em alguma verificação da "realidade rebelde" que desafia o ser humano. Portanto, ao se falar em projeto, fala-se, ao mesmo tempo, numa avaliação do que é. Trata-se de uma resposta para afirmar ou para negar a realidade social, com base em informações, percepções, deduções, análises que explicitam valores.¹⁶

A retomada de valores como dignidade, solidariedade, justiça social, companheirismo, participação, transparência e a decência (hoje considerados pela lógica social imperante de quixotesca), é promotora de transformações nas relações de poder, de práticas e da organização da cooperativa em si, e não apenas de inovações formais.

É importante ressaltar que estes valores são relevantes e essenciais para a formação de uma "nova cultura" intelectual e moral do trabalhador de cooperativa. Não se trata de uma moral de conveniência, mas de aspecto importante da formação do caráter que, aliado ao domínio do conhecimento significativo e da consciência política, pode gerar um novo indivíduo, comprometido com a construção de uma nação autônoma e de um mundo mais justo.

Em função disso o projeto pedagógico cooperativista deve ser pensado como equivalente ao projeto político de construção cidadã, porque é fator de transformação. Projeto político e educacional centrado no agir cooperativo (coletivo) que se objetiva num processo de apropriação de conhecimentos por parte daqueles que dele participam.

Em suma, o objetivo de um projeto educativo cooperativo será fazer com que o cooperativado associado se torne contemporâneo do seu tempo, viva intensamente sua cultura e compartilhe com os outros da tarefa de encontrar soluções para questões cruciais como conhecimento, determinação e discernimento. Isto significa que na elaboração da proposta educativa cooperativa é preciso que sejam considerados os seguintes elementos:

1. Multilateralidade: A proposta educativa necessita potencializar a autonomia do indivíduo dentro de parâmetros de responsabilidade social pela articulação de pressupostos humanizantes com questões tecnológicas;
2. Democracia: A proposta educativa necessita ser construída dentro de pressupostos democráticos que rompam com o autoritarismo docente e o autoritarismo burocrático da organização escolar, recuperando no trabalho do professor e do aluno a prática solidária que favoreça uma análise centrada na realidade vivencial do cooperativado e de sua prática social.¹⁷

Formação pelo trabalho no trabalho

A proposta educativa necessita romper com a tendência centralizadora e burocrática de terceirizar o processo de formação, como sendo o melhor caminho para atender as necessidades do seu grupo e suas dificuldades na elaboração de um projeto autônomo.

Pensar projeto de educação cooperativa implica em pensar a cooperativa e a sua função social considerando simultaneamente o passado, o presente e o futuro e, nesse percurso histórico, identificar nas ações realizadas aquilo que foi conseguido, o que distanciou ou aproximou ainda mais da função social do seu existir.

Estratégico

A proposta educativa necessita ter presente que projetos político-pedagógicos são conjunturais, referem-se a um dado tempo,

podendo ou mesmo devendo ser mudados se não atenderem aos objetivos principais de levar o cooperativado a uma aprendizagem contínua, e a uma permanência ininterrupta na cooperativa.

Aprendizagem contínua

A proposta educativa necessita ter presente que *aprendizagem contínua* não é discurso técnico, mas condição para o enfrentamento das contradições internas e externa da organização cooperativa.

Ela é um dos elementos-chave constitutivos de uma pedagogia de construção de saberes que se dá pelo aprofundamento e superação dos conflitos.

Igualdade de condições para acesso

Fator fundamental de uma proposta educativa que efetivamente expressa a intencionalidade de uma instituição. Se realiza quando a possibilidade de acesso à formação pelos associados ampliando as bases da decisão e fortalecendo os processos de tomada de decisão no interior do empreendimento associativo.

Esta é uma experiência que se constrói na vivência coletiva e interpessoal não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais.

" O trabalho coletivo não é a soma das partes, mas o conjunto de fatos em correlação , em movimento, de criações e estruturas. É o homem participando desse movimento, construindo e sendo construído por essa totalidade" (Kosik:1995)¹⁸

Os elementos acima apresentados são chaves e passam a ser a marca que associada a consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas nesta realidade, passam a modelar os projetos político-pedagógicos das organizações cooperativas. Se assim não fosse, estaríamos vivenciando apenas uma mudança de forma e não de fundo.

CONCLUSÃO

Pensar educação cidadã e cooperativa revela-se, aqui, como condição substantiva que remete ao repensar práticas educativas cujas metodologias ainda incorporam mecanismos de seletividade, escondem discursos de poder e ambigüidades implementam práticas sociais competitivas e não cidadãs.

Evidencia-se cada vez mais no dia-a-dia que racionalidade e linearidade dos projetos pedagógicos tradicionais não conseguem dar conta da suposta separação existente entre o mundo dos sonhos e a realidade da vida; separação que as pessoas teimam em não fazer, principalmente aquelas que têm no agir cooperativo e associativo o fator fundante da sua práxis social.

Da mesma forma, se explicita que a fragmentação que condiciona as propostas e projetos educativos não só modelam um modo de conhecer, mas também, não põe em questão o poder que está no privilégio de um saber que produz discursos, constitui práticas e formas de subjetivação.

Sendo assim, um projeto de formação e capacitação deve ser pensado estrategicamente de modo a atender as seguintes dimensões: político-pedagógico O Político, mais amplo, evidencia que a inserção do indivíduo no mundo é imprescindível na sociedade contemporânea, não só para a elaboração e difusão de representações sociais, mas para a constituição de personalidades mais democráticas. Nesse sentido, o projeto educacional nas cooperativas passa a ser um fator central do processo de democratização de uma sociedade que se pretende menos desigual, que respeite os desiguais (os diferentes) e permita o acesso ao conhecimento.

O pedagógico, mais restrito e de caráter operacional, se apresenta como condição de competitividade no sentido de permitir a entrada nos novos processos produtivos. Aqui o "operacional" atua no sentido de reforçar o caráter político da função social da cooperativa (no sentido gramsciano) de "criar uma nova cultura ", visto que práticas educacionais que

não explicitam as lógicas que organizam tempos e espaços sociais, realizam sínteses e deixam intactos os sistemas de produção de idéias no qual eles emergem e do qual constituem, *não tem sentido de serem mantidas no espaços das cooperativas.*

A criação de espaços de mediação social nos quais saberes e conhecimentos se constroem pelo agenciamento de saberes múltiplos existente na pessoa do associado, passa, então, a ser fator fundamental para compreender a realidade em que vivemos e sugere àqueles que pretendem pensar

educação, o desafio de articular mundo dos sonhos, a utopia com realidade do mundo de hoje, cada vez mais difuso, sem fronteiras e que se transforma aceleradamente.

Por outro lado, *o que é?* (o problema da aprendizagem e o que está sendo problematizado), *o que se deseja* (compreensão crítica da realidade descrita e problematizada) e *as proposições* (alternativas de ação) só são possíveis de serem explicitados quando se tem uma linguagem e uma forma de comunicação comum.

Bibliografia

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. (1999) *Relatório de Pesquisa Mapeamento da Exclusão Social no Rio Grande do Sul.* (Cáritas, CNBB, UNISINOS).

BICUDO, Maria Aparecida Viaggiani (Org). (1998) *Formação do educador e avaliação institucional* Seminários Debates Unesp. São Paulo: Editora unesp.

CASTELLS, Manuel. A (1999) *Era da informação : economica, sociedade e cultura - a sociedade em rede.* São Paulo: Paz e Terra.

KOSIK. *Dialética do Concreto.* 6ª Edição. RJ. Paz e Terra. 1995 Mapeamento da Exclusão realizada pela Unisinos, CNBB, CÁRITAS em 1999 OFFE, Karl.

RIFKIN, Jeremy. (1997) *O fim do emprego.* São Paulo: Makronbooks.

ROCHA, Maria Zélia Borba (1999) *Espaço urbano, escola e desigualdade social- Sociedade e Estado.* Vol XIV nº2 julho/dezembro, p. 363.

TOURAINÉ Alain. *O que é a modernidade?*

VALE, Jose Misael Ferreira do (1990) - *Projeto Político Pedagógico como instrumento coletivo de transformação do contexto escolar* in *Formação do Educador e Avaliação Educacional V.1 Conferências Mesas Redondas Seminários Debates Unesp. Org. Maria Aparecida de Viggiani Bicudo Celestino Alves da Silva Junior.* São Paulo: p. 70

VEIGA, Ilma Passos (org). (1998) - *Projeto Político Pedagógico da Escola - uma construção possível.* Editora Papirus, 7ª edição. São Paulo.

Escola: espaço do projeto político pedagógico. *Editora Papirus. São Paulo: 1998.*

NOTES

¹ Professor e pesquisador do Instituto Humanitas/CEDOPE - Núcleo de Pesquisa Cooperativismo/Associativismo e professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

² A educação no projeto neoliberal de mundialização via mercado, propõe uma educação que concorre para uma cidadania seletiva; um projeto de educação nacionalista que reduz o papel e as questões a serem resolvidas pelo Estado nação de forma tuteladora e assistencialista. É uma educação que concorre para uma cidadania menor. Um projeto de educação democrático, socialmente justo e popular remete pensar ações que apontem para a construção de um projeto pedagógico que viabiliza e concorra para uma cidadania emancipada, autônoma no modo de participar das decisões.

³ Karl Offe centra su atención en la declinación de la solidaridad de clase y las lógicas de acción colectiva: *La desorganización de las amplias, relativamente estables y amuralladas comunidades de intereses económicos (...) es desde mi punto de vista la clave para entender de modo adecuado la generalizada debilidad de los compromisos solidarios. Si ya 'no tiene mas sentido' referirse a una amplia y bien perfilada categoría de compañeros ciudadanos como 'nuestra clase de gente', el único referente interpretativo para la acción es el individuo, que se refiere a si mismo en términos de cálculos racionales. Contradicciones en el Estado de bienestar, México, Alianza.: 1991 p.199.*

Offe aponta para as conseqüências desmobilizatórias do Keynesianismo que repercutiu sobre os partidos e sobre os sindicatos à medida que se iam satisfazendo as demandas sociais que eles expressavam. Além do que agregada à crescente complexidade do social se percebe uma crescente desestruturação das sociedades.

⁴ Maria Zélia Borba Rocha. Espaço urbano, escola e desigualdade social- *Sociedade e Estado*. Vol. 14 nº2, julho/dezembro, p. 363, 1999.

⁵ Idem nota 4, p.362.

⁶ Oliveira, Marta Kohl de. Vygostsky - Aprendizado e desenvolvimento um processo sociohistórico. Editora scipiona.SP:1989.p.24

⁷ A preocupação maior destas notas não é descrever este processo de mundialização da economia, mas identificar o que está por trás desta representação de globalização: Um processo de internacionalização de mercados e de trocas, que se define e se concebe como vetor da modernização, capaz de, pelo mercado, ser o único a assegurar mudanças ou a transformação da sociedade.

⁸ Dados da Pesquisa Mapeamento da Exclusão realizada pela Unisinos, CNBB, CÁRITAS em 1999

⁹ A grande maioria dos dirigentes empresariais ou políticos não se assumem como responsáveis diretos das mudanças necessárias a vida e ao país, ao contrário, eles dizem não estar comprometidos com as mudanças que ocorrem e que na verdade apenas seguem processos de uma realidade global aos quais se faz necessário se adaptar.

¹⁰ Nesse sentido o pensamento crítico é dado como sendo um tipo de pensamento revanchista marcadamente marxista e que deve ser eliminado em função do naufrágio das sociedades socialistas do tipo soviético.

¹¹ Coincidentemente ou não, muitos acreditam que na volta de um tipo de Estado pai e patrão está a forma de dar conta e restaurar o sonho de uma sociedade mais igualitária; outros não acreditam nesta formatação de Estado e diante destas questões estão cada vez mais indiferentes e tentados pelo descrédito.

¹² Ninguém pode ignorar os efeitos da administração do estresse ligada à incorporação massiva de novas tecnologias nos processos de trabalho ou ainda os efeitos destas novas tecnologias nos modos de organização o processo produtivo. Ninguém pode ignorar mais o caráter hipócrita da definição dos pequenos trabalhos ou do chamado apelo ao empreendedorismo, ingrato e mal remunerado como resposta aos problemas de desemprego e exclusão social.

¹³ "Decisão coletiva", como disse Rousseau, no seu *Discurso sobre a origem da desigualdade*, significa a necessidade de "perceber-se nos outros e pelos outros ser admirado", pois "a estima pública tem um preço". Ninguém pode amar-se, a autoestimar-se, se é depreciado e maltratado.

¹⁴ Lück, Heloisa. *Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. Em aberto. Brasília, v.17, p.25, fev/jun. 2000.

¹⁵ O conceito de empregabilidade utilizado na lógica patronal e do mercado diz respeito apenas ao conjunto de competências e habilidades individuais que permitem agregar valor ao produto.

¹⁶ VALE, Jose Misael Ferreira do - *Projeto Político Pedagógico como instrumento coletivo de transformação do contexto escolar* in Formação do Educador e Avaliação Educacional V.1 Conferências Mesas Redondas Seminários Debates Unesp. Org. Maria Aparecida de Viggiani Bicudo Celestino Alves da Silva Junior. São Paulo: 1999. p. 70

¹⁷ O forte individualismo próprio de um sistema de mercado, por ser hegemônico, favorece o darwinismo social e concorre para que a ideologia da incompetência (dos outros) seja utilizada sempre como argumento para culpabilizar aqueles que não compartilham desta lógica. A tendência de ver a cooperativa apenas como uma grande empresa, gera projetos educacionais centrado apenas em objetivos de eficiência e competitividade preocupada em atingir resultados a qualquer preço.

¹⁸ KOSIK. *Dialética do Concreto*.6º Edição.RJ.Paz e Terra.1995.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES EN LAS COOPERATIVAS VENEZOLANAS CON MIRAS A DETERMINAR SUS CONDICIONES AUTOGESTIONARIAS

Prof. Oscar Bastidas-Delgado, *Universidad Central de Venezuela (UCV)*

Resumen

En Venezuela, los fracasos de las políticas y la gestión pública así como el individualismo y la búsqueda exagerada de ganancias por parte del sector privado, han puesto de manifiesto la vulnerabilidad de la economía alejando la posibilidad de una recuperación sostenida. Las contradicciones se agudizan, la inconformidad social es grande. Hoy, ante a la crisis socio-económica y la necesidad de conseguir salidas a sus secuelas: 80 % de pobreza, 20 % desempleo, 51% de informalidad, fuga de cerebros, mediocre educación, ausencia de competitividad, corrupción, etc., ciertos términos como cooperativismo, economía social, mutuales, cogestión, participación, en variados ordenes, y autogestión adquieren presencia no solo en la Constitución Nacional de 1999 sino también en el gobierno se ha propuesto la creación masiva de cooperativas y otras organizaciones de la economía social y en ciertos sectores de la población que oye ese llamado y constituye cooperativas sin valores, principios, ni condiciones económicas de éxitos.

En ese panorama, el término “autogestión” aparece en dos artículos de la CN e irrumpe, junto con el de participación, economía social, mutuales, y cogestión (las cooperativas ya estaban en la Constitución anterior), en el lenguaje del gobierno y de algunos sectores como una palabra mágica, como una panacea. Lamentablemente la realidad contradice la propuesta constitucional pues algunas situaciones amenazan el impulso a la autogestión en el país.

Se impone una estrategia de desarrollo autogestionario en el sector cooperativo venezolano que a propósito de sus relaciones con el Estado considere diversos aspectos, y en el movimiento cooperativo mismo se analice el potencial real de las cooperativas para impulsar verdaderos procesos autogestionarios. Una presentación acerca del método y algunos indicadores de sus posibles para ese estudio constituyen el objetivo de ésta artículo.

Resumo

Na Venezuela, os fracassos das políticas e a gestão pública assim como o individualismo e a procura exagerada do lucro por parte do setor privado, têm evidenciado a vulnerabilidade da economia afastando a possibilidade de uma recuperação sustentada. As contradições se agudizam, a inconformidade social é grande. Hoje, perante a crise sócio-econômica e a necessidade de conseguir saídas às suas sequelas: 80 % de pobreza, 20 % desemprego, 51% de informalidade, fuga de cérebros, educação medíocre, ausência de competitividade, corrupção, etc., certos termos como cooperativismo, economia social, mútuos, cogestão, participação, em ordens diversas, e autogestão adquirem presença não somente na Constituição Nacional de 1999 como também no governo, como se tem proposto a criação massiva de cooperativas e outras organizações da economia social e em certos setores da população que escuta esse chamado e constitui cooperativas sem valores, sem princípios nem condições econômicas de éxitos.

Nesse panorama, o termo “autogestão” aparece em dois artigos da CN e irrompe, junto com o de participação, economia social, mútuos, e cogestão (as cooperativas já estavam na Constituição anterior), na linguagem do governo e de alguns setores como uma palavra mágica, como uma panacéia. Lamentavelmente, a realidade contradiz a proposta constitucional pois algumas situações ameaçam o impulso à autogestão no país.

Impõe-se uma estratégia de desenvolvimento autogestionário no setor cooperativo venezuelano que a propósito das suas relações com o Estado considera diversos aspectos, e no movimento cooperativo mesmo se analise o potencial real das cooperativas para impulsionar verdadeiros processos autogestionários. Uma apresentação a respeito do método e alguns indicadores dos seus possíveis processos para esse estudo constituem o objetivo deste artigo.

Résumé

Au Vénézuéla, les échecs des politiques et de la gestion publique ainsi que l'individualisme et la recherche exagérée de profit de la part du secteur privé ont démontré la vulnérabilité de l'économie, rendant ainsi plus difficile la possibilité d'une récupération soutenue. Les contradictions s'aiguisent et la non conformité sociale est grande. Aujourd'hui, face à la crise socio-économique et la nécessité de se libérer de ses conséquences – pauvreté (80%), chômage (20%), secteur informel (51%), exode de cerveaux, éducation médiocre, absence de compétitivité, corruption, etc. - certains termes comme coopératisme, économie sociale, mutuelles, cogestion, participation, dans des ordres variés, et autogestion sont devenus présents non seulement dans la Constitution Nationale (CN) de 1999 mais au niveau du gouvernement aussi, où l'on a proposé la création massive de coopératives et d'autres organisations d'économie sociale. Certains secteurs de la population qui ont entendu cet appel ont créé des coopératives sans valeurs, ni principes, ni conditions économiques de succès.

Dans ce panorama, le terme "autogestion" apparaît dans deux articles de la CN et fait irruption, à côté de celui de participation, économie sociale, mutuelles et cogestion (les coopératives étaient déjà dans la Constitution antérieure), dans le langage du gouvernement et de quelques secteurs comme un mot magique, comme une panacée. Malheureusement, la réalité contredit la proposition constitutionnelle puisque plusieurs situations menacent le développement de l'autogestion dans le pays.

On impose une stratégie de développement autogestionnaire dans le secteur coopératif vénézuélien qui considère divers aspects dans ses relations avec l'État alors que dans le mouvement coopératif même on analyse le potentiel réel des coopératives à stimuler de vrais processus autogestionnaires. Une présentation autour de la méthode et quelques indicateurs de ses capacités pour cette étude constituent l'objectif de cet article.

Abstract

In Venezuela, the failure of politics and public administration as well as the individualism and the exaggerated greedy search from the private sector, exposed the vulnerability of the economy transforming the possibility of a supported recovery something unattainable. The contradictions sharpen, the social inconformity is huge. Nowadays, before the social-economic crisis and the necessity of finding way-outs to its causes: 80% of poverty, 20% unemployment, 51% of informality, the runaway of brilliant minds, mediocre education, lack of competition, corruption, etc, certain words such as cooperatives, social economy, mutual funds, cooperative gestation, partnership, in different and varied orders, and self-gestation acquire relevancy not only in the National Constitution of 1999 but also in the government where it has been proposed the massive creation of cooperatives and other organizations of the social economy and in some sectors of the population that hears this calling and forms cooperatives with no values, principles nor economical conditions for success.

In this panorama, the term "self-gestation" appears in two articles of the CN and flourishes together with partnership, social economy, mutual funds and cooperative gestation (the cooperatives were already present in the former Constitution), in the wording of the Government and also in some sectors as a magical term, like a panacea. Lamentably, reality contradicts the constitutional proposal once some situations threaten the impulse of self-gestation in the country.

A strategy of self-gestation development should be imposed in the Venezuelan cooperative sector that according to its relationship with the State considers different aspects and in the cooperative movement itself analyses the real potential of these cooperatives to ignite true self-gestation processes. An introduction about the method and some indicators of its probabilities for this study constitutes the goal of this article.

* * * * *

Desde hace algunos años, los fracasos de las políticas y la gestión pública así como el individualismo y la búsqueda exagerada de ganancias por parte del sector privado, han puesto de manifiesto la vulnerabilidad de la economía alejando la posibilidad de una recuperación sostenida. Las contradicciones se agudizan, la inconformidad social es grande¹.

Hoy, ante a la crisis socio-económica y la necesidad de conseguir salidas a sus secuelas: 80 % de pobreza, 20 % desempleo, 51% de informalidad, fuga de cerebros, mediocre educación, ausencia de competitividad, corrupción, etc., ciertos términos como cooperativismo, economía social, mutuales, cogestión, participación, en variados ordenes, y autogestión adquieran presencia en la Constitución Nacional aprobada en diciembre de 1999 sino también en el gobierno se ha propuesto la creación masiva de cooperativas y otras organizaciones de la economía social y en ciertos sectores de la población que oye ese llamado y constituye cooperativas sin valores, principios, ni condiciones económicas de éxitos.

En ese panorama, el término “autogestión” aparece en dos artículos de la CN e irrumpe, junto con el de participación, economía social, mutuales, y cogestión (las cooperativas ya estaban en la Constitución anterior), en el lenguaje del gobierno y de algunos sectores como una palabra mágica, como una panacea.

La sorpresiva aparición del concepto autogestión en la Carta Magna de un país que desconoce los alcances del término como Venezuela, obliga a su precisión y difusión por quienes luchamos recatar las experiencias y desarrollarlo mas allá de una simple “abstracción constitucional”. Estamos obligados a rescatar las experiencias, cierto, pero también a precisar su viabilidad, y a formular colectivamente estrategias para su mayor y mejor presencia nacional. Eso nos propusimos con esta pretensión de aportar elementos para una discusión acerca de la autogestión y precisar sus condiciones de funcionamiento para impulsar procesos y mecanismos en el cooperativismo venezolano y (¿porqué no?, ¿si la autogestión es también asociacionismo?), en

otras organizaciones de la economía social del país².

Lamentablemente la realidad contradice la propuesta constitucional pues algunas situaciones amenazan el impulso a la autogestión en el país. Particularmente en cuanto al cooperativismo venezolano, sobresalen:

1.- El desconocimiento por parte el Gobierno y de densos sectores de la población por él entusiasmada para constituir cooperativas, de las especificidades del cooperativismo: identidad, principios, valores, democracia interna, propiedad y gerencia colectiva, necesaria flexibilidad organizacional, orientación autogestionaria, respeto de sus autonomías. y otras condiciones necesarias para la autogestión del sector;

2.- La premura gubernamental en constituir cooperativas de manera masiva sin esas condiciones y apoyada por “empresas de capacitación” que imparten cursos de microempresas como de cooperativismo con la intención de ganar dinero fácil de instancias gubernamentales, hace que se olvide de los componentes económicos de las cooperativas, es decir, que las cooperativas son asociaciones y empresas al mismo tiempo y que por lo tanto un proyecto económico con sus respectivo Plan de Empresa es fundamental. Aspecto este reforzado por los “pasos para formar una cooperativa formulado por la Superintendencia Nacional de Cooperativas (Sunacoop) y por los propios cooperativistas que contribuyeron a formular la nueva Ley Especial de Asociaciones cooperativas que no consideran el proyecto económico ¡como si las cooperativas fuesen simplemente asociaciones!;

3.- La constitución de un sector “cooperativo” con pedigüños y no con personas dispuestas a aportar y a arriesgar en función de “sus” proyectos;

4.- Además de lo señalado, en las cooperativas de reservas que comienzan a constituirse, dominan criterios militares, jerárquicos, con evidentes choques con las características de una organización autogestionaria; esos criterios

burocráticos, jerarquizados y centralistas se cruzan con las interferencias políticas de dirigentes gubernamentales con criterios vanguardistas que ven en las cooperativas y en las otras organizaciones de la economía social un campo fértil para abonar el terreno de una pretendida revolución. En ellas “el modelo burocrático hace de las suyas”. La exhortación gubernamental impulsa a formar cooperativas sin importar de qué sean antes que responder a las dos preguntas claves: ¿cuál problema nos obliga a unirnos?, ¿la fórmula cooperativa es la apropiada para enfrentarlo?.

5.- La terrible confusión entre autogestión y autofinanciamiento que se ha propagado por el país sin que quienes defendemos la autogestión como proceso auténticamente democrático y socializante, centrado en asambleas de iguales en cuanto a deberes y derechos y con una organización horizontal que valore el trabajo por encima del capital sin niveles jerárquicos estructurales innecesarios ni explotación entre similares, hayamos podido aclararla. Lo de la confusión del termino no es novedoso pues en cuanto al concepto y su uso, ya hacia 1976, mi buen profesor Yvon Bourdet de la Escuela de Altos Estudios de Ciencias Sociales, en su Seminario: Análisis crítico de sistemas jerárquicos³, advertía acerca del uso indiscriminado del mismo al señalar cualquier tipo de trabajo en grupo sin precisar su significado y las condiciones que deben cumplirse para hablar apropiadamente de una autogestión.

Obviamente estas situaciones no son fáciles de superar pues la autogestión no es desarrollable sin voluntad política y sin el esfuerzo continuo de quienes estamos interesados en implantarla. Ella constituye el proceso máximo de participación en una organización o sociedad. Puede entenderse de manera restringida en lo interno organizacional, pero que sea integral, solo será posible si los restringidos límites de lo interno organizacional se superan con procesos que la generalicen en la sociedad.

Se impone una estrategia de desarrollo autogestionario en el sector cooperativo venezolano que a propósito de sus relaciones con el Estado considere los siguientes aspectos: a.- el respeto absoluto a su

autonomía; b.- la necesidad de un marco jurídico-institucional que sea instrumento de desarrollo y esté a su servicio; c.- debe formularse una Ley Orgánica de Economía Social que sustituya la recientemente promulgada Ley Especial de Cooperativas (2 de julio de 2001), que si sea producto de las necesidades de las Cooperativas y otras organizaciones de la economía social en función de tres interrogantes : 1. - ¿qué son y cuales sus tendencias?; 2. - ¿cuál proyecto de país poseen y el rol que piensan desempeñar en él?; y 3. - ¿cómo el marco jurídico-institucional puede contribuir a su autogestión?. El presente trabajo pretende aportar en ese sentido.

Una limitante la constituye el gran vacío documental acerca del cooperativismo en Venezuela pues solo existen referencias fragmentadas con notorias deficiencias de sistematización histórica y cualitativas. Ni la Superintendencia Nacional de Cooperativas (Sunacoop), instancia estatal de fiscalización ni los organismos cooperativos de integración han realizado censos y estudios que caractericen esa realidad; obviamente, se imponen variadas actividades para superar esa situación.

Ese trabajo se desarrolla a partir de las reflexiones teóricas del autor en sus cursos de Modelos Gerenciales Participativos de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y de la Universidad del Zulia (LUZ), en el seminario Estructura y Funcionamiento del Movimiento Cooperativo Venezolano de la UCV, así como en pasantías y prácticas cooperativas, participativas y autogestionarias, en su doble condición de cooperativista y docente-investigador del área administrativa. Una presentación acerca del método y algunos indicadores de sus posibles para ese estudio constituyen su objetivo.

1. - Una acotación como punto de partida: sociedad, organizaciones y variables organizacionales

Cada sociedad origina sus organizaciones. Éstas, al constituirse, se convierten automáticamente en parte de su propio entorno. Ellas nacen por un hecho político: la decisión de sus fundadores de ponerlas en

marcha. Los fundadores establecen sus objetivos, formulan seguidamente sus políticas para el logro de ellos y construyen, desde antes de la constitución real, el sistema decisonal estratégico o esfera política: responsable de la “vida y muerte” de la organización; concentrador del poder, gracias a la simbiosis de la propiedad formal de los medios de producción con la apropiación de los medios de decisión; y coordinador, si es su deseo, de los procesos de descentralización del poder, o parte de él, hacia las instancias operacionales de coordinación (juntas directivas y gerencias) y las operativas propiamente tales que considere conveniente establecer para lograr sus objetivos.

Obvio es que el entorno condiciona la creación y el desarrollo de las organizaciones, lo que obliga a sus fundadores y posteriores responsables, a concederle prioridad y a visualizar en él los elementos facilitadores u obstaculizantes del logro de los objetivos establecidos mediante la “gerencia del entorno”. Ninguna organización puede ser ajena a lo que sucede en su entorno, y menos aquellas que, como las participativas y las autogestionarias, no poseen suficientes fortalezas para enfrentar a las dominantes del espectro organizacional mundial: las burocráticas.

Hoy, fenómenos reconocidos de ese entorno, tales como la globalización, la crisis económica, la inflación, el desempleo, y ese cáncer que derrumba cualquier esperanza de desarrollo: la pobreza, afectan todos los ordenes sociales. Por esa razón las organizaciones “débiles” mencionadas, debido a la multiplicidad de roles que deben realizar entre los que destaca su constitución como movimiento para su autodefensa, debe prestar singular atención al entorno y desarrollar actividades en pos de su conocimiento y dominio, propios de esa “gerencia del entorno”.

Si bien la primera dimensión, la de la organizacional- intersectorial, por denominarla de alguna manera, juega un papel importante en los procesos de burocratización, participación o autogestionarios a los que nos referiremos en las próximas líneas, no hay dudas de que es en la segunda dimensión, es

decir, en la interna organizacional donde la posibilidad o no de desarrollo de una de estas tres modalidades cobra vigencia. Acá cabe preguntarse como cuestión de arranque y para justificar el porqué iniciar el análisis por el interior de una organización lo siguiente: ¿posee la misma importancia que el propietario o quien detente el poder de una empresa tome decisiones estratégicas en ella a que si las toman los trabajadores o a que propietarios y trabajadores sean las mismas personas?.

Responder esta interrogante precisa establecer, previamente, que en el panorama organizacional mundial existe una modalidad muy especial: las cooperativas, que pertenecen al primer grupo recién señalado y que en la amplia mayoría de los países, también en Venezuela, constituyen el eje de la economía social. La tipología de las cooperativas es variada pues, salvo contadas excepciones como en las líneas férreas, realizan actividades en todos los sectores. Ellas deberían caracterizarse por ser sin fines de lucro ya que son constituidas fundamentalmente para enfrentar problemas que sus propios fundadores y asociados presentan, y por contener entre sus “activos intangibles” una reconocida gama de valores y principios que las diferencian de otras organizaciones. Forman parte del espectro que denominamos como “débil”, es decir, no entran en las “dominantes burocráticas” pero, lamentablemente, tampoco son fácilmente ubicables en el mundo de las participativas y autogestionarias pues muchas de ellas, a pesar de poseer condiciones estructurales para ello no las desarrollan y, por contraste, caen en el terreno burocrático. En síntesis: pudiendo ser participativas y hasta autogestionarias, numerosas cooperativas no lo son y esa brecha entre la realidad y lo posible hace justamente que “la desgracia sea mayor”.

Siendo las cooperativas organizaciones y necesitando este documento bases teóricas para precisar el funcionamiento de autogestión y determinar si las cooperativas pueden o no ser autogestionarias, debe comenzarse por la interrogante “más sencilla”: ¿qué son las organizaciones y cuáles sus variables?, y, a partir de la respuesta, observar las opciones de participación que se presentan a los

trabajadores de una organización cualquiera, incluyendo la autogestionaria, comparar con una cooperativa cualquiera y explorar su potencial autogestionario.

Las organizaciones nacen por un hecho político: la decisión de sus fundadores de crearlas, de ponerlas en marcha. Esa decisión puede ser de carácter individual al ser tomada por una sola persona, o colectiva si lo es por un grupo u otra organización. En todo caso, esa condición individual o colectiva puede, al igual que la estructura inicialmente adoptada, mantenerse a lo largo de su vida o cambiar. La configuración inicial de una organización de alguna manera marca su desarrollo posterior en cuanto a participación, procesos de intercooperación e integración, y alianzas.

Los fundadores, desde antes incluso de su constitución formal, establecen el sistema de decisiones estratégicas que orientará su trayectoria y de ese sistema dependerá la vida de la organización. Los fundadores, luego de establecidos los objetivos de la organización, formularán las políticas para el logro de esos objetivos y, como ellos son inicialmente los poseedores del poder, lo mantendrán o delegarán a conveniencia, con base en las necesidades operativas que la organización requiera. El nivel en el cual se genera ese sistema de decisiones estratégicas y sus políticas constituye en sí mismo el sistema decisional o esfera política propiamente tal.

Ese sistema decisional o esfera política delegará atribuciones a los mismos fundadores u otra personas generando así, hacia abajo, niveles subordinados que tendrán como finalidad, ejecutar las acciones que las políticas dictadas necesitan. Estos niveles constituirán el denominado sistema operativo o esfera operativa o tecno-funcional.

Es de subrayar que quienes detentan el poder establecerán uno o varios niveles para coordinación la realización de las operaciones cotidianas, ese o esos niveles coordinadores constituyen la gerencia, que puede funcionar de manera individual, en cuyo caso se hablará de un gerente, o colectiva. La gerencia será en definitiva la instancia responsable de garantizar la conversión de las políticas y decisiones

estratégicas en hechos; en otras palabras, de hacer realidad los objetivos de la organización mediante la incorporación del trabajo humano y de los recursos dispuestos para la organización. La gerencia funciona a manera de bisagra entre el sistema decisional y el operativo.

De esa delegación que emana de la esfera política surgirán niveles subordinados con la finalidad de ejecutar las acciones que las políticas dictadas necesitan, estos niveles constituirán el denominado sistema operativo.

Del proceso descrito se entiende entonces, la existencia de tres sistemas o esferas altamente interrelacionadas y separadas metodológicamente solo para facilitar el análisis:

1.- El sistema estratégico decisional o esfera política compuesto por los niveles de decisiones estratégicas y trabaja con visión de largo plazo. Operativamente, este sistema está generalmente constituido por la asamblea de accionistas si se trata de una organización de capital; los consejos de accionistas y de trabajadores si es de cogestión; o la asamblea de trabajadores si es autogestionaria.

2.- El sistema operativo o esfera operativa o tecno-administrativa, compuesta por las unidades de ejecución de actividades y tareas de la organización, es responsable de las denominadas operaciones básicas de las funciones administrativas. Trabaja sobre un horizonte temporal de corto plazo y operativamente está generalmente constituido por la junta directiva, o los consejos de vigilancia y de administración si se trata de una cooperativa.

3.- un sistema o esfera de coordinación, o gerencia: colocado a manera de bisagra entre las esfera política y operativa, es responsable de convertir las políticas y estrategias en hechos. Su horizonte de trabajo es un año y está ocupado por la gerencia, sea esta individual o colectiva. Está ubicado entre las dos esferas nombradas.

Este trío de esferas actúan al interior de una organización cuyas características, compor-

tamiento y objetivos, tal como se señaló en la definición de organización,

“.. son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social, etc., donde se desenvuelve”, y “tiene una relación de interacción mutua con el medio: es determinada por él en aspectos importantes, y a su vez con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio”.

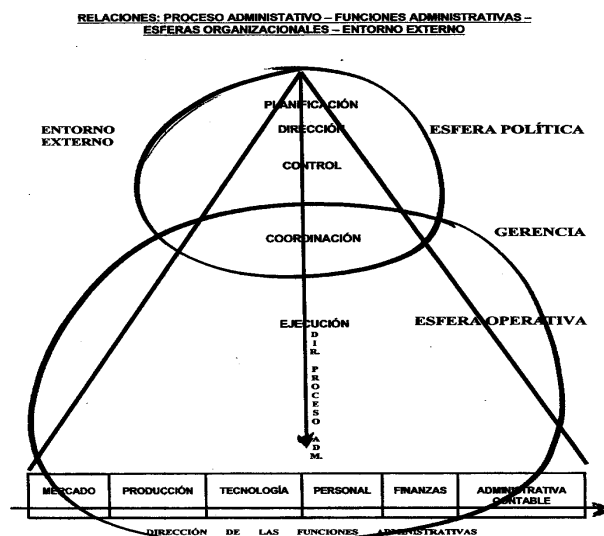
Esta reflexión conduce a:

a.- la selección de un conjunto de variables que a juicio del autor están directamente relacionadas con los procesos a examinar, ellas son: poder, propiedad, jerarquía, liderazgo, mando, autoridad, comunicación, división del trabajo, sentido de pertenencia, cultura organizacional, y entorno. Esta presentación se convierte en un referencial para examinar posteriormente, con la ayuda de un Mapa de Variables, aquellos elementos organizacionales que deben considerarse para comprender la dinámica del cambio organizacional, particularmente de la participación, en las cooperativas y el posible desarrollo de la autogestión en ellas.

b.- La elaboración del Grafico N°1 que permite visualizar la estructura integral de una organización, sus esferas, proceso y funciones administrativas para señalar que en todos ellos es posible la participación aunque en la organización burocrática ninguna la contenga; también permite la comprensión de los sistemas o esferas descritos con la finalidad de ubicar en ellos los posibles ámbitos de participación en una cooperativa autogestionaria y la calidad y alcances de esa participación y sus modalidades..

El Gráfico posee forma piramidal por ser esta la representativa del modelo burocrático pero pudo dibujarse sobre una figura mas plana u horizontal como son las autogestionarias.

Gráfico N° 1.



2. - Los modelos organizacionales bajo el criterio de la participación.

En este punto se asume la participación como eje conductor de superación de la condición burocrática en las organizaciones. Esta variable se moverá entre dos modelos extremos: el burocrático con participación nula o igual a cero (0), y el autogestionario con un grado de participación igual a cien (100). Entre las organizaciones burocráticas y las autogestionarias, antípodas entre si, se encontrarán, a manera de continuo, infinitas organizaciones intermedias que asumen “algo de participación”.

Se define la burocracia y la organización por ella conformada con sus características (el Grafico N°1 representa fielmente esa estructura); se presentan los modelos participativos: desde la coífluencia hasta la cogestión; y se caracteriza la autogestión como modelo.

En cuanto al término autogestión, se opina que se ha convertido en suerte de comodín para explicar innumerables actividades y procesos que en numerosas oportunidades no tienen que ver con su esencia y que se está lejos de tener un concepto universal⁴.

Luego de presentar algunas acepciones, entre ellas la de Albert que la define como la "influencia en la toma de decisiones proporcional al impacto que esas decisiones tienen sobre uno"⁵, se presentan los rasgos de funcionamiento de estas organizaciones: preponderancia de la condición humana; buscar la unidad dentro de la diversidad, identidad fortalecida en valores y principios, la asamblea ocupa la esfera política o sistema estratégico decisional, objetivos claramente compartidos, ingreso voluntario, ingresos decididos por la asamblea, aportes laborales o económicos similares para ingresar, cuerpo de normas aprobado por la asamblea, régimen de propiedad variado, descentralización extrema, rotación estratégica-operativa, rotación en la esfera operativa, comunicación sin fronteras, intercooperación e integración (este proceso conduce al fomento, creación y desarrollo organizaciones autogestionarias pues se está consciente de las llamadas economías de escala y también de la necesidad de "generalizar" los procesos autogestionarios por la sobrevivencia misma de estas organizaciones).

Es de considerar que, "salvo situaciones muy especiales, una organización autogestionaria jamás posee mas de una instancia en funcionamiento pues sus miembros como totalidad o están en asamblea o están trabajando en sus respectivas unidades operativas por lo tanto no existe en ese momento una jerarquía entre ellas pues no actúan concomitantemente"

3.- La autogestión como practica

En la practica, existe interesantes experiencias autogestionarias en varios países; en otras latitudes destacan las experiencias "micro-productivas" de los kibutzim; las comunidades africanas Ujamaa y Fokolona; y de alguna manera las extintas experiencias yugoeslava y argelina⁶.

En nuestra América Latina algunas como las adelantadas por la Federación Uruguaya de Cooperativas de Viviendas por Ayuda Mutua (FUCVAM); las de salud en Simojovel, Chiapas; las de San Gil en Colombia; las de

numerosas comunidades indígenas; todas con interesantes impactos locales.

Las experiencias autogestionarias adelantadas en nuestro país, lo han sido fundamentalmente por el sector cooperativo⁷: Cooperativa Agropecuaria La Alianza; Gas Falcón, Ferias de Consumo de Lara; Servicio Médico Cooperativo de Barinas (Sermecoop), Servicio Médico Cooperativo de Bermúdez; Servicio Funerario Cooperativo Nacional de la Central Cooperativa de Venezuela que funciona sobre 17 Centrales Cooperativas Regionales y cubre la totalidad del país; y otras; sin dejar de reconocer otras promovidas por comunidades diseminadas a lo largo del país, muchas con apoyo del Grupo CESAP, antes Centro al Servicio de la Acción Popular.

4. - Las cooperativas, configuración de las variables organizacionales y potencial autogestionario. Hacia un mapa de variables

En este punto se precisan las condiciones básicas del cooperativismo: condición de asociación-empresa, valores, principios e identidad; organización interna y su entorno cooperativo; y se presenta un mapa de variables de las cooperativas, del sector, y de sus relaciones, como instrumento de estudio del cooperativismo.

5. - Sistematizaciones teóricas

Con la finalidad de aclarar la complejidad de los temas tratados y deslindar las diferentes modalidades organizacionales para comprender así la dinámica cooperativa y su potencial autogestionario, aún corriendo el riesgo de marcar éste trabajo como estructural-funcionalista, se proponen cuatro recursos pedagógicos para facilitar la comprensión de igual número de aspectos de esa complejidad.

5.1. – Un esquema base para el estudio de casos

Un esquema que sistematice lo buscado y permita comparaciones entre equipos de investigación se hace indispensable y por ello se incluye como el cuarto recurso pedagógico que se propone. El trabajo debe iniciarse por el establecimiento de un marco conceptual básico

formulado de manera participativa y a manera de piso común, así los elementos conceptuales se constituyen en pilares fundamentales de la reflexión y el trabajo. Pudiera incluir:

1. Precisiones acerca de la sociedad y las organizaciones.
2. Referencias teóricas acerca de las organizaciones y sus variables básicas. Aquí se selecciona un conjunto importante de variables organizacionales para construir un instrumento de observación que se explicará posteriormente.
3. Precisiones acerca del modelo burocrático.
4. Precisiones acerca de la participación como eje conductor de superación de la condición burocrática en las organizaciones.
5. Precisiones acerca de la autogestión como proceso máximo de participación posible en una organización o sociedad: la autogestión como “antípoda” del modelo burocrático.
6. Precisiones acerca de las cooperativas y sus elementos fundamentales de identidad, precisando fundamentalmente los de carácter organizacional-administrativos y los referidos a sus relaciones con la sociedad. Con ello se busca establecer parámetros que permitan verificar su capacidad para desarrollar la autogestión.

El esquema pudiera contener la estructura siguiente:

A. - Un marco conceptual básico

B.- una acotación como punto de partida: sociedad, organizaciones y variables organizacionales

- b.1. - Las organizaciones.
- b.2. - Los sistemas o esferas organizacionales.
- b.3. - El proceso y las funciones administrativas como referencias para precisar la participación.
- b.4. - Las variables organizacionales básicas.

C.- los modelos organizacionales bajo el criterio de la participación

- c.1. - La organización burocrática.

- c.2. – Las organizaciones participativas: desde la coífluencia a la cogestión.
- c.3. – La autogestión.

D.- las cooperativas, mapa de variables organizacionales y potencial auto-gestionario

- d.1.-Precisiones básicas sobre el cooperativismo.
- d.2.-Organización interna y entorno cooperativo.
- d.3.-Hacia un mapa como instrumento de estudio del cooperativismo.

E.- El cubo flexible de variables como instrumento de visualización del comportamiento de las variables.

F.- La matriz comparativa del comportamiento de las variables de las cooperativas y de los tres modelos.

G.- Casos. Aplicaciones metodológicas y análisis de resultados.

H.- Otros elementos de importancia.

5.2.- Un mapa de variables organizacionales de las cooperativas, su sector y relaciones con la sociedad

El mapa se propone de manera tal que ninguna variable, simples o macros, quedase fuera del análisis para evitar así *serendipity* o “liebres que salten”. Con su uso se persigue observar gráficamente la totalidad de las variables e infinitos procesos sinérgicos que tipifican las cooperativas e interpretar esa realidad con las necesarias acotaciones y modificaciones que el mismo mapa, como instrumento, necesite para detectar vacíos, cambios, necesidades del sector, y visualizar sinergias, de allí la necesidad de su flexibilidad.

Calificamos algunas variables como “macro” porque, ante la necesidad de agrupar variables simples por alguna complejidad organizacional o sectorial, las macros las subsumen en dimensiones superiores que permitan la observación, en lo interno o externo, con sentido de integridad.

Los elementos del mapa pudieran ser:

- **Primer eje: lo organizacional interno**
 - 1.1. - Las personas y sus categorías: socios, directivos, trabajadores, consumidores, proveedores.
 - 1.4. - Los subsistemas organizacionales.
 - 1.5. - El proceso administrativo.
 - 1.6.- Las funciones administrativas: mercado, producción, técnica, personal, finanzas, administrativas y contables, otras menores..
 - 1.7. - Las variables internas; por convención pudieran ser: objetivos, poder, propiedad, centralización/descentralización, jerarquía, mando, autoridad, comunicación, liderazgo, sentido de pertenencia, división del trabajo, participación (niveles y calidad), grupos humanos, cultura organizacional.
- **Segundo eje: los procesos propios del universo cooperativo como totalidad.**
 - 2.1.- La identidad cooperativa, valores y principios.
 - 2.2.- El binomio asociación-empresa.
 - 2.3. – Relaciones de representatividad intra-sectoriales.
 - 2.4. – Relaciones de representatividad ante terceros.
 - 2.5. – Los tipos posibles de participación de los actores en las decisiones: participación en las actividades, dirección por objetivos, círculos de calidad, participación accionaria o en la propiedad, cogestión, control obrero, autogestión, otras.
 - 2.6. – Otras.
- **Tercer eje: el entorno organizacional externo.**
 - 3.1. - Intercooperación, integración y socialización de procesos.
 - 3.2.- Otros miembros de la comunidad diferentes de los socios, directivos, trabajadores, consumidores y proveedores.
 - 3.3. - Otras organizaciones diferentes de las Cooperativas.

3.4.- Otras relaciones

- **Cuarto eje: lo económico-societal.** Está referido a fenómenos económicos y sociales que poseen peso en la sociedad como pudieran ser las crisis, la pobreza, el desempleo, la exclusión social, la globalización, y otros.
- **Quinto eje: lo histórico como eje maestro.** La historia es básica para la comprensión del presente y del futuro, no es necesario agregar algo más.
- **Sexto eje: otras variables.** Esta cara se propone como válvula de escape pues debe reconocerse que son muchas las variables susceptibles de ser consideradas en algún espacio de la organización. Con esta cara se resguarda la investigación del surgimiento de posibles serendypitis, es decir, variables no consideradas que pudiesen tener un papel tan determinante en la investigación como para cambiar el rumbo de su acción y el la vida de la organización en si misma, una variable de este tipo es una especie de "liebre que salta".

5.3. - Un cubo flexible como instrumento de visualización del comportamiento de las variables

Sin olvidar que la dialéctica organizacional es más rica y dinámica que la mas elaborada y compleja representación, el uso de figuras geométricas permite representaciones visibles y fáciles de memorizar. Seleccionadas las variables, se propone la construcción de una figura geométrica compuesta por tantos lados como variables o conjuntos de ellas se deseen observar. Para los propósitos en este trabajo esa figura adquirirá forma de cubo y será el instrumento que permitirá visualizar el comportamiento de las variables seleccionada ante "la presencia o colocación dentro de él" de una organización cualquiera⁸.

De estos señalamientos se desprenden numerosas variables que condicionan y tipifican a las organizaciones es decir, sin cuyos dominios es imposible conocer la dinámica de

cualquier organización: objetivos, poder, centros de poder, propiedad, centralización y descentralización, jerarquía, mando, comunicación, liderazgo, sentido de pertenencia, división del trabajo, cooperación, participación (niveles y calidad), grupos humanos, cultura organizacional, integración y entorno. En el cubo se incluye "otras variables" como vía metodológica de escape para no obviar el riesgo de alguna variable que pudiese en un momento dado cobrar importancia (serendipity).

Es de acotar que el tamaño de la organización no influye en la existencia de estas variables pues todas están presentes en cualquiera; tanto en un cafetín universitario como en una compañía petrolera, la diferencia de cada variable estará dada por sus magnitudes e impactos.

Hablar de modelos es sinónimo de hablar de sistematización y de instrumentos que permitan visualizar el comportamiento de una realidad cualquiera. Los modelos no son la realidad, son instrumentos que simplemente permiten comprenderla.

Sistematizar en el mundo de la ciencia administrativa, ciencia responsable del estudio de las organizaciones y de su comportamiento, obliga a seleccionar de las organizaciones aquellos aspectos o variables que pudiesen interesar estudiar en un momento determinado; mientras mas variables mas aproximación a la realidad pero mayores complejidades y dificultades para realizar un estudio.

El analista puede entonces, seleccionadas las variables que desea observar; para el manejo de ellas. El autor propone la construcción de una figura geométrica compuesta por tantos lados como variables o conjuntos de ellas desee, pudiendo, a voluntad, aumentar o disminuir así los lados de la figura. Si el número de variables es infinito como la realidad misma, esa figura tendrá entonces tantos lados que será "casi" una esfera.

Para nuestros propósitos en este trabajo esa figura adquirirá forma de cubo. Ese cubo será entonces un instrumento que, a manera de observatorio, permitirá visualizar el

comportamiento de las variables seleccionada ante "la presencia o colocación dentro de él" de una organización cualquiera. Como previamente hemos determinado que deseamos estudiar la condición burocrática, participativa o autogestionaria de una cooperativa y hemos establecido las referencias teóricas para ello, eso haremos "a manera de juego" en este caso.

El uso de un cubo o de otra figura geométrica, todo dependerá de cómo el investigador conciba su trabajo y el número de agrupaciones de variables que desee conformar, es un modesto aporte para facilitar la formulación colectiva y democrática por los cooperativistas y estudiosos de la problemática cooperativa; de allí que se conciban como flexibles y abiertos a modificar por los usuarios. Su elaboración y manejo tiene un claro sesgo pedagógico: "los gráficos dicen mas que mil palabras".

¿En qué consistirá el juego?. Consistirá en introducir una organización dentro del cubo y observar, *ipso facto*, ante las características de ella, cómo las variables se movilizan y ajustan a sus condiciones. Ellas, de manera concomitante, síntesis de la conjugación de todas, mostrarían a manera de foto, las características de la condición buscada

El cubo debería mostrar, *ipso facto*, la conformación específica de "la organización que en él se introdujese" y conjugará todas las variables de manera concomitante, señalando sus condiciones y comportamiento. Cada variable, con su propia movilidad, establecerá relaciones de inclusión y exclusión, de complemento o rechazo, con las otras, verificando así la gama infinita de formas posibles.

Para construirlo se parte de que las transformaciones de las variables organizacionales hacen que las organizaciones adquieran a su vez una conformación determinada. Se propone que los ejes mencionados en el punto anterior se constituyan en caras o planos del cubo.

Construido el cubo, ver Gráfico N° 2, y dominadas las definiciones y conceptos que las

diversas variables implican; su utilidad como instrumento de apoyo se encuentra en observar el comportamiento al unísono de todas y cada una de ellas al estudiarse la autogestión u otros procesos en un tipo determinado de organización. El usuario del cubo debe poseer un sólido dominio conceptual administrativo, de allí dependerá su éxito.

Grafico N° 2.



5.4. - Una matriz con no menos de cinco entradas como instrumento de visualización del comportamiento de cada variables organizacional en cada modelo participativo.

Se aplica a los modelos burocrático, participativo, otros, y por supuesto, al autogestionario, y a las cooperativas para determinar comparativamente sus semejanzas

y diferencias, así como el potencial para desarrollarse como uno de esos modelos. Los esfuerzos están dirigidos a comparar el comportamiento de las variables en los modelos mencionados partiendo de la presunción o hipótesis de que las cooperativas tienen potencial para ser autogestionarias pero no lo son en su amplia mayoría por causas que debe ser objeto de una investigación posterior.

Esta matriz permite comparar el comportamiento de las variables entre los diferentes modelos participativos en y con la organización que se estudia, facilitando la determinación de semejanzas y diferencias entre el modelo y la realidad organizacional estudiada, así como el potencial de ésta para asemejarse a uno de los modelos. La matriz tendría al menos cinco columnas; su número dependerá del número de modelos participativos que desee buscarse en la organización; son varias las organizaciones que aplican hasta once (11) modalidades participativas concomitantemente como fue el caso, en un momento de su desarrollo, de Tornillos Venezolanos C.A. (Torvenca) que no es una cooperativa pero ilustra esa variedad de modelos.

Variable y su definición	Comportamiento de esa variable en el modelo burocrático	Comportamiento de esa variable en los modelos participativos	Comportamiento de esa variable en el modelo autogestionario	Comportamiento de esa variable en la cooperativa omparada.

Por ser el campo de estudio cooperativo propio de las ciencias sociales deben considerarse en esa matriz los procesos de sinergia y, como siempre, el gran problema será "reunir posteriormente las partes en un todo único".

- A MANERA DE CIERRE

Estamos convencidos de que en la medida en que las cooperativas puedan ofrecer opciones de desarrollo diferente de los de las organizaciones burocráticas estatales y de las capitalistas-individualistas, ratificarán su vigencia, impactarán la sociedad, y ocuparán espacios importantes.

Quienes proponemos las cooperativas como ejes de desarrollo social, estamos en la obligación de aclarar sus características y establecer sus limites para que puedan "mirarse nítidamente en el espejo organizacional", y ofrecer a terceros, incluyendo las instancias estatales y los movimientos extranjeros, una imagen clara y atractiva que facilite sus relaciones, crecimiento e impactos.

Esta propuesta metodológica apunta a una investigación que pueda demostrar o no la hipótesis: las cooperativas tienen potencial para

ser autogestionarias pero no lo son en su amplia mayoría.

Entre los impactos posibles de ponerse en práctica una metodología como la que se propone, pudieran señalarse:

a.- Aportes a una concepción organizacional operativa que permita actuar sobre realidades organizacionales con precisión y medición, gracias a la a la operatividad misma que pudiesen obtener las variables en juego.

b.- La elaboración teórica de un abanico comparativo del comportamiento de las variables organizacionales básicas de y entre los modelos burocrático, participativo y autogestionario.

c.- La determinación de condiciones de las cooperativas, en este caso, pero también de otro tipo de organización, sector o comunidad, para desarrollar prácticas autogestionarias y serlo realmente.

d.- Señalar estrategias para el desarrollo de procesos autogestionarios en organizaciones cooperativas u otras.

e.- Levantamiento de información de casos reales.

Deben continuarse los esfuerzos en el uso de instrumentos como el cubo, el mapa y la matriz pues son fácilmente aprehendidos por los cooperativistas, quienes en definitiva son los más interesados en transformar sus organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, Michael. (2001) *Acerca de economía participativa, remuneración justa y autogestión. Comentarios y una entrevista sobre el programa y la visión de futuro de la economía participativa*, <http://www.zmag.org/Spanish/indparec.htm> Bajado del Internet por Oscar Bastidas-Delgado, junio.
- Alianza Cooperativa Internacional-ACI, *Declaración sobre la Identidad Cooperativa OES's* Aprobada En El XXXI Congreso de la ACI, Manchester, Sept-1995, CEPAC-UCV. Centro Documental Virtual. Documentos de Apoyo N° 2. Feb. 1996.
- Antony, W. (1984) *Gerencia participativa*, México, Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Arroyo, V. (1978) *Relaciones técnico - trabajadores en la empresa de autogestión*. Ponencia: Taller Internacional sobre dirección, participación y autogestión en la empresa, Lima, Perú.
- Bastidas-Delgado, Oscar y Richer, Madelaine, (2001) *Economía social y economía solidaria. Intento de definición.*, En Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social, Año 1, N° 1, Mayo 2001. Ciriéc-Venezuela, Pp. 7-32.
- Bastidas-Delgado, Oscar, (1994) *"Una innovación en las PYMES: las cooperativas de trabajadores- inversionistas canadienses"*. En: Revista Investigación y Gerencia, Caracas, N° 46, 1992, Volumen X, N° 1, pp. 31-33. Ponencia: III Jornadas Venezolanas sobre Estudios Canadienses, 2,3 y 4 de marzo.
- (2001) *La economía social venezolana: situación y retos*. Ponencia, Foro Social Nacional, Pp. 30. Caracas.
- (1998) *Apuntes para el conocimiento del Movimiento Cooperativo Venezolano*, En: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, N° 30. CIRIEC-España, Valencia, Diciembre.

- (1996) *Autogestión y autofinanciamiento. ¿Términos semejantes?*, Documentos del CEPAC – UCV. Centro Documental Virtual, N° 3, Julio.
- (2000) *Economía social y economía solidaria. Precisiones conceptuales como aporte al estudio de las organizaciones de la economía social (OES's) en Venezuela*, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual, Octubre.
- (1997) *El cubo de la organización. Un recurso pedagógico-técnico para el análisis de las organizaciones participativas*. Documento de apoyo N° 5, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual, Abril.
- (2000) *Hacia un mapa de variables para el estudio y actividades de la economía social en Venezuela*, ASOVAC / CiriécVenezuela, Ponencia en; 1er Simposio y Asamblea Anual del CiriécVenezuela, 50° Convención Anual de la Asociación para el Avance de la Ciencia (AsoVAC): Ciencia, Estado y Sociedad, Universidad Simón Bolívar, Caracas, 20 y 21 de noviembre.
- (2001) *Hacia una visión integral de las variables organizacionales y su comportamiento en los modelos participativos*. Papel de trabajo, CEPAC-UCV, Abril.
- (2000) *Propuestas ante la Comisión Cooperativas y Asociaciones de la Constituyente Económica. Papel de Trabajo N° 1: Ideas y Proposiciones Iniciales para la Comisión*, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual, 18 de Septiembre.
- Byrne, John A. *Felicitaciones. Usted Se Está Convirtiendo En Un Peperoni*, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual. Documentos de Apoyo N° 3 (Dos artículos).
- Cornelio, Lucio, *Introducción a la Autogestión*, Colección Autogestión, El Cid Editores.
- República de Venezuela, Congreso Nacional, *Ley Orgánica de Trabajo*.
- CTV. (1979) *La Participación de los trabajadores en la dirección de la empresa*, CTV, Caracas.
- García Pelayo, Manuel, *Burocracia y Tecnocracia*, Alianza Editorial, Madrid 1975, Documentos de Apoyo N° 7.
- El Nacional, *La Corporación Horizontal*, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual, Documentos de Apoyo N° 3 .
- El Nacional, *Productividad y Valores Culturales Gerencia Participativa Vs Modelo Autoritario*, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual.
- Esteller O., David, (1986) *El Acto Cooperativo*, Consejo de Profesores Universitarios Jubilados UCV, Caracas, p. 350.
- Guillerm Alain; Bourdet, Yvon, (1977) *Clefs pour l'autogestion*, Seghers, Paris.
- Hicks, H. Autogestión, (1977) *La práctica Yugoslava*, (Traducción: Nial Wolff. México, Fondo de Cultura Económica.
- Ildis, (1981) *La Cogestión en Alemania*, Textos Legales, Publicaciones del ILDIS, Caracas.

Kliksberg, Bernardo, (1990) *El pensamiento administrativo, De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Editorial Tesis. 12va Edición, Buenos Aires, p. 21.

----- *Seis Tesis No Convencionales Sobre Participación*, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual.

Manolito, (1991) *En torno a la autogestión*, CORRE@ # 17Febrero 1997. Documento de Internet N° 13. Bajado del Internet por Oscar Bastidas - Delgado, Noviembre.

Mantero, Oswaldo, *La Participación de los Trabajadores en la Gestión Empresarial*, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales - ILDIS.

Montero, Maritza et Al (1996) *Participación, Ámbitos, retos y perspectivas*, Ediciones CESAP, Caracas.

Pachano, O. (1984) *La participación autogestionaria en las empresas productivas del sector informal*, Trabajo de Grado de Maestría, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Perron, Gerard, (1997) *La gestión participativa, Mobilisez vos employés*, Fondation de l'Éntrepreneurship, Les Editions transcontinentales Inc. Montreal.

Pineda Suarez, Carlos Julio, (1992) *Cómo organizar empresas solidarias eficientes*, Consultamérica, Santafé de Bogotá.

PNUD (1993) *Informe sobre desarrollo humano 1993*, CIDEAL, Madrid, p.250.

República Bolivariana de Venezuela, *Constitución Nacional*.

Richer, Madelaine (1999) "*Lo distintivo de las organizaciones cooperativas*", Revista Venezolana de Gerencia, Universidad del Zulia, Año 4. N° 8, Agosto, Pp. 11-27.

Rocca, C. (1978) *La autogestión en América-latina*, Ponencia: Taller Internacional sobre Dirección, participación y Autogestión en la empresa, Lima, Perú.

Serrano Uribe, Rimel, *Valores y Principios Cooperativos*, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual, Documento de Internet N° 28.

----- (1997) *La Empresa Cooperativa*, Serie Divulgativa Coopdesarrollo 4, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual. Documento de Internet N° 32, Febrero.

Tomassetta, L. (1972) *Participación y autogestión*. Buenos Aires, Amorruto Editores.

Vargas, A. (1997) *De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática*, Paper presented at the International Symposium on "Cooperativism and Participation in business management in the 21st century", Vitoria, 19-21 March.

Varios autores, *La Organización de las Empresas y la Cogestión en Alemania*, Cepac-UCV, Centro Documental Virtual. CL-1.

NOTES

-
- ¹ Ver D.F. Maza Zavala. "La oportunidad de la caída del petróleo". El Nacional, 15 de Abril de 1998. p. A/4.
- ² Ver Oscar Bastidas-Delgado. *La economía social venezolana: situación y retos*. Ponencia. Foro Social Nacional. Pp. 30. Caracas, 8-12-2001
- ³ Ver Alain Guillerm e Yvon Bourdet, *Clefs pour l'autogestion*. Seghers. Paris 1977.
- ⁴ Ver Oscar Bastidas-Delgado. *Autogestión y autofinanciamiento. ¿Términos semejantes?*. Documentos del CEPAC – UCV. Centro Documental Virtual, N° 3. Julio 1996.
- ⁵ Ver Michael Albert. *Acerca de economía participativa, remuneración justa y autogestión. Comentarios y una entrevista sobre el programa y la visión de futuro de la economía participativa*. <http://www.zmag.org/Spanish/indparec.htm> Bajado del Internet por Oscar Bastidas-Delgado. Junio 2001.
- ⁶ Estas dos experiencias deben ser observadas con suma atención pues muchos de sus elementos parecieran indicar mas que autogestión, procesos de cogestión con los respectivos estados.
- ⁷ El autor prefiere utilizar el término sector cooperativo antes que el de "movimiento" pues si este termino implicase la existencia de una visión de conjunto, de un grado mínimo de direccionalidad y gobernabilidad, y de mecanismos internos de concertación, esta cualidad pareciera no estar en este momento en mucha de las cooperativas venezolanas.
- ⁸ Ver Oscar Bastidas-Delgado. *El cubo de la organización. Un recurso pedagógico-técnico para el análisis de las organizaciones participativas*. Documento de apoyo N° 5. Cepac-UCV. Centro Documental Virtual. Abril 1997

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA INCUBADORA DE COOPERATIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (URUGUAY)

Milton Silveira¹ y Gabriel Isola², *Universidad de la Republica (UR)*

Resumen

El presente artículo se dirige fundamentalmente a la comunidad de universitarios miembros de la Red y constituye una propuesta que aun se encuentra en elaboración por parte de la Unidad de Estudios Cooperativos de la Universidad de la República – Uruguay.

Específicamente, consiste en el desarrollo de un Proyecto de creación de una Incubadora Universitaria de Cooperativas de Trabajo y Producción, que se concibe como un Programa de Integración Universitaria, lo que quiere decir que procura articular de manera integral, las funciones universitarias básicas de Investigación, Enseñanza y Extensión.

El sustento conceptual que fundamenta la propuesta es el de Extensión Universitaria y sus preceptos; mientras que el fundamento político refiere al rol que debería desempeñar la Universidad en el contexto de crisis por la que atraviesa nuestra sociedad. Procurando la construcción de una modalidad de interfase que posibilite la conjunción de intereses entre el sector cooperativo y la Universidad de la República.

El proyecto concreto radica en la generación de instrumentos adecuados para la promoción de emprendimientos que se conformen en torno a la cooperación, y que sean solidarios entre sí. Promoviendo un espacio económico y político nuevo, basado en la ayuda mutua y en la autogestión. A su vez, se trata de desarrollar un cuerpo docente crítico capaz de dialogar con las necesidades de organización y trabajo de la sociedad, conformando una estrategia educativa liberadora, que permita asumir un rol de mayor compromiso a los profesionales que se formen en este ámbito y del conjunto de la institución universitaria. Para ello se formulan una serie de elementos de diseño que procuran introducir la reflexión entorno a la estructura académica que debería poseer la Incubadora de Cooperativas.

Resumo

O presente artigo se dirige, fundamentalmente, à comunidade de universitários membros da Rêde e constitui uma proposta que ainda se encontra em elaboração por parte da Unidade de Estudos Cooperativos da Universidade da República – Uruguai.

Especificamente, consiste no desenvolvimento de um Projeto de criação de uma Incubadora Universitária de Cooperativas de Trabalho e Produção, que se concebe como um Programa de Integração Universitária, o que quer dizer que procura articular de maneira integral, as funções universitárias básicas de Pesquisa, Ensino e Extensão.

A base conceitual que fundamenta a proposta é a de Extensão Universitária e os seus preceitos, enquanto que o fundamento político se refere ao papel que deveria desempenhar a Universidade no contexto das crises pelas quais a nossa sociedade atravessa, procurando a construção de uma modalidade de interface que possibilite a conjunção de interesses entre o setor cooperativo e a Universidade da República.

O projeto concreto está embasado na geração de instrumentos adequados para a promoção de empreendimentos que estejam em conformidade com a cooperação, e que sejam solidários entre si. Promove um espaço econômico e político novo, baseado na ajuda mútua e na autogestão. Ao mesmo tempo, trata de desenvolver um corpo docente crítico capaz de dialogar com as necessidades de organização e trabalho da sociedade, criando uma estratégia educativa liberal, que permita aos profissionais assumir um papel de maior compromisso, formado neste âmbito do conjunto da instituição universitária. Para isto formulase uma série de

elementos de projetos que procuram introduzir a reflexão em torno da estrutura acadêmica que a Incubadora de Cooperativas deveria possuir.

Résumé

Cet article s'adresse principalement à la communauté des universitaires membres du Réseau et constitue une proposition qui est encore en cours d'élaboration par l'Unité des Études Coopératives de l'Université de la République d'Uruguay.

Spécifiquement, il consiste au développement d'un projet de création d'un Incubateur universitaire de coopératives de travail et de production, conçu comme un Programme d'intégration universitaire, c'est à dire qui essaie d'articuler de manière intégrale les fonctions universitaires de base de recherche, d'enseignement et d'extension.

Le support conceptuel à la base de la proposition est celui d'extension universitaire et de ses préceptes alors que le fondement politique réfère au rôle que devrait jouer l'Université dans le contexte de crise que traverse notre société, travaillant ainsi à la construction d'une modalité d'interface qui facilite la conjonction d'intérêts entre le secteur coopératif et l'Université de la République.

Le projet concret réside dans la production d'instruments appropriés pour la promotion d'activités d'entrepreneuriat qui soient conformes à la coopération, et qui soient solidaires entre elles, promouvant un nouvel espace économique et politique, basé sur l'entraide et l'autogestion. Il s'agit en fait, de développer un corps d'enseignants critique, capable de répondre aux nécessités d'organisation et de travail de la société, répondant à une stratégie éducative libératrice qui permettra d'assumer un rôle d'engagement majeur envers les professionnels qui se forment dans ce domaine et l'ensemble de l'institution universitaire. Pour y parvenir, il est formulé une série d'éléments de conception qui essaient d'introduire la réflexion autour de la structure académique que devrait avoir l'Incubateur de coopératives.

Abstract

The present article is mainly directed to the community of the university students who are members of the RED and constitutes a proposal found still in elaboration in the Cooperative Studies Unit of the University of the Republic – Uruguay.

Specifically, it consists of the development of a Creation Project of a University Cooperative Incubator of Work and Production, which is conceived as a Programme of University Integration, what means that it tries to articulate completely the basic university functions of Investigation, Teaching and Extension.

The conceptual support that founds the proposal is the one of University Extension and its rules; while the political foundation refers to the role the University should perform in a context of the crisis which our society is going through. Looking for the building of an interface modality that permits the combination of interests between the cooperative sector and the University of the Republic.

The concrete project lies in the creation of adequate tools for the promotion of undertakings that are in accordance with cooperation and that are common among themselves. Promoting new economical and political space, based in mutual help and self-gestation. At its turn, it is about the development of a new critic docent body, capable of dealing with the necessities of organisation and work of the society, aiming an educational strategy that allows the assumption of a role of a bigger compromise towards the professionals that are formed in this environment and also the set of the university institution. For this, a series of elements of design is formulated which tries to introduce the reflection around the academic structure that the Cooperative Incubator should possess.

* * * * *

INTRODUCCIÓN

La propuesta de creación de esta Incubadora de Cooperativas en la Universidad de la República estaría enmarcada en el ámbito del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM) de donde es parte la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC), organismo central universitario encargado de coordinar, promover y sistematizar los estudios, la enseñanza y la extensión de los diferentes servicios³ en torno a esta temática.

Tras un resurgimiento de la importancia de la Extensión Universitaria, la UEC fue atrayendo esfuerzos preocupados por promover de manera más decidida la temática cooperativa. Especialmente provocados por experiencias brasileras de cooperativas populares incubadas en la Universidad, este grupo fue madurando la posibilidad de establecer una experiencia de este tipo en el Uruguay.

Si bien aún se encuentra en una etapa de elaboración, la pertinencia de hacer público este material, es compartir una propuesta de proyecto estratégico para la Universidad de la República, contando con poder tener un enriquecedor intercambio con los centros universitarios que ya cuentan con más camino andado en estas lides.

ANTECEDENTES

La iniciativa de incubación de cooperativas se enmarca en el ámbito central universitario del SCEAM, y del Pro Rectorado de Extensión. Esto no es casual, hace a una rica tradición del movimiento universitario uruguayo, fuertemente imbuido por el modelo de Universidad Latinoamericana.

No es posible comprender a cabalidad la propuesta presentada sin hacer un breve análisis histórico del desarrollo de la Universidad, especialmente en lo referido a su papel de promoción social y a la actividad de extensión universitaria.

Desde principios del siglo XX, la Universidad de la República, a través fundamentalmente de sus estudiantes, se caracterizó por una fuerte reivindicación de la misión social de la

Universidad. Así quedó claramente establecido en el Primer Congreso Americano de Estudiantes de 1908 en Montevideo, y difundido a partir de la Revuelta de Córdoba (Argentina) en 1918.

En 1931 se organiza nuevamente en Montevideo otro Congreso de Universitarios Latinoamericanos que define el concepto de extensión: "La extensión universitaria como organismo permanente de docencia popular y de acción social llevada preferentemente a los barrios industriales y centros obreros del país, fundación de bibliotecas populares y publicaciones de divulgación." Se ratificó que la Universidad fuera a la vez centro de preparación de técnicos, laboratorio de ciencia para la investigación, y foco de cultura extensiva y democrática."

Entre 1931 y 1942 se realiza una importante iniciativa a nivel universitario, que también muestra algunos rasgos de identidad. Son las Universidades Populares, desarrolladas fundamentalmente por estudiantes, y cuyos objetivos eran:

- ❖ difusión amplia de la cultura.
- ❖ organización de Estudios Superiores.
- ❖ giras, conferencias periódicas y formulación de materiales didácticos y de enseñanza para actividades en el Interior.
- ❖ un sistema de escuelas en barrios obreros.

A principios de los años '50 la Universidad de la República contaba ya con una larga tradición de experiencias de extensión y fuertes vínculos con diferentes sectores populares. Es en este período en que comienzan a fortalecerse dos ideas, que finalmente se consolidan al institucionalizarse: por un lado la consagración por Ley de la Autonomía y el Cogobierno universitario; por otra parte el establecimiento de un organismo central de coordinación de la actividad de extensión universitaria de toda la UdelaR.⁴

Es posterior a la creación de este Departamento Central de Extensión Universitaria que surge la idea de establecer una cooperativa universitaria y una serie de cursos universitarios sobre el tema.

El proceso de consolidación de este tipo de actividades universitarias fue incrementándose en la medida que se iba promoviendo su inclusión en las currículas y en los planes de estudio de los diferentes servicios universitarios.

El golpe de Estado de 1973 afectará duramente a la Universidad, que intervenida por los militares no volverá a asumir este tipo de actividades hasta la recuperación democrática de las instituciones entre 1984 y 1985.

Este período de recuperación democrática marcará de forma coincidente un importante momento para el cooperativismo, que había visto muy limitado su accionar social durante la dictadura. En 1985 comenzarán a darse los primeros pasos que llevarán en el año 1988 a la conformación de la Confederación Uruguaya de Cooperativas (CUDECOOP) organismo representativo de tercer grado de todo el cooperativismo nacional. En forma paralela, la Universidad recuperará su autonomía y volverá a impulsar la extensión como función comprometida en la transformación de la Sociedad. Es así que se reasume el Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio con el objetivo de desarrollar la función de Extensión a la interna de la Universidad. En el marco de este Servicio en 1988 se crea un organismo de atención del tema cooperativo: la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC). Algunos de los estudios más significativos de la Universidad de la República en torno al tema ha sido el único Censo de Entidades Cooperativas realizado en el Uruguay, (1989) y la interpretación sociológica de sus resultados.

OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

Desde su creación la Unidad tiene como objetivo realizar actividades de docencia, investigación y extensión en el área cooperativa, lo que implica introducir y sistematizar la docencia del cooperativismo, tanto a nivel curricular como de post-grado, en los diferentes servicios. Coordina con otras ramas de la enseñanza oficial la docencia del cooperativismo en los diferentes niveles.

Con respecto al movimiento cooperativo, sirve de nexo para ofrecer a las organizaciones de

base todos los servicios de la Universidad en el campo de la docencia, la investigación y la extensión. Recibe las necesidades del medio cooperativo y encausa la acción universitaria a través de convenios.

Para el cumplimiento de sus fines organiza cursos, asesoramiento técnico y eventos de diferente contenido con el movimiento cooperativo en general y de las cooperativas en particular.

En definitiva se trata de un espacio de estudio de los procesos asociativos solidarios que se dan en nuestra sociedad. Especialmente aquellos que tienen como características principales:

- a) El trabajo predomina sobre el capital.
- b) Son el nucleamiento voluntario de sujetos sociales con un objetivo concreto.
- c) Tienen un funcionamiento interno democrático.

En este último período la UEC ha establecido algunas orientaciones estratégicas que definen parte de esta propuesta. Por un lado ha reforzado el papel de organismo coordinador de las actividades universitarias sobre el tema, aspecto que se ha profundizado al punto de orientarse hacia la consolidación de una Red Temática compuesta por docentes de diferentes servicios universitarios que trabajan desde su perspectiva el tema. Por otra parte, se encuentra elaborando el proyecto y puesta en marcha de esta experiencia de Incubadora de Cooperativas.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta de incubación de cooperativas atiende al menos a tres realidades de la coyuntura contemporánea del país y de la Universidad. En primer lugar la debacle de un modelo económico; en segundo lugar la vigencia de una alternativa solidaria como el cooperativismo; finalmente, como ya fue expuesto, el desarrollo de una política mucho más activa y comprometida desde la Universidad.

El Uruguay se encuentra en una profunda situación de crisis, resultado del quiebre del

modelo neoliberal de apertura indiscriminada y orientación financiera. La situación generada a través de los años de implementación de este modelo ha llevado al deterioro de gran parte del aparato productivo del país, alcanzando niveles de desempleo del orden del 20% de la PEA (Encuesta Continua de Hogares-Instituto Nacional de Estadística, Noviembre 2002). Simultáneamente se ha endeudado a niveles que superan ampliamente su producto bruto anual y cuestionan su capacidad de repago. Se asiste a un proceso de exclusión social sin antecedentes para un país que se ha caracterizado en la región por poseer un elevado índice de calidad de vida.

Los procesos de liberalización económica han implicado una continua retracción del sector público en la economía nacional y específicamente en la matriz de protección pública.

En este marco, el cooperativismo, que en Uruguay siempre representó un sector significativo de la sociedad con profundas raíces históricas, ha experimentado un crecimiento significativo. Amparado en un marco legal relativamente adecuado aunque necesitado de actualización, se han desarrollado emprendimientos importantes en el cooperativismo de ahorro y crédito (especialmente apalancados por la necesidad de posibilitar el consumo) y nuevas experiencias en las modalidades de consumo y de vivienda. Paralelamente se vienen multiplicando experiencias de carácter asociativo y solidario que aunque no reúnen la formalidad de la organización cooperativa, comparten sus principios.

Frente al carácter central que adquiere la problemática del empleo, y como respuesta al cierre de numerosas empresas, se han ido incrementando significativamente las iniciativas de cooperativas de trabajo y producción. Estas, además, han sido señaladas como prioridad del movimiento cooperativo.

En este contexto, la Universidad de la República ha comenzado a reorientar sus esfuerzos buscando cooperar con el aparato productivo nacional. Entre ellos la UEC ha identificado la importancia de profundizar el

apoyo a las iniciativas solidarias en el marco del trabajo y la producción.

La Incubadora Universitaria de Cooperativas sería por tanto una iniciativa orientada al apoyo y promoción de emprendimientos de trabajo cooperativo, y a la vinculación de éstas con las actividades universitarias tradicionales (enseñanza, investigación y extensión).

La idea de incubación obedece a la necesidad de generar emprendimientos "protegidos" en su comienzo, por tratarse ésta de una etapa en donde se generan los mayores riesgos y las mayores dificultades.

La Incubadora tiene por objetivo el utilizar los recursos humanos y el conocimiento de la Universidad en la formación, calificación y asesoramiento de trabajadores para la construcción de actividades autogestionarias, posibilitando su inclusión social y ganando espacios en el proceso político de conquista de la ciudadanía. También es una forma de concretar proyectos de estudiantes, docentes y jóvenes profesionales, que muchas veces no los pueden llevar adelante por sí solos, y difícilmente acceden a otro tipo de apoyos. Obteniendo por esta vía los respaldos académicos y de infraestructura mínima que les permitan ponerse a punto antes de arriesgarse en los mercados. Vinculando además emprendimientos surgidos de las experiencias o grupos de extensión universitaria, de trabajos de tesis en áreas tecnológicas, o investigaciones con potenciales desarrollos prácticos.

El dispositivo de incubación posibilita también la creación de mecanismos independientes de comercialización, financiación y formación, contribuyendo al diseño de una economía solidaria, a la ampliación de los derechos de ciudadanía a partir de la participación de los trabajadores y al fortalecimiento de la sociedad civil en su conjunto.

El concepto que sostiene este planteo a la interna de la Universidad es el de la **Extensión Universitaria** y sus preceptos. Es decir que la Incubadora debe ser vista como un Programa de Integración Universitaria, que además permita la creación de organismos que lleven

adelante iniciativas económicas aportando directamente en la generación de empleo y riqueza.

La construcción de un Programa de Integración Universitaria supone que a partir de una intervención como ésta, se articularán las funciones universitarias de forma planificada, y las disciplinas necesarias para la comprensión, aprehensión y potenciación de este tipo de emprendimientos. Se trata pues, de un proceso de comunicación e intercambio, que es abordado con una clara finalidad de enriquecimiento mutuo entre quienes llevan adelante un proceso de aprendizaje universitario, y quienes realizan un proceso de formación desde las organizaciones involucradas. Se trata de un **proceso de formación que busca ser crítico e integral**, aspecto que se profundiza en este caso, en tanto la formación cooperativa pretende brindarse a partir de una metodología coherente con el cooperativismo. La formación integral que se procura, busca que la experiencia de enseñanza-aprendizaje, desarrolle no sólo los elementos conceptuales, sino también el área de los afectos y los valores, redescubriendo las potencialidades de los individuos involucrados en los procesos, ayudando a la comprensión global de la experiencia, del entorno y de los roles de cada participante en ella.

Es muy importante destacar el carácter bidireccional de las actividades, y la construcción colectiva de los saberes. La extensión como elemento fundador del proceso exige además el acercamiento interdisciplinario, por lo que se vuelve necesario la consolidación de una Red Temática de Docentes universitarios que desde los diferentes Servicios aporten sus visiones y su capacidad de trabajo e investigación en torno a los emprendimientos incubados o a incubar.

El trabajo de la Universidad en torno a la Incubadora debe generar el estímulo necesario para el comienzo de investigaciones especializadas en el tema, ya sea en aspectos sociales, económicos y/o tecnológicos. La capacidad de generar conocimiento científico pertinente es parte del desafío de este emprendimiento, y es una de las fortalezas más

importantes para la justificación de su existencia en el ámbito universitario.

Por otra parte hace falta enfatizar el direccionamiento del proceso de incubación, que no sólo debe ser supervisado desde el punto de vista académico, técnico, y económico, sino que debe apuntar a la independencia y a la autogestión de los emprendimientos de forma gradual, al fomento de conciencia crítica, y a la intercooperación.

Es en este sentido general que la Universidad se ha planteado desarrollar esta Incubadora de Cooperativas en un trabajo conjunto con la **Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU)** que es la organización gremial de segundo grado de las cooperativas de trabajo y producción del país; miembro de CUDECOOP.

La cooperación entre la UdelaR y la FCPU estará dada en diferentes niveles que incluyen el acercamiento y selección de las experiencias a incubar, el intercambio de docentes, dar prioridad a temáticas a investigar y la posibilidad de extender las pasantías de estudio en las cooperativas de base de la Federación.

La tarea de coordinación es llevada a cabo por una Comisión de trabajo conjunta que en este momento se encuentra en pleno ajuste del Proyecto de Incubadora de Cooperativas.

¿POR QUÉ PROMOVER EMPRENDIMIENTOS COOPERATIVOS?

En un mundo caracterizado por la globalización y donde el discurso dominante afirma que las únicas organizaciones adecuadas son las que se orientan a la competencia, promover las cooperativas desde la Universidad parece un contrasentido. ¿Por qué entonces defender otro estilo organizacional? Para responder debemos distinguir al menos tres aspectos. La cooperativa, empresa con rasgos propios, sostiene determinados *principios y valores* que debemos conocer y compartir. Tiene determinadas características, algunas de ellas vinculadas a su *fase económica*, otras que condicionan su *marco organizacional*, que pueden ser ventajas a la hora de llevar

adelante iniciativas como ésta. La respuesta debe comprender estos tres aspectos:

Principios – valores
Marco económico
Marco organizacional

Sobre los principios poco habrá que exponer en este medio. Simplemente sostener que sobre principios compatibles, se asienta la propia Universidad de la República.

En cuanto al Marco Económico que rodea a la cooperación se pueden decir varias cosas. Por un lado, todas las cooperativas son emprendimientos económicos, son empresas que buscan ser lo más eficaz en el área en que se desarrollan. Nacen como alternativa social a mejores condiciones de consumo (cooperativas de consumo), de vivienda (coop. de vivienda), etc. Especialmente heterogéneas son aquellas que se crean como forma de trabajo colectivo, alternativas para el autoempleo, y probablemente las que mejor articulaban con la idea general de este proyecto: son las cooperativas de producción (ya sea en el área de la manufactura, la industria o la oferta de servicios). En cualquiera de los casos, la mayor diferencia con la empresa capitalista se encuentra en que no existe un retorno al capital, o este es mínimo. El factor organizador es el trabajo. No hay accionistas (que se beneficien por su aporte en capital) sino que cada socio se beneficia en la medida que hace mayor uso de la empresa (en las cooperativas de trabajo cuanto más cantidad de horas trabaje). Este aspecto, lleva a un delicado equilibrio en las cooperativas de producción donde se es trabajador y dueño, generando algunas condiciones que deben tenerse presentes. Por ejemplo muchas legislaciones condicionan el número de empleados no socios que se pueden sostener. De alguna forma se busca evitar que se desvirtúe el carácter con el que fueron creadas, evitando que haya plusvalía que sea “apropiada” por los socios. También es muy importante la gestión democrática de los recursos.

Muchos de los aspectos mencionados en algunos casos son sin embargo fuente de algunas facilidades en los aspectos impositivos que están detallados en la legislación nacional.

No obstante, también hay que señalar que no existe por parte del Estado y los órganos de Gobierno una cabal comprensión de esta modalidad cooperativa donde se conjuga al mismo tiempo el trabajador y el propietario.

También es cierto que tal cual se mantiene la legislación actual, existen ciertas dificultades para invertir nuevos capitales en estas empresas, aspecto que se transforma en una de las mayores limitantes de este tipo de personería jurídica.

En cuanto al Marco Organizacional, la cooperación establece determinadas reglas que se deben seguir y que desde la Universidad se comparten. Debe garantizarse una forma democrática de gobierno, y existen para cada modalidad cooperativa determinados requisitos en cuanto al número mínimo de socios, forma de la directiva, constitución de los organismos fiscales y de elección, etc. Pero los aspectos organizacionales más relevantes son los que tienen que ver con la división del trabajo y el gobierno de la empresa.

La opción por impulsar emprendimientos de carácter cooperativo se basa en torno a los principios con los que se proyecta el cooperativismo, como ya se mencionara, mucho más acordes al espíritu de la Universidad de la República. La cooperación en lugar de la competencia, la solidaridad en lugar de la depredación, parecen ser elementos que deben articularse con las ideas y emprendimientos que surjan desde el ámbito universitario. Pero también la posibilidad de viabilizar emprendimientos que no cuentan con grandes capitales de partida, y que se basan en el trabajo de sus integrantes, son aspectos que sin duda conciben con una incubadora universitaria en el Uruguay. Finalmente, la democracia interna, y la retribución según el trabajo aportado, serán elementos que contribuyan a la construcción de ciudadanía, y a la implementación de un ámbito más importante de Economía de la Solidaridad facilitando la sobrevivencia de las empresas incubadas.

ASPECTOS BÁSICOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

La Incubadora Universitaria de Cooperativas deberá promoverse a través de una reglamentación especial, a partir de la constitución de una nueva figura por parte de las autoridades universitarias, en articulación con la FCPU.

La posibilidad de crear una nueva figura en el ámbito de la UDELAR fortalecería la capacidad de esta iniciativa de captar recursos académicos de forma interdisciplinaria, de contar con laboratorios y materiales de diferentes servicios, y de integrar efectivamente la extensión, la investigación y la enseñanza, en procesos que llevasen a emprendimientos autogestionados.

En principio debieran garantizarse dos elementos claves para su buen desempeño: el establecimiento de un organismo de cogobierno que la administre con participación de universitarios, cooperativistas e incubados, y la existencia de recursos económicos que permitan el apoyo real de los investigadores universitarios, o el propio sostén de algunos de los responsables de la cooperativa "incubada" que durante un cierto tiempo deberá ser amparada bajo la órbita universitaria.

En cuanto a la disponibilidad de recursos, se procurará la construcción de un fondo de recursos de la propia Universidad, sin perjuicio de buscar fuentes alternativas de financiamiento.

Sería un buen punto considerar la idea de crear un Fondo Rotatorio, como un mecanismo de crédito barato para la apoyatura de los emprendimientos "incubados" que una vez devueltos permitieran su reutilización en nuevas experiencias. Construyendo vínculos solidarios entre las diferentes cooperativas nacientes.

ESTRUCTURA ACADÉMICA DE LA PROPUESTA:

En forma muy sucinta se detallan algunos elementos que debieran conformar el marco

académico en el que debiera sustentarse la propuesta:

- ❖ Consejo Cogobernado de Dirección (con una conformación tripartita como la mencionada)
- ❖ Un Consejo Académico.
- ❖ Un Equipo de Formadores específicamente dedicado a la formación de formadores y al desarrollo de una modalidad pedagógico – didáctica acorde a la propuesta.
- ❖ Actividades de enseñanza – aprendizaje. Seminario permanente sobre cooperativismo (Cátedra libre), cursos para los trabajadores y los equipos de estudiantes y docentes involucrados. La Incubadora abriría a través del cooperativismo un espacio de enseñanza-aprendizaje que permitiera una formación integral de los estudiantes y de los docentes.
- ❖ Un equipo de Investigación sobre los temas de mayor interés. Generación de investigación aplicada, difusión de investigaciones, innovación y tecno-logía. Tesis de grado y de posgrado. Elaboración de proyectos y ejecución de los mismos. También debe repensarse la investigación científica en el sentido de comprometer a los investigadores en el propio proceso de incubación.
- ❖ Conformación y formación de equipos universitarios interdisciplinarios de incubación. Deben incluir formación en cooperativismo de los responsables de la capacitación y de la investigación.
- ❖ Formación de Grupos de apoyo y seguimiento (GAS) que involucrarán estudiantes. Generación de un trabajo educativo y de apoyo constante a la actividad de la cooperativa, de carácter tecnológico, mercadológico, gerencial, financiero, y jurídico.
- ❖ Política Institucional: La incubadora debe establecerse en el marco de una política de revalorización de la extensión y los programas integrales, promoviendo la valorización desde la Universidad de la Economía Solidaria y el Cooperativismo.
- ❖ Política Interinstitucional: La incubadora debe promover y afianzar el vínculo con el sector cooperativo y de economía solidaria. Puede incluir además una mayor relación

con la central sindical de trabajadores, con las políticas públicas, y de forma especial con iniciativas similares en otras universidades.

- ❖ Proceso de Incubación: proceso de formación cooperativa que contemple aspectos de capacitación laboral y construcción de ciudadanía a cargo de equipos interdisciplinarios de docentes, estudiantes y egresados.

En definitiva se trata de generar los instrumentos más adecuados para la

promoción de emprendimientos que se conformen en torno a la cooperación, y que sean intersolidarios entre sí. Que promuevan un espacio económico y político nuevo, basado en la ayuda mutua y en la autogestión. Se trata de desarrollar un cuerpo docente crítico capaz de dialogar con las necesidades de organización y trabajo de la sociedad, conformando una estrategia educativa liberadora, que permita asumir un rol de mayor compromiso a los profesionales que se formen en este ámbito.

NOTES

¹ Integra el grupo de apoyo de la Unidad de Estudios Cooperativos. Es estudiante de Sociología y actualmente se encuentra elaborando su Monografía Final para optar por el título de Licenciado en Sociología. Trabaja como Ayudante en un Proyecto de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Sociales. Delegado por el Orden Estudiantil a la Comisión Sectorial de Extensión de la Universidad de la República.

² Integra el grupo de apoyo de la Unidad de Estudios Cooperativos. Es Ingeniero Agrónomo egresado de la Facultad de Agronomía. Ex delegado por el Orden Estudiantil a la Comisión Sectorial de Extensión de la Universidad de la República. Actualmente es Delegado por el Orden de Egresados al Consejo de la Facultad de Agronomía. Trabaja como Asesor Técnico de la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay.

³ El término "servicio" en la Universidad de la República se utiliza para denominar de forma genérica a las Facultades, Institutos asimilados a Facultades y Escuelas Universitarias.

⁴ La Ley Orgánica de la Universidad aprobada en 1958, incluye en su Art.2 "La Universidad tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende. Le incumbe asimismo... acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad y bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático – republicana de gobierno."

METODOLOGIA DE INCUBAGEM UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO: DESAFIOS E REFLEXÕES DA ITCP - UFPR

Sandra Suely Soares Bergonsi¹, Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Resumo

Este texto tem como objetivo refletir sobre a metodologia de trabalho interdisciplinar e participativa como possibilidade de implementação do projeto de organização de empreendimentos cooperativos. Para refletir sobre esta metodologia é necessário que os envolvidos no processo fundamente-se nos conteúdos do Cooperativismo e Associativismo e Economia Social que transcendem os conteúdos da área específica de formação.

Porém o contato com a realidade concreta indica o caminho para o entendimento da construção do pensamento humano nos estudos que Jean Piaget desenvolveu com crianças que podem ser ampliados para o indivíduo adulto no que se refere às atitudes de cooperação e solidariedade transpondo as atitudes individualistas e competitivas. Este encaminhamento teórico constitui-se no maior desafio para a organização da equipe e também para a construção do empreendimento cooperativo popular.

Resumen

Este texto tiene como objetivo reflexionar sobre la metodología de trabajo interdisciplinario y participativo como posibilidad de implementación del proyecto de organización de emprendimientos cooperativos. Para reflexionar sobre esta metodología es necesario que los envueltos en el proceso se fundamenten en los contenidos del Cooperativismo y Asociativismo y Economía Social que trascienden los contenidos del área específica de formación.

Sin embargo el contacto con la realidad concreta indica el camino para el entendimiento de la construcción del pensamiento humano en los estudios que Jean Piaget desarrolló con niños que pueden ser ampliados para el individuo adulto en lo que se refiere a las actitudes de cooperación y solidaridad transponiendo las actitudes individualistas y competitivas. Este encaminamiento teórico se constituye en el mayor desafío para la organización del equipo y también para la construcción del emprendimiento cooperativo popular.

Résumé

Ce texte a comme objectif de nous emmener à réfléchir sur la méthodologie du travail interdisciplinaire et participatif ayant la possibilité d'implanter le projet d'organisation d'entrepreneuriat coopératif. Dans le but de réfléchir sur cette méthodologie, il est nécessaire que ceux qui sont mêlés au processus se fondent sur les contenus du coopératisme, de l'associativité et de l'économie sociale que les contenus de l'aire spécifique de la formation transcendent.

Néanmoins, le contact avec la réalité concrète nous indique le chemin pour la compréhension de la construction de la pensée humaine par le biais des études que Jean Piaget a développé avec des enfants qui celles-ci peuvent être amplifiées pour l'individu adulte pour ce qui est des attitudes de coopération et solidarité en transposant les attitudes individualistes et compétitives. Ce cheminement théorique constitue le plus grand défi pour l'organisation de l'équipe et aussi pour la construction de l'entrepreneuriat coopératif populaire.

Abstract

This text has a goal to think about the interdisciplinary work methodology as well as the participatory methodology as a possibility of implementing the project of organization of cooperative undertakings. To reflect on this methodology it is necessary that the ones involved in the process to be rooted in the contents of the Cooperative Role and Partnership and Social Economy that go beyond the contents of the specific field of formation.

Nevertheless, the touch with the concrete reality shows the way to the understanding of the formation of human thought in the studies that Jean Piaget developed with kids which can be broadened to the adult in what concerns attitudes of cooperation and solidarity that surpass individualist and competitive attitudes. This theoretical guidance is the biggest challenge to the staff organization and also to the construction of the popular cooperative undertaking.

* * * * *

INTRODUÇÃO

Sabe-se que o que move e sustenta o associativismo e cooperativismo, enquanto organização de trabalho e relações humanas são fatores como: o espírito de equipe, a consciência de grupo e de sua força, o exercício da cidadania, a democracia aplicada aos processos decisórios e comunicativos, a participação, e o empreendedorismo como atitude individual e coletiva necessária aos indivíduos, a criatividade, enfim, a união de sujeitos, trabalhadores e (ou) produtores em torno de um objetivo em comum.

O discurso comum para o fomento ao associativismo e ao cooperativismo – investimento científico e humano, se justifica por sua alternativa ao desemprego e às desigualdades sociais, além de ser um fenômeno mundial, soprado com os ventos da globalização, tão irreversível quanto esta, se expandindo às diversas camadas sociais, abrangendo as mais distintas formas de trabalho e produção, assim como caráter político ideológico subjacente. Porém sabe-se que este investimento supera o discurso político ideológico para tornar-se uma postura ideológica pura que se sustenta por doutrina, princípios e valores que norteiam comportamentos e atitudes coletivas e individuais que se comprometem com a transformação da realidade.

A metodologia participativa promove no processo de formação de associações e cooperativas, a aprendizagem de conceitos necessários à implantação de organizações desta característica. Os grupos sensi-bilizados, em suas inter-relações, para trabalharem em equipe de forma a identificarem sua missão remetendo à necessidade de alcançarem

objetivo comum e universal –organização social, trabalho e renda, fundamentada na proposta de economia solidária conforme fundamentos de Paul Singer.

Este trabalho de natureza interdisciplinar atua na interface das diversas ciências, fundamentando-se na metodologia da *pesquisa-ação*. A partir dos conhecimentos científicos relacionados aos temas, previamente produzidos, e através de vivências e dinâmicas, propõe-se à reflexão e à mudança, considerando as situações “problema” que emergem de cada grupo, orientando-se para a transformação de competências, objetivada no processo de aprendizagem, superando a cultura cristalizadamente individualista e as contradições da realidade.

Neste sentido que os estudos de Jean Piaget remetem ao entendimento da formação do pensamento operatório dos grupos e orientam para o binômio: ação COOPERAÇÃO, que relaciona cooperação social e formação intelectual e o direcionamento dos indivíduos e grupos para atitudes autônomas. Embora este construto teórico-prático não tenha sido objetivado para a construção do conhecimento do indivíduo adulto, ele se torna totalmente pertinente para a construção do conhecimento e para a aprendizagem social dos grupos organizados para o trabalho fundamentado na doutrina, valores e princípios do associativismo e do cooperativismo.

1. Sobre cooperativismo e economia social

Para o desenvolvimento deste trabalho adotar-se-á como base teórica para a implantação das cooperativas no que se refere as suas dinâmicas interna e externa, o documento “Declaração sobre a identidade e os princípios

cooperativos”, adotados no Congresso realizado em Manchester, em setembro de 1995 e assumidos pela Associação Internacional de Cooperativas- ACI.

Este Congresso teve como meta elaborar uma definição de cooperativa, elencar os principais valores do movimento, bem como realizar uma revisão de seus princípios de forma que possibilitasse o encaminhamento das organizações cooperativas no início do século XXI,

“En particular, la declaración proporcionó una base común sobre la cual todas las tradiciones cooperativas más importantes podrían prosperar y trabajar más eficazmente”. (1995, p.35).

Os princípios do cooperativismo são considerados como mandamentos a serem seguidos pelos associados, porém deve – se ter muito claro que mais importante do que colocar os princípios em prática é que seus membros tenham internalizado a doutrina e os valores do cooperativismo.

Na sua forma moderna, o cooperativismo é um movimento recente, fruto do capitalismo moderno. Porém é muito importante investigar o comportamento da teoria e da prática cooperativista, com relação ao sistema econômico capitalista, e estabelecer suas relações com as demais teorias do movimento social moderno.

Este movimento, nos coloca linhas de pensamento opostas segundo a forma de se entender a realidade e nesta, a empresa cooperativa.

Têm-se firmado assim, duas vertentes teóricas distintas no movimento cooperativo: aquele fundado no pensamento liberal capitalista

“que consideran a la cooperativa como una forma simple de empresa, y que se desenrolla dentro del marco del orden económico capitalista. Em tal sentido, la cooperación no puede ser considerada un instrumento de transformación de la sociedad. Sus

principios fundamentales no serían opuestos a la naturaleza de la sociedad capitalista.” (1995,p.32)

e o movimento dos socialistas utópico que reflete o pensamento dos Pioneiros de Rochdale e se divide em duas trajetórias que historicamente se distinguem. O primeiro, advogado por Robert Owen e Charles Fourier, no século XIX na França diz que :

“o movimento cooperativo um medio de la lucha de clases obreras contra la dominación capitalista. Em consecuencia, la cooperación se vuelve un medio supuestamente capacitado de operar la transformación del orden económico actual dentro de cierta orientación: la de la socialización de la vida económica.”(1995, p.32)

o segundo tem como representante Charles Gide ,que no século XX afirma

“está conformado por quienes consideran a la cooperación no solo como un medio, si no como la misma solución de cuestión social. El fin de la acción cooperativa, sería , pues establecer un nuevo regiméen económico y social.”(1995,p.32)

Estas três vertentes são originárias do pensamento dos precursores do movimento cooperativo moderno que se dividem em duas linhas teóricas distintas: de um lado aqueles que defendem o mesmo sistema dos Pioneiros, baseado na socialização, portanto se identifica com o regime socialista; por outro lado, tem-se, principalmente, os alemães, adeptos do pensamento econômico liberal, cujas idéias eram compartilhadas inclusive pelos dirigentes marxistas do movimento socialistas.

A Declaração neste sentido vem definir cooperativa, da forma perfeita como afirma a ACI da seguinte maneira:

“Uma cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una

empresa que se posee em conjunto y se controla democráticamente.” (1995, p.39)

Esta definição amplia o campo de ação das cooperativas e dos cooperativados e conseqüentemente orienta para que os pesquisadores e legisladores produzam novos conhecimentos capazes de educar os membros desta empresa, considerando as suas características peculiares.

Estas características de independência da iniciativa privada e do governo, atuando sob bases democráticas visando à qualidade de vida de seus membros individualmente e coletivamente, afirmam que a organização econômica das cooperativas claramente não privilegia o Capital nem o Estado e sim privilegia o indivíduo. Portanto não se caracteriza como organização econômica nem como uma empresa socialista nem capitalista mas sustenta-se sob a égide da Economia Social.

Cabe compreender neste momento o que Paul Singer defende como Economia Social:

“designa o conjunto de instituições resultantes da organização de trabalhadores, que nelas investem suas economias, para através da auto-ajuda promoverem o progresso social, e sua ampla participação na produção e nos frutos da atividade econômica (...) A Economia Social é a organização do processo econômico que tem por centro as pessoas. É uma forma de economia empresarial de natureza associativa, que cria atividades autônomas (autogestionada) com objetivos baseados na solidariedade e democracia e que dá primazia às pessoas e ao trabalho sobre o capital na distribuição dos benefícios” (1998, p.25)

Embora o conceito de Economia Social seja pouco ou quase nada conhecido no Brasil ele já circula no mundo há mais de um século e vem adquirindo cada vez mais importância o que nos permite citar como experiências de êxito aquelas que ocorreram na Espanha, Portugal, França e Bélgica. Há de se festejar que a

Constituição Federal do Brasil, de 1988, contempla no seu parágrafo segundo, Artigo 174, o seguinte: “A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.”, o que demonstra que o cooperativismo, como gerador de renda é a vedete da Economia Social neste país, porém sem que na prática os governos tenham investido para o seu desenvolvimento.

Isto significa que as empresas de Economia Social se sustentam em valores que constituem seu ideário tais como : humanismo, solidariedade presente: entre as pessoas individualmente e as instituições que integram a Economia Social. A solidariedade futura para com os novos membros que possam vir integrar o quadro associativo, podendo usufruir os benefícios já conquistados pelos sócios mais antigos. A democracia que assegura a participação das pessoas nas decisões independente do capital integralizado, gestão autônoma, equidade na distribuição dos resultados para os associados individualmente e para a cooperativa como forma de retorno de benefício para a instituição onde se inserem associados e sociedade. A iniciativa de todos os membros deverá ser respeitada no sentido de proporcionar a organização da instituição.

As instituições de economia social usam o capital como meio de prestar serviços e proporcionar benefícios ao quadro associativo e para a sociedade, desta forma tem como meta resultados de natureza social .

Além dos resultados de natureza social buscam resultados de natureza econômica que nada tem a ver com lucro perseguido pelas empresas capitalistas, o resultado de natureza econômica condiz com o retorno destes resultados para os associados individualmente e coletivamente e para a sociedade.

A Economia Social é a base deste trabalho posto que seus valores são adequados tanto para cooperativas e mutualidades quanto para associações que intervêm na produção. Além disto crê-se que os problemas sociais podem ser resolvidos pela sociedade civil organizada, no caso, apoiada nos valores cooperativistas e associativistas, o que garantirá a autonomia

dos grupos e a conseqüente sedimentação da ideologia pura.

Neste ponto, vem a questão : Como (re) formar pessoas que foram formadas a partir dos ideais liberais, sob a égide do capitalismo e de sua ideologia política, com todas as características que as instituições (família, igreja, escola, clubes, etc.) responsáveis pelas suas formações legitimaram valores tão fortes e de forma tão naturalizadas como – individualismo, competição, centralização de poder e decisão, dentre outros, tão incongruentes ao sistema cooperativista e associativista e pautados na Economia Social?

Aqui é que se sente a necessidade de lançar mão dos ensinamentos de Jean Piaget para compreender como se constroem os conceitos em crianças e lançar seus tentáculos para a formação de conceitos solidários e cooperativos em adultos.

2. Rendizagem social para o trabalho cooperativo

Jean Piaget em seus estudos nos conduz a entender que a formação operatória dos grupos orienta para o binômio OPERAÇÃO – COOPERAÇÃO que relaciona a cooperação social e a formação intelectual. Embora este construto teórico-prático não tenha sido objetivado para a construção do conhecimento do indivíduo adulto, ele se torna totalmente pertinente para a construção do conhecimento para a aprendizagem social dos grupos organizados para o trabalho cooperativo.

Hans Aelbi, citado por Minnicucci (1958), defende que a partir do princípio acima, os sujeitos expostos a pontos de vista distintos aos seus no processo de formação são levados a compreender o ponto de vista dos outros. Neste aspecto reside a importância e a dificuldade de se estabelecer relações humanas interpessoais positivas através da dinâmica dos grupos operativos, que tem como objetivo a integração através da minimização de atitudes e comportamentos rígidos e limitados no que se refere a opiniões, pontos de vistas, visões de mundo, possibilitando a visão das diversas opiniões as possibilidades no interior do processo decisório.

Adotando as mesmas categorias de análise e de formação do pensamento de Jean Piaget, Minnicucci afirma que através das Operações Associativas, da Reversibilidade de Pensamento e da Reciprocidade, quando os indivíduos conseguem atingir os mesmos resultados através de distintas formas, conseguem compreender as opiniões do grupo como equivalentes, permitindo o desenvolvimento do pensamento e da complementação de atitudes e comportamentos que direcionam o grupo para ações equilibradas e ao mesmo tempo permitindo que os sujeitos a partir da compreensão das opiniões de outros sujeitos adaptem a sua participação na contribuição verbal dos demais sujeitos do grupo desenvolvendo atitudes de cooperação e colaboração.

Quando se trabalha com adultos, tomando como base a formação do pensamento operatório, o objetivo é reconstruir comportamentos e atitudes individualistas e egoístas, fruto do pensamento egocêntrico/capitalista, em atitudes e comportamentos coletivos e cooperativos. Através do confronto de opiniões individuais é que o grupo se capacita para elaborar um conjunto abrangente que traz a opinião do coletivo.

O pensamento lógico-formal, aquele que remove o sujeito do pensamento egocêntrico, tem o poder de desenvolver nos sujeitos condutas participativas e de sociabilidade exercitando e até reduzindo o aparecimento de atitudes autoritárias e coercitivas. A construção da autonomia (e assim da consideração de que as regras não são imutáveis e podem ser reconstruídas a partir das relações), portanto, estaria imanente à própria metodologia participativa e à atuação do psicólogo.

A categoria piagetiana da autonomia pode ser inter-relacionada com a noção da descrição e objetivação dos fenômenos. Como os fenômenos são construídos historicamente pelas relações humanas, a noção de autonomia estaria relacionada à tomada de consciência da construção das relações, e posterior intervenção nos fenômenos baseada em tal tomada de consciência.

Assim sendo, tais metodologias visam possibilitar a capacidade construtiva e reconstrutiva da realidade no horizonte do cooperativismo, procurando, na medida em que reconhece o sujeito individual, situá-lo em sua singularidade como construtor do meio social em que vive.

3. Metodologia participativa e o desafio da interdisciplinaridade

O processo de formação em cooperativismo consiste na sensibilização, mobilização e organização das comunidades, para que o grupo torne-se produtivo e independente.

A metodologia

“consiste em analisar as características dos vários métodos disponíveis, em avaliar as suas capacidades, potencialidades, limita-ões ou distorções e em criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização.”
(THIOLLENT IN: FLEURY, 1983, p.55)

É, portanto, a metodologia que estimula o desenvolvimento da capacidade de desvendar e da própria imaginação, imprescindível para a sedimentação do espírito científico.

Desta forma, a metodologia pressupõe a existência de fases que nortearão como um todo o processo de investigação. Isto não significa que as fases propostas em esquemas por alguns autores sejam estáticas, elas são passíveis de transformação visando uma melhor forma de ver o objeto pesquisado e capacitando o pesquisador na tomada de decisões importantes e significativas.

Sob esta ótica, compreende-se que a cada passo do caminhar criamos e recriamos. São os “Joãos”, os “Josés”, as “Martas. São os diferentes atores sociais e os distintos objetos das associações e cooperativas que orientam o fazer, o intervir do processo de construção desta metodologia.

Esta crença pode ser reafirmada quando nos remetemos ao texto de Helena Maria Scherlowski David que sustenta a metodologia participativa:

“Isto não significa “abandonar”, trocar o olhar acadêmico, pelo olhar dos grupos desfavorecidos, numa perspectiva ingênua e basista. É, antes, uma questão de postura político ideológica e da possibilidade de um compromisso solidário entre a produção acadêmica e os grupos populares. Neste sentido, a identificação e interação com os grupos populares não é forma de escamotear as diferenças culturais e intelectuais entre pesquisador e seus interlocutores das camadas populares. Ao contrário dessa mesma diferença que nascem as possibilidades de superação do modelo dicotômico, de ruptura eterna entre o saber dito científico e o senso comum.”(1998, pg.12)

Este processo, em que estamos envolvidos não pode acontecer de outra forma, por uma questão tão simples e, por outro lado, tão complexa. Trata-se de relações humanas e de relações que os homens estabelecem entre si para produzir e reproduzir a vida, o trabalho. Esta relação com um objeto específico nos remete à contradição entre objetividade e subjetividade, sujeito e objeto que se confrontam e se contradizem na concretude do cotidiano de suas existências.

Desta forma :

“ Em termos filosóficos , o sujeito (pensamento, o homem que conhece) e o objeto (os seres conhecidos) agem e reagem continuamente um sobre o outro; eu ajo sobre as coisas, exploro-as, experimento-as; elas resistem ou cedem à minha ação, revelam-se, eu as conheço e aprendo a conhecê-las. O sujeito e o objeto estão em perpétua interação; essa interação será expressa por nós com uma palavra que designa a relação entre dois elementos opostos e, não obstante, partes de um todo, como numa discussão ou num diálogo; diremos por definição , que se trata de uma interação dialética.”(LEFEBVRE, 1983, pg. 49)

A complexidade deste processo exige disciplina e comprometimento da equipe interdisciplinar organizada, possibilitando que cada momento seja de intervenção/transfor-ação. Isto nos remete a entender que a essência deste processo é o trabalho interdisciplinar, momento que as diferentes ciências se fundem, não perdendo a sua especificidade, contribuindo para a compreensão e desenvolvimento de um novo objeto.

Portando, é a metodologia do trabalho que garantirá a atuação dos agentes sociais, pesquisadores, profissionais das diversas áreas que se interpenetram. A competência teórico-metodológico é fundamental para que sejam capazes de ler a realidade investigada para além de suas linhas, nas entrelinhas, intervindo nela e ao mesmo tempo disponibilizando, conhecendo e reconhecendo o objeto da sua ação profissional. Para tanto a equipe interdisciplinar de formadores deverá estar em contínuo processo de formação considerando que além de atuarem na mesma realidade complexa, são pesquisadores sujeitos integrantes da comunidade e não são neutros, recebem influências que interferem no processo decisório. O processo de formação é compreendido como uma prática educativa que, segundo o educador Paulo Freire se dá pela intervenção política, histórica e cultural através da interpelação pesquisador/pesquisado que são experiências únicas de cada comunidade e de cada momento do processo. O ponto de partida são as experiências individuais e coletivas dos sujeitos cabendo aos pesquisadores garantir a superação das experiências advindas do senso comum, da aparência do fenômeno para a organização dos conteúdos através da possibilidade de acesso a conceitos cientificamente produzidos e organizados levando os atores à consciência do fenômeno. É então, a relação teoria e prática que se revela na práxis desemboca na ação transformadora da consciência dos sujeitos e dos grupos.

“ A ciência supõe, por um lado, que é possível distinguir entre o aparente e o essencial; e por outro, que há uma ligação entre eles . (...) É por isso que podemos atingir a essência a partir dos fenômenos. A essência é apenas uma

corrente mais profunda no fluxo das aparências e dos fenômenos . Nem todos os fatos se situam no mesmo plano; e a essência, a lei, encontram-se abaixo da superfície, na parte calma e profunda do rio. A questão consiste em atravessar a superfície a fim de imergir nas águas profundas.” (LEFEBVRE, 1983, pg. 218, 219)

A metodologia da Pesquisa - Ação ou Pesquisa Participativa, de acordo com Roosewelt da Silva Teles (1983) tem alguns objetivos a perseguir, dentre eles podemos citar:

“1) atuar junto a atores sociais homogêneos e de suficiente autonomia ; 2) agir dentro de uma organização onde exista estrutura hierárquica bem definida; 3) em grupos de relacionamento negativo, promover a aquisição de conhecimento, promover a tomada de consciência; 4) propiciar a resolução de problemas .”

Porém este autor levanta como crítica a esta metodologia a impossibilidade de alcançar simultaneamente seus objetivos fundamentais que se constitui em conhecer, conscientizar e agir. Porém existe um caminho para chegar a este ponto que é condição para se concretizar a pesquisa ação: relacionar os objetivos da pesquisa, isto é, do conhecimento, com os da ação, agir ou fazer. Sem sombra de dúvidas este é o ponto nevrálgico do processo, se o pesquisador não tiver claro ou bem definido o foco de sua intervenção corre-se o risco de estar na comunidade simplesmente reproduzindo valores de uma cultura que não é a nossa e, portando, permanecendo em nível de senso comum ou podemos até ser mais drásticos de não estarmos fazendo absolutamente nada.

É neste sentido que se entende que esta metodologia vem contribuir para a implantação e implementação de associações e cooperativas, tendo como meta a organização social e a geração de trabalho e renda para as comunidades à margem deste processo e impossibilitada socialmente de integra-lo, indo ao encontro das metas das políticas públicas de geração de renda.

A política pública de geração de renda traz subjacente a necessidade de múltiplas ações direcionadas a sujeitos distintos, frutos de múltiplas determinações. Pesquisadores, agentes sociais são responsáveis pela implementação destas políticas através da ação profissional comprometida e competente teórica, técnica e politicamente, desenvolvendo no grupo atitudes e comportamentos suficientes para transcender o conhecimento e passar para a ação. Acredita-se que desta forma consiga-se superar a condição de submissão e subalternidade que as políticas, apesar de públicas, envolvem e subvertem profissionais.

Este processo envolve a atitude de pesquisador que consiste no conhecimento da realidade e a produção de um novo conhecimento; a atitude de inovador, posto que a partir dos conhecimentos disponibilizados pela pesquisa existe a possibilidade de intervir com suporte de conteúdos científicos das diversas áreas envolvidas e interdisciplinarmente propor reflexões e acenos para a transformação considerando as situações problemáticas específicas que emergem do grupo. Nesta interpelação orienta-se para a formação de competências que se objetiva no processo de aprendizagem de todos os atores com vistas à transformação socioeconômica - política e cultural. Os pesquisadores/formadores são sujeitos ativos na inter-relação com a comunidade que se pretende investigar e transformar.

Desta inter-relação surgem prioridades que devem ser investigadas e encaminhadas através de ações concretas, o que não significa recortar a realidade fragmentando-a e impedindo a visão da totalidade social. Neste sentido considera-se que o objeto da pesquisa não é o sujeito em sua individualidade mas o sujeito histórico e socialmente construído.

A intervenção do formador/pesquisador acompanha todo o processo de decisão do grupo, onde, ao interferir na realidade, disponibiliza e amplia conhecimentos e conseqüentemente eleva seu nível de consciência. A valorização da processualidade na construção da realidade das comunidades

permite desvendar as leis que regem os fenômenos, bem como capacitando sua modificação. Os fenômenos, nesta perspectiva, não são eternos como se apresentam, mas são produtos das relações dialéticas negação/superação/transformação.

A intervenção nesta realidade não dispensa o apoio de instrumentos adequados e necessários para a coleta de dados e para a caracterização da comunidade e dos atores sociais nela inseridos. Embora a pesquisa seja participativa, histórica, ela não surge do "nada" ela surge inicialmente de dados concretos colhidos de observações, entrevistas e questionários. Porém PATTO (IN: Thiollent, 1992) faz um alerta:

"é preciso que as observações e entrevistas sejam feitas e interpretadas no marco de uma concepção da realidade social que faça presente a sua historicidade."

Isto não significa enveredar para o campo das práticas experimentalistas, mas é um dado que por surgir da aparência deve ser investigado no cotidiano do seu aparecimento.

Significa sim:

"... devido a especificidade da inter-relação entre pesquisadores e demais participantes, as regras de objetividade da observação ou de interpretação das informações coleta-das não podem ser exatamente iguais às regras da metodologia experimentalista. Todavia, com diversos recursos, inclusive o controle dos aspectos argumentativos operando no processo, podendo imaginar procedimentos metodológicos compatíveis com a inserção da Pesquisa Ação no campo das atividades de investigação científica." (Thiollent, mimeo, 1985)

Nesta perspectiva, Thiollent apresenta as principais fontes que podem ser utilizadas pelo pesquisador, que são de fundamental importância para o estudo e a análise das organizações:

- “Os dados quantitativos produzidos pelas instituições, econômicas, administrativas ou outras; a capacitação e o processamento remetem a instrumentos estatísticos”.
- A informação qualitativa contida em arquivos, a ser processada por técnicas de documentação, ou a nível mais sofisticado, por técnicas de análise de conteúdo.
- A informação relativa aos problemas técnicos e sociais enfrentados na organização investigada; tal informação é obtida por técnicas de observação direta: crono-metragem, estudos de movimentos ou por técnicas de entrevista, questionários, etc.
- A informação viva detida pelos indivíduos nos diversos níveis hierárquicos; é obtida por técnicas de interrogação: entrevista, questionários, ou por técnicas participativas: dinâmica de grupo, pesquisa - ação, etc.
- A informação viva, especialmente relacionada com a afetividade e a qualidade das relações interpessoais, é tratada por diversas técnicas psicossociológicas de aplicação individual: testes, entrevistas, etc.; e coletiva: dinâmica de grupo, sociodrama, etc. “(1983, pg. 77)

Além disso, Thiollent reforça a necessidade de:

“Paralelamente ao uso das técnicas de entrevistas, questionamentos e testes individuais, desenvolvem-se tendências que recomendam outros métodos que são de natureza mais ativas e mais coletivas. Mais ativas no sentido em que não se limitam à captação de aspectos que os sujeitos emitem em função de perguntas ou outros estímulos unilateralmente definidos. São de natureza mais ativa porque favorecem a participação das pessoas na elucidação dos problemas investigados. São de natureza coletiva pelo simples fato de privilegiar os grupos, em vez dos indivíduos isolados, enquanto unidade de observação.” (Thiollent, 1983, pg. 80)

As técnicas de dinâmica de grupo visam o desenvolvimento do potencial humano – percepção e reeducação de atitudes,

comportamentos e afetividade das pessoas dentro da organização – que são momentos de discussão coletiva coordenada por psicólogos, contemplando os fenômenos até então não identificados através das técnicas positivas de observação, entrevistas e questionários. São técnicas que conjugam o contexto específico (a formação em associativismo e cooperativismo) ao contexto global (liberdade de expressão, consciência crítica, autoconceitos, etc.).

A pesquisa - ação tem a capacidade de desenvolver a cooperação entre pesquisador e atores da realidade social, possibilitando a discussão e a resolução conjunta de problemas relacionados, que envolvem a sociabilidade, a comunicação, a dinâmica organizacional e os problemas técnicos - operacionais. No trabalho desenvolvido com organizações autogestionárias, a pesquisa - ação é uma técnica necessária para o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento de pessoas, no plano relacional (interpessoal e de base ideológica). A ação coletiva e o processo dialógico favorecem a participação dos sujeitos no processo decisório, promovendo a construção de valores e atitudes de responsabilidade coletiva e ética. No plano metodológico, a pesquisa - ação interfere diretamente no objeto investigado, que é envolvido e levado a colaborar na investigação associada à ação.

No campo da sociotécnica:

“a pesquisa-ação é então apresentada como uma alternativa. Seu princípio fundamental consiste na intervenção dentro da organização na qual os pesquisadores e os membros dela colaboram na definição do problema, na busca de soluções e, simultaneamente, no aprofundamento do conhecimento científico disponível. A pesquisa é acoplada a um programa de ação efetiva sobre a solução do problema e é também acompanhada por práticas pedagógicas: difusão de conhecimentos, treinamento, simulação, etc. A pesquisa - ação, no quadro sociotécnico, pretende aproveitar os fenômenos de tomada de consciência, os fluxos de afetividade e o potencial de

criatividade contidos na organização.”
(Thiollent, 1983, pg. 82).

É assim que a equipe intervirá na comunidade para a sua organização social em associação como também em cooperativa. por entender que não se pode intervir num grupo sem que haja o envolvimento e comprometimento destes grupos com o trabalho com a ação e transformação da sua realidade.

REFLEXÕES FINAIS

Esta reflexão nada mais é do que a exposição da angustia com que o grupo de pesquisadores/formadores se depara no dia-a-dia da construção desta proposta na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Paraná.

A conclusão vai na direção de elencar algumas dificuldades de ordem prática a partir da reflexão teórica, ou melhor, perceber como um construto teórico definido “vai por água abaixo” no cotidiano do trabalho.

A composição da equipe de pesquisadores/formadores torna-se um desafio maior do que construir o empreendimento cooperativo. O saber das diferentes ciências tem surgido como um mecanismo de poder que se debatem para se tornar hegemônicos individualmente. Outro ponto que se relaciona ao primeiro diz respeito

à humildade teórica de tentar encontrar saídas coletivas construindo um novo saber. A consciência que somente uma única ciência vista compartimentada não consegue compreender o real e muito menos consegue transformá-lo. Além da perspectiva técnica existe o compromisso ideológico com a proposta que visa quebrar um paradigma que sustenta o capital como o foco da relação para colocar neste centro o indivíduo e o trabalho. Portanto não basta querer se inserir nesta proposta, é preciso mais que isto. É preciso que os seus valores humanos estejam calcados nesta perspectiva. A disciplina que envolve o trabalho interdisciplinar e participativo é outro dificultador da concretização da proposta. Há que se considerar que é um trabalho árduo, e deve-se partir do princípio de que cada empreendimento/comunidade é um projeto único e como tal deve ser estudado, planejado e executado com afinco. A disciplina nos remete a estudos constantes, ir e vir às comunidades, avaliação da equipe e da comunidade e da relação que estabelecemos com a comunidade e que nem sempre faz parte das ações.

A educação cooperativa começa com a própria equipe de formadores ao quebrar paradigmas tradicionais de trabalho de pesquisa para que possamos transpô-lo para os atores sociais no desenvolvimento dos seus empreendimentos.

BIBLIOGRAFIA

ACHCAR.R. (coord) (1994) *Psicólogo Brasileiro: Práticas Emergentes e Desafios para a Formação*, São Paulo: Casa do Psicólogo.

ANTUNES, Celso. (1997) *Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo, de Sensibilização, de Ludopedagogia*, Editora Vozes, Petrópolis.

ANTUNES, Ricardo C. (1982) *O que são comissões de fábrica*, Brasiliense, São Paulo.

BASTOS, A.V.B. e GALVÃO-MARTINS, A.H.C. *O que pode fazer o psicólogo organizacional*, Psicologia: Ciência e Profissão, 1:10-18.

BORDENAVE, J. D. (1983) *O que é participação?*, Brasiliense, São Paulo.

- CARDOSO, Fernando Henrique. (1996) *O impacto da Globalização nos Países em Desenvolvimento: Riscos e Oportunidades*, Conferência do Senhor Presidente da República, no Colégio do México, Cidade do México, Mexico, 20 de fevereiro.
- CHANLAT, J.F. (1992) *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. Vol -1. São Paulo: Atlas.
- CHANLAT, J.F. (coord.) (1994) *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. Vol -2I. São Paulo: Atlas.
- CHANLAT, J.F. (coord.) (1996) *O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. Vol-3 . São Paulo: Atlas.
- Declaracion sobre la Identidad y los Principios Cooperativos.
- GAGNO, Adriana P. e VENTURI, Eliana de Paula C. (1997) *Atuação dos psicólogos que trabalham em empresas que desenvolvem programas de qualidade*, IN: Interação, Revista do Departamento de Psicologia da UFPR, VI (Jan/Dez), Curitiba.
- GRAMIGNA, Maria Rita M. (1995) *Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais*, Editora Makron Books, São Paulo.
- GRAMSCI, Antônio e BORDIGA, Amadeo. (1981) *Conselho de Fábrica*, Brasiliense, São Paulo.
- GUTIERREZ, Gustavo Luis. (1987) *Autogestão e Condições Modernas de Produção*. Marília, UNESP – Séries Monográficas de Administração, 1#.
- GUTIERREZ, G L. (1999) *Gestão comunicativa: Maximizando Criatividade e Racionalidade – Uma Política de Recursos Humanos à partir da Teoria de Habermas*, Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- IEMA, C.R.D. *Um estudo teórico sobre a formação do psicólogo organizacional no Brasil*, Psicologia: Teoria e Prática. Vol.- Nº 1 Jan-Jun/1999, PUC - SP.
- LEFEBVRE, Henri. (1983) *Lógica Formal/Lógica Dialética*, Civilização Brasileira, São Paulo.
- MALVEZZI, S. (1979) *O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos: um estudo na Grande São Paulo*. São Paulo, 131p (Dissertação de Mestrado), PUC – SP.
- MORGAN, G. (1995) *Imagens da Organização*, Ed. Atlas, São Paulo.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. (1981) *O que é Burocracia*, Coleção Primeiros Passos, Brasiliense, São Paulo.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. (1981) *Novas Formas de Participação*, Brasiliense, São Paulo.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. (1981) *Burocracia e Autogestão*, Brasiliense, São Paulo.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. (1986) *Organização e Poder – Empresa, Estado, Escola*, Ed. Atlas, São Paulo.
- MINICUCCI, Agostinho. (1991) *Dinâmica de Grupo: Teorias e Sistemas*, Ed. Atlas, São Paulo.

OLIVEIRA, C. R. (1987) *História do Trabalho*, Ática, SP.

Prefeitura Municipal de Curitiba: Técnicas e Dinâmicas de Grupo.

Psicologia, Ciência e Profissão, 1988, ano 19 nº 1, Brasília.

QUEIROZ, Bertino Nóbrega de. (1982) *A Autogestão Iugoslava*, Brasiliense, São Paulo.

Seminário Nacional de Cooperativismo de Trabalho, Vol. I, Fortaleza, 1998.

VIEIRA, Marcelo M. F. e OLIVEIRA, Lúcia Maria M. B. de. (1999) *Administração Contemporânea, Perspectivas Estratégicas*, Ed. Atlas, São Paulo.

ZANELLI, José Carlos. (1994) *O Psicólogo nas Organizações de Trabalho: Formação e Atividades Profissionais*, Paralelo 27, Florianópolis.

NOTES

¹ Professora do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Paraná, Coordenadora do Programa de Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

UN MARCO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LA PARTICIPACIÓN

Eduardo Acuña A., Alejandra Núñez C., Mario Radrigán R.
PRO-ASOCIA, Universidad de Chile (UdeC)

Resumen

En este trabajo se propone un marco conceptual para el estudio de la participación en organizaciones. Es el resultado de una investigación bibliográfica sobre el tema. Se abordan tres aspectos, el primero identifica tipos de ideologías sobre la participación y sus efectos en las oportunidades para que las personas intervengan en las actividades de los grupos. Luego se examinan las dimensiones de los sistemas participativos, su formalidad e informalidad, el acceso a decisiones, características de éstas y el tipo de actores y su nivel de ligazón con los procesos participativos. Por último se hace ver cómo la participación en organizaciones está sujeta a límites impuestos por factores de contingencia, en particular se alude al tamaño de los grupos, a la competencia técnica de las personas y su motivación para intervenir en decisiones.

Palabras claves: Participación, decisiones, ideologías, sistemas participativos, tamaño, competencias, motivación.

Resumo

Neste trabalho se propõe um marco conceptual para o estudo da participação em organizações. É o resultado de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Se abordam três aspectos, o primeiro identifica tipos de ideologías sobre a participação e os seus efeitos nas oportunidades para que as pessoas intervenham nas atividades dos grupos. Depois se examinam dimensões de sistemas participativos, a sua formalidade e informalidade, o acesso às decisões, características destas e o tipo de atores e o seu nível de ligação com os processos participativos. Por último se mostra como a participação em organizações está sujeita a limites impostos por fatores de contingência, em particular se faz alusão ao tamanho dos grupos, à competência técnica das pessoas e a sua motivação para intervir em decisões.

Palavras claves: Participação, decisões, ideologías, sistemas participativos, tamanho, competências, motivação

Résumé

Ce travail propose un cadre conceptuel pour l'étude de la participation dans les organisations. Il présente le résultat d'une recherche bibliographique sur le thème où trois aspects sont abordés. On identifie d'abord des types d'idéologies sur la participation et leurs effets sur les opportunités pour les gens d'intervenir dans des activités de groupes. Par la suite, on examine les dimensions des approches participatives, leur caractère formel et informel, l'accès aux décisions, les caractéristiques de celles-ci, le type d'acteurs et son niveau de liaison avec les processus participatifs. En dernier lieu, on démontre comment la participation dans les organisations est sujette à des limites imposées par des facteurs de contingence, en particulier à la taille des groupes, à la compétence technique des personnes et à leur motivation pour intervenir dans les prises de décision.

Mots clés: Participation, décisions, idéologies, approches participatives, taille, compétences, motivation.

Abstract

This paper, is the result of bibliographical research and sets a conceptual scope for the study of participation within organisations. Three concepts are being undertaken: the first identifies types of participation ideologies and their impact on opportunities for people to intervene in groups' activities. The second concept explores dimensions of participative systems, its formality and informality, access to decisions, decisions characteristics and types of actors, and its level of connection with participative processes. Finally, from the third concept

emerges that participation within organisations is limited by contingent factors, such as: size of groups, technical competency of the people and their motivation to intervene in decisions.

Key words: Participation. Decisions. Ideologies. Participative systems. Size. Competencies. Motivation.

* * * * *

INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo se inspira en la interrogante de en qué grado y cómo la participación está efectivamente presente en el funcionamiento de las cooperativas. Nos preguntamos si la participación se remite a un mero discurso ideológico o por el contrario se encarna en políticas, estructuras y procesos que permiten y estimulan que socios y trabajadores se involucren de manera efectiva en la operación de la organización. Entendemos que la aclaración última de esta interrogante es materia de indagación empírica, sin embargo, para alcanzar dicho cometido consideramos indispensable que de manera previa se disponga de un marco conceptual que dimensione y explique el fenómeno de la participación. Ese es el propósito de este trabajo, presentar un sistema de categorías que permitan una comprensión coherente de lo que significa la participación en el contexto de las organizaciones. Una vez que disponemos de este marco conceptual estamos en condiciones de abrirnos al estudio empírico de la participación en cooperativas, tarea que abordaremos en un trabajo posterior tomando como referencia la situación de casos Chilenos.

El marco conceptual que aquí presentamos es el producto de una revisión bibliográfica en el tema de la participación en organizaciones. Esa revisión nos permitió identificar tres aspectos centrales que a nuestro entender contribuyen a hacer inteligible el estudio de la participación, procedemos a enunciarlos brevemente para luego desarrollarlos en extenso.

El primer aspecto nos hace ver que la presencia y fortaleza de la participación es producto de acciones de liderazgo ejercida por autoridades quienes en forma deliberada y concertada buscan construir y mantener un sistema social en donde prendan y se plasmen principios democráticos y participativos. Esto

supone que las autoridades en sus actos de liderazgo se inspiran en una ideología que atribuye a la participación el carácter de valor nuclear para articular las relaciones humanas al interior de los grupos. Reconocemos cuatro ideologías que dan sustento a la participación, la democrática, la socialista, la del desarrollo y crecimiento humano y la que promueve la eficiencia y la productividad.

Un segundo aspecto se refiere a las propiedades que deberá contar la participación para que ésta se materialice con vigor en la vida de las organizaciones. Hay un apelativo a entender la participación como un sistema compuesto de diversos elementos que interactúan entre sí y que afectan los resultados últimos que se alcancen. El sistema de participación supone la existencia de políticas oficiales que fomentan y respaldan de manera formal la participación de las personas, con una apertura a recoger también expresiones e iniciativas de participación informal a través de las cuales se viertan posiciones e intereses de variada naturaleza que pueda tener la gente. Entendemos que las políticas se expresarán en estructuras sociales que materializan la participación a través de la oferta de mecanismos directos o representativos para que las personas intervengan; se especificarán las materias que compete tratar en dichas instancias y el grado de poder que se dispone para influir en la toma de decisiones. El sistema participativo incluye también observar el tipo de actores que intervienen en él.

El tercer aspecto advierte que los procesos participativos están sujetos a experimentar restricciones según factores contextuales o de contingencia. Esto implica que la participación está sujeta a límites, pretender maximizar su aplicación puede constituir una amenaza seria para la viabilidad de la organización por las interferencias que se producen respecto del

logro de sus objetivos de producción. Ante esa disyuntiva está la opción de recurrir a medidas ponerle límites en observancia a factores contextuales específicos que así lo merezcan. Entre la diversidad de factores de contingencia que son susceptibles de considerar respecto de la participación aludimos al tamaño de los grupos u organizaciones, a la competencia técnica de las personas en el acceso a decisiones y al papel que juega la motivación en sistemas participativos.

Los tres aspectos recién aludidos son objeto de un análisis más profundo en lo que sigue de esta presentación, allí se hacen referencias para el caso particular de la participación en cooperativas los cuales sirven como orientaciones para futuros estudios en esa materia.

1. Ideología y Participación

El papel del liderazgo en la construcción de sistemas participativos en organizaciones goza de una cierta validación tanto empírica como teórica (Miles, 1971; Heller y Wilpert, 1981; Heller et al., 1988; Lawler, 1989; Heller, 1992; Neilsen 1986; Burke, 1986; Heller et.al., 1998). Especialmente a las autoridades en posición estratégica se les atribuye un protagonismo central para la creación de organizaciones que operan bajo principios democráticos, en donde se fomenta y estimula la participación de la gente que en ellas trabajan. Las autoridades acometen la responsabilidad de establecer una visión, misión y objetivos para el grupo que representan poniendo de manifiesto el compromiso con una constelación de valores sociales para la integración de las personas en el hacer de la organización. Entendemos que el proceder de las autoridades se inspira en concepciones ideológicas que dan sustento a la participación, hay de por medio valores, supuestos y metas en función de los cuales se establecen arreglos para que la gente disponga de oportunidades para ejercer influencia y poder en el desempeño de sus cometidos. Las ideologías articulan creencias que de manera convincente atribuyen a la participación ventajas ya sea en el plano del desarrollo humano y / o de las organizaciones

Distinguimos cuatro tipos de ideologías como posibles fuentes de inspiración para el proceso

de participación óptimas, lo que significa

de institucionalización de sistemas participativos: la democrática, la socialista, la que se refiere al desarrollo y crecimiento humano y la de orientación hacia la eficiencia y la productividad (Miles, 1971; Heller, 1998; Mccarthy, 1989; Dachler y Wilpert, 2000; Lawler, 1989).

Ideología Democrática: se asienta en el valor intrínseco de la democracia, en su estándar moral como método para tomar decisiones en todos los aspectos de la vida colectiva en comunidad. Se sostiene la creencia que el común de los ciudadanos dispone de capacidades potenciales para proceder con sabiduría, inteligencia y efectividad en decisiones, se atribuye a las personas una inclinación básica a ser responsables, racionales, interesados en materias cívicas, estar informados y a proceder con cooperación. La ideología reconoce que las personas pueden adolecer de limitaciones para operar según principios democráticos pero hace ver cómo éstas pueden desarrollar esas capacidades en la medida que se les expone a procesos sistemáticos de aprendizaje. Se entiende que la democracia se aprende y toma vigor en la medida que cubre distintos planos de la vida humana, no sólo lo político, sino que también en el trabajo, la familia y la comunidad. Esta ideología en su concepción más tradicional aboga porque la democracia se exprese a través de su ejercicio directo por parte de todas las personas que integran la comunidad. Sin embargo también está la postura que propone una participación más restringida de la democracia mediante la operación de grupos de elites que toman decisiones bajo el control de un electorado que renueva con cierta regularidad a los agentes que les representan y disponen de mecanismos para manejar los conflictos que naturalmente se suscitan entre las partes en el desempeño de sus funciones. Los resultados de esta ideología en su versión más tradicional son alcanzar una plena participación de la gente en las decisiones, otras versiones proponen como resultados primarios de la participación el lograr la estabilidad y eficiencia de las instituciones sociales.

Ideología Socialista: tiene como referente los planteamientos teóricos filosóficos de Marx en donde se observa cómo el régimen de producción capitalista somete a los trabajadores a estados de enajenación. Como resultado de las relaciones dialécticas entre capital y trabajo, el alto grado de especialización y división de las actividades laborales, las personas se ven inhabilitadas para controlar el sentido de sus vidas, volviéndose víctimas de un sistema que no sólo los empobrece en el plano material sino que también en lo psicológico y social. Un supuesto central en la ideología es la potencialidad de la gente para alcanzar su liberación económica por medio de su participación activa y creativa en los procesos productivos y a través de su control final. A la participación se le atribuye el papel de ser vehículo para el ejercicio del control económico por parte de la clase trabajadora, a esto se debe sumar la educación para poder actuar en propiedad en esas funciones que tradicionalmente han cumplido los ejecutivos como representantes de la clase capitalista. El fin último de la participación en las empresas es alcanzar el cambio revolucionario en la sociedad dando lugar a una cultura proletaria que descansa en principios cooperativos, igualitarios y en un sistema social que permite el desarrollo humano en la medida que las actividades productivas sirven a fines superiores que traspasan la mera subsistencia. Un factor esencial para el logro de estos resultados es la formación y desarrollo de una conciencia de clase por parte de los trabajadores.

Ideología del crecimiento y desarrollo humano: concibe a la participación como medio para potenciar el desarrollo de las personas, expandiendo la personalidad y preservando la salud mental dado los efectos restrictivos que suelen estar presentes en las organizaciones y empresas. Concibe el mejoramiento dotando a las personas de oportunidades para ser activas, independientes, capaces de auto controlarse, comprometidos en la realización de diversas actividades y con una orientación de largo plazo. El énfasis en las empresas por maximizar resultados económicos es motivo de una severa crítica por sus consecuencias debilitantes para el bienestar, realización de las

personas y el deterioro en la salud mental. Se cuestiona el uso extensivo e intensivo de recompensas materiales, el ejercicio de supervisión punitiva y estrecha que resta las posibilidades de actuar con autonomía e independencia, y el que las personas deban operar bajo estructuras y roles que regulan con singular minuciosidad el desempeño de sus funciones. En contraste a estas condiciones debilitantes y restrictivas la ideología promueve la importancia de factores de motivación asociados con las tareas, en que se promueve la participación, la iniciativa, la toma de decisiones con autonomía por parte de la gente. La ideología concibe la modificación de factores estructurales, el diseño de tareas y de procesos para potenciar los efectos de la participación en el desarrollo y crecimiento humano. Las propuestas de participación se remiten al contexto de las empresas y organizaciones, en sus principios no hay incompatibilidades respecto de las condiciones que deben estar presentes en la sociedad. Se asume que el mayor bienestar y desarrollo que alcanzan las personas y grupos tienen una correlación con la eficiencia y estabilidad en el funcionamiento de las instituciones, lo que a su vez es motivo de valoración por sus efectos para la sociedad total.

Ideología de la productividad y la eficiencia: la participación toma la forma de una tecnología que permite un aprovechamiento de las capacidades humanas con el fin de alcanzar el máximo de resultados en eficiencia y productividad. Para contrarrestar los efectos adversos de alienación laboral, insatisfacción, ausentismo, rotación y conflictos industriales, empresarios y gerentes advierten en la participación una herramienta para aliviar a las empresas de dichos costos. A la participación se le atribuye el poder de influir positivamente en la satisfacción laboral y mejorar la moral de trabajo, elevar la cohesión de grupos y el compromiso de la gente hacia los objetivos de las empresas. Para la puesta en práctica de la ideología se recurre a la utilización de tecnologías relacionadas con el desarrollo de la participación, en las implantaciones se atiende a factores contextuales que respalden la participación, tales como que la gente disponga de información relevante, cuente con conocimiento y experiencia, existan recom-

piensas que refuercen la iniciativa de la gente y que los espacios de participación incidan de manera relevante en la ejecución de las tareas. La singularidad de esta ideología es que deja incólume el poder básico de decisión y control por parte de los ejecutivos, hay una transferencia de autoridad sólo en aquéllos aspectos que no amenazan la legitimidad en que se asienta la empresa. Además de contribuir a la eficiencia, a la participación se la percibe como fuente de estabilidad y orden para la sociedad, evitando costos derivados de insatisfacciones y conflictos laborales.

Estas cuatro ideologías muestran orientaciones distintas en el tratamiento de la participación, en cada una de ellas hay valores, supuestos y metas que conciben a la sociedad y las organizaciones enfrentando distintos tipos de problemas a los cuales asignan prioridades para su solución. Las diferencias ideológicas implican variaciones en las políticas y metas para las cuales sirve la participación, hay variaciones también en el significado, forma y función social de los arreglos participativos. Sin embargo, considerando las características generales de la participación, las ideologías no necesariamente se excluyen entre sí, por el contrario bien puede ocurrir que se utilicen de manera complementaria.

Concluimos que la ideología es una materia relevante para entender la naturaleza de la participación en las cooperativas, ello da pié

para indagar sobre distintos aspectos. Uno es sobre el tipo de actores que ejercen liderazgo en las cooperativas, las ideologías en que se inspiran y en qué medida ellas se plasman en la cultura de la organización (Morgan, 1990). Esto a su vez abre la posibilidad de examinar sobre los conflictos ideológicos, entre qué actores se suscitan, cuáles son las ideologías que finalmente dominan y qué efectos tienen sobre el desarrollo y funcionamiento de las cooperativas (Morgan 1990; Greiner 1986; Pettigrew, 1986). Luego está también el observar y comparar cómo distintas versiones ideológicas influyen en el diseño y funcionamiento de los arreglos participativos y las consecuencias que tienen sobre los resultados de las cooperativas. Otro aspecto es observar los cambios ideológicos en el ciclo de vida de las organizaciones, cómo en el enfrentamiento de las vicisitudes asociadas con distintas etapas de desarrollo se da lugar a que las autoridades reformulen las ideologías y se transformen los sistemas de participación para el efecto de dar viabilidad al sistema (Cornforth, 1989; Whyte, 1991; Greiner, 1972). Por último hacemos ver la posibilidad de indagar sobre las oportunidades de participación que se les brinda a los socios según las distintas versiones ideológicas y el nivel de satisfacción e insatisfacción que éstos tienen respecto de sus intereses y aspiraciones como miembros de las cooperativas (Grunberg, 1991; Rodríguez, 1982).

Cuadro 1
PARTICIPACIÓN SEGÚN TIPO DE IDEOLOGÍA

PARTICIPACIÓN	TIPOS DE IDEOLOGÍA			
	DEMOCRÁTICA	SOCIALISTA	HUMANISTA	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA
METAS	Plena participación. Estabilidad y eficiencia instituciones sociales.	Cambio revolucionario en la sociedad.	Desarrollar la personalidad de los trabajadores. Preservar la salud mental.	Alcanzar al máximo resultados de eficiencia y productividad.
FORMAS	Democracia expresada por ejercicio directo de los integrantes de una comunidad.	Participación: vehículo para ejercicio del control económico de la clase trabajadora.	Participación: medio para alcanzar el desarrollo de las personas	Participación: tecnología que permite un aprovechamiento de las capacidades humanas.

PARTICIPACIÓN	TIPOS DE IDEOLOGÍA			
	DEMOCRÁTICA	SOCIALISTA	HUMANISTA	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA
CONTENIDO	Se asienta en el valor intrínseco de la democracia, en su estándar moral como método para tomar decisiones.	Potencialidad de la gente para alcanzar liberación económica	Mayor bienestar y desarrollo de las personas y grupos, correlación con eficiencia y estabilidad en las instituciones.	Participación: herramienta para contrarrestar los efectos adversos de alineación laboral, insatisfacción, ausentismo, rotación y conflictos industriales.
MECANISMOS	Educación por medio de procesos sistemáticos de aprendizaje.	Formación y desarrollo de conciencia de clase por parte de los trabajadores.	Dotar a las personas de oportunidades para ser activas, independientes y capaces de autocontrolarse	Utilización de tecnologías relacionadas con el desarrollo de la participación: información, conocimiento

2. Sistemas Participativos y sus Dimensiones

En esta sección nos ocupamos de identificar y explicar las distintas dimensiones que incluye la participación. Procuramos ocupar un enfoque amplio e integral que recoge diversos aspectos de los procesos participativos en organizaciones salvando así el error que comúnmente se incurre cuando la participación es vinculada de modo exclusivo con toma de decisiones. Para esto nos servimos de material bibliográfico que nos advierte sobre aspectos que dan forma a la participación en organizaciones (Pasmore, 1986; Mason, 1982; Dachler y Wilpert, 2000; Heller et al. 1998). La atención que se pone en diversas dimensiones apela a entender la participación en términos de sistemas participativos lo cual supone la existencia de elementos que se afectan recíprocamente y que la naturaleza de su dinámica repercute en los resultados que se produzcan. En la discusión se hace una referencia al análisis de sistemas participativos en cooperativas.

Participación Formal e Informal

Esta dimensión pone de relieve la legitimidad en que descansa la participación, se refiere a

los fundamentos que sustentan el ejercicio del poder por parte de las personas. La base de legitimidad puede expresarse de manera formal mediante un sistema de reglas acordadas o impuestas sobre la organización, o bien puede descansar en lo informal, vale decir en el consenso emergente que resulta de las interacciones entre los sujetos. La participación formal puede encontrar legitimidad en bases legales provenientes de principios constitucionales o leyes específicas; en fundamentos contractuales o en políticas y reglamentos propios de las organizaciones. La participación informal descansa en las iniciativas y en el consenso que logran grupos e individuos para ejercer influencias, la legitimidad resulta de la práctica y su evolución en normas o costumbres. El grado de formalidad o informalidad de la participación está estrechamente ligado con los valores y metas que se pretende que ésta cumpla dentro del contexto particular de la organización y de la sociedad.

En el caso de las cooperativas se asume que la participación tiene una expresión formal vigorosa en cuanto es componente singular de su identidad como organización. La legitimidad que respalda la participación es en parte de tipo legal por leyes que validan su forma singular de operar mediante auto gestión; a esto se suman

la formulación de políticas y reglamentos internos de las organizaciones que pueden validar particulares formas de participación según las necesidades o aspiraciones que se tengan en dicha materia. El respaldo formal de que goza la participación en las cooperativas es una oferta de poder legítimo que abre posibilidades generosas para que las personas accedan y ejerzan influencia y poder.

En simultaneidad a la participación formal en las cooperativas también pueden prender y desarrollarse maneras informales de participación, personas y grupos pueden procurar acceder a información, hacer valer sus intereses recurriendo a procedimientos que se legitiman en interacciones consensuadas, las que pueden volverse costumbres que finalmente resulten incorporadas como prácticas formales. La informalidad de la participación puede resultar de deficiencias en los mecanismos formales, que se tornen poco expeditos y efectivos para la canalización de los intereses de personas y grupos. Es asunto de observación empírica conocer sobre la ocurrencia de la participación informal en cooperativas y de las consecuencias que tiene sobre los arreglos formales y en el funcionamiento global de las cooperativas (Krackhardt y Hanson, 2001).

Participación Directa e Indirecta

El análisis de la participación lleva a distinguir entre formas que permiten que las personas se involucren directamente en decisiones respecto de aquéllas en que el vínculo es indirecto. La modalidad directa generalmente es concebida como la expresión más genuina de participación porque en ella se materializa la democracia a plenitud, las personas pueden influir y ejercer poder en las decisiones sin que medie intermediario alguno. Sin embargo el uso de la participación directa suele ser objeto de fuertes restricciones porque su aplicación interfiere con principios de eficiencia y racionalidad técnica de las organizaciones. En tales circunstancias, la opción de la participación indirecta se proyecta como una alternativa válida, se recurre a la nominación de representantes que de manera individual o colegiada acceden a decisiones portando los

intereses del colectivo por el cual son nominados. Esta participación indirecta es concebida como una distorsión de la democracia más genuina, la que finalmente es legitimada ante la evidencia práctica que hace aconsejable su uso. Uno de los riesgos de la participación indirecta y representativa es que dé pie a la formación de oligarquías que se anquilosan en las posiciones de poder distanciándose de los intereses genuinos de los colectivos que los han nominado para ocupar los cargos (Rodríguez 1982; Michels, 1970). Este riesgo suele llevar al establecimiento de mecanismos reguladores para afrontar los conflictos de intereses que pueden suscitarse entre representantes y representados y al establecimiento de procesos que garanticen la renovación periódica de las personas en las posiciones de representantes.

En las cooperativas existen mecanismos para que operen ambas modalidades de participación. Por un lado las asambleas son escenarios que naturalmente consideran que los socios ejerzan de manera directa su participación en decisiones, sin embargo el problema que allí se puede suscitar es la renuencia de las personas para ejercer esos derechos a plenitud (McCarthy, 1989). Esa renuencia, especialmente si es numerosamente significativa, deja un vacío de autoridad que puede llevar a que los dirigentes deban excederse en sus acciones más allá de las prerrogativas de sus cargos, con el propósito de no paralizar el hacer cotidiano de la cooperativa. La participación indirecta y representativa ocurre especialmente de manera colegiada en las instancias del consejo de administración, junta de vigilancia y otras formas de agrupaciones. En dichas instancias están latentes los riesgos de formación de oligarquías, el distanciamiento entre los objetivos e intereses de los representados respecto de los que sostienen los representantes. Por otro lado el carácter colegiado que tiene la participación representativa realza la importancia de la calidad de las interacciones en los grupos y entre los grupos por las consecuencias que pueden tener sobre la efectividad y eficiencia en los cometidos técnicos que allí deben abordarse. Si la calidad de las interacciones es deficiente naturalmente ello se dejará sentir en resultados de baja

eficiencia y efectividad (Janis, 1972; Stokes, 1994; Roberts, 1984). Por último hacemos presente la interrogante de en qué medida en las cooperativas se hace extensivo el uso de mecanismos de participación directa e indirecta en las actividades productivas que en ellas se llevan a cabo, brindando oportunidades para que el personal pueda ejercer algún monto de influencia en las labores que realiza. La inexistencia de tales sistemas participativos supone que puede ser motivo de agudas contradicciones con los principios ideológicos de la democracia y auto gestión.

Acceso a Participación en Decisiones

Un aspecto central en el estudio de la participación es atender el acceso a decisiones que tienen las personas, en cuanto es allí donde se materializa la oportunidad para influir y ejercer poder de modo que sus intereses sean finalmente tomados en consideración. Para el análisis del acceso a participación nos apartamos por su simpleza de aquella visión que concibe el acceso a decisiones en términos dicotómicos, de ocurrencia o no de ella. Por el contrario nos abrimos a entenderla según la perspectiva de un continuo que refleja grados diversos de oportunidades para que las personas intervengan en decisiones. Dicho continuo reconoce la disponibilidad de información como estado básico y esencial para que ocurra un grado mínimo de participación en decisiones, luego se avanza en una gradiente de cada vez mayores oportunidades de influencia y poder, culminando con la situación en donde las personas pueden disponer de plena autonomía para adoptar decisiones (Heller y Wilpert, 1981; Heller et al. 1989). A continuación detallamos el continuo de influencia poder:

1. A las personas no se les entrega ninguna información anticipada respecto de la decisión que se está tomando en la organización.
2. A las personas se les entrega información en forma anticipada respecto de la decisión que se va a hacer.
3. Las personas pueden dar sus opiniones sobre las decisiones que se están tomando.

4. Las opiniones de las personas son tomadas en cuenta en el proceso de decisiones.
5. Las personas participan activamente dando a conocer sus opiniones e influyendo en el resultado final del proceso de decisión.
6. A las personas se les da plena autonomía para que tomen decisiones.

Este continuo que señala distintas formas en que puede ocurrir el acceso de las personas a decisiones resulta promisorio para el análisis de la participación en cooperativas porque contribuye a entender con mayor precisión el modo en que pueden operar los sistemas participativos allí existentes. Los arreglos estructurales de participación formal directa e indirecta pueden ser examinados según el continuo de acceso a decisiones proveyendo un perfil de lo que efectivamente ocurre en tales procesos. Una aplicación similar puede hacerse en lo que se refiere a los mecanismos informales de participación, observándose de que índole es el poder y la influencia que se ejerce en la informalidad y los resultados que finalmente arrojan. Estos análisis pueden entregar antecedentes para evaluar el carácter democrático que en realidad prevalece en las cooperativas, a la vez que puede dar luces sobre los efectos de los procesos de auto gestión en el operar técnico y empresarial de la cooperativa. Del mismo modo el continuo de acceso a decisiones posibilita establecer correlaciones con el tipo de ideología que predomina en la organización precisando como ésta influye en el establecimiento de patrones singulares de ejercicio de la influencia y del poder.

Contenido, Importancia y Complejidad de las Decisiones

Para entender los sistemas participativos es necesario prestar atención a ciertos atributos de las decisiones en torno a las cuales las personas intervienen lo cual comunica el nivel de trascendencia que la participación puede tener para los sujetos involucrados y sobre el funcionamiento de la organización. Esto significa distinguir en el rango, contenido, número y complejidad de las decisiones, en qué medida éstas se refieren a materias de orden estratégica, táctica u operativa dentro de

la gestión de la organización y concretamente a qué se refieren. Es atender también cómo ocurre la participación según las fases de las decisiones a través del tiempo, en su inicio, desarrollo, finalización o implantación (Drenth y Koopman, 1992; Heller y Wilpert, 1981; Heller et al. 1989). De igual modo es pertinente considerar la importancia que las personas asignan a su participación en decisiones, los asuntos que son de su preferencia y en qué monto valoran las oportunidades que se les brindan en las organizaciones para influir en decisiones. Otro aspecto de no menor trascendencia es considerar el nivel de complejidad técnica que tienen las decisiones en que participan las personas observando en paralelo en qué grado ellas son poseedoras de capacidades y conocimientos para hacer llevaderas las decisiones según estándares de calidad. Esto último nos abre a tomar en cuenta los efectos de la participación sobre la calidad de las decisiones y sus consecuencias sobre los resultados que alcanzan grupos y organizaciones. El entrenamiento y capacitación que se brinde a las personas ejerce una función significativa para que la participación se ejerza con competencia técnica y contribuya así a resultados no sólo valiosos por sus efectos en la satisfacción humana sino que también en lo que respecta a la calidad de la decisión (Heller, 1992; Yetton y Crawford, 1992).

Estos atributos de las decisiones son de plena validez para el estudio de la participación en las cooperativas. Supone observar los arreglos existentes de participación formal e informal, de tipo directa e indirecta, el nivel de acceso que se permite a las personas en las decisiones sino que además especificar los atributos que éstas últimas tienen. El tipo de ideología que domine en la cooperativa condicionará la participación en decisiones, supuestamente la democrática y socialista fomentarán a que las personas se involucren en todo tipo de decisiones mientras que la del desarrollo humano, y la de la productividad y eficiencia, presumiblemente serán más restrictivas en la naturaleza de las decisiones en que intervengan las personas. El análisis debe considerar hasta qué punto a las personas les interesa hacerse cargo de las responsabilidades asociadas con las decisiones y

cómo proceden en la resolución de éstas atendiendo a su naturaleza y complejidad. De singular importancia será el examinar el nivel de calificación técnica de las personas para afrontar las decisiones con montos razonables de calidad, especialmente en lo que se refiere a las de índole estratégicas y tácticas. En general son muchas y de variada naturaleza las materias que pueden y deben observarse en torno a las decisiones y la participación en las cooperativas, aspectos todos que pueden jugar un notable papel al momento de evaluar el desempeño económico y social de estas organizaciones. Por último recalamos que el análisis empírico de la participación en decisiones es una prueba que permite constatar la validez de la auto gestión, si ésta efectivamente ocurre, en qué monto y con qué consecuencias. Los antecedentes que se recojan pueden develar el papel efectivo que la participación tiene en las cooperativas, confirmando que son organizaciones abiertas a recibir las influencias de la gente que las integran o bien haciendo ver que la participación en las cooperativas es un mito que guarda distancia entre las aspiraciones ideológicas y lo que efectivamente ocurre en la vida de estas organizaciones.

Personas, Grupos y Participación

Finalmente ponemos término al análisis de distintas dimensiones de sistemas participativos refiriéndonos a los actores que allí intervienen (Morgan 1990; Pfeffer, 1993; Silverman, 1976). Para completar el análisis de la participación es indispensable configurar un cuadro que describa e identifique el nivel de compromiso que personas y grupos de la organización tienen con los sistemas participativos. Por una parte es observar la proporcionalidad de participación considerando la población total de personas y grupos que conforman la organización, para luego abrirnos a una pesquisa más fina orientada a registrar atributos de los actores en su vinculación con procesos participativos. Esto último involucra observar cómo la participación puede estar asociada con ciertos rasgos de las personas y de los grupos, lo cual a su vez puede permitir avanzar en un reconocimiento de cómo dichos actores están involucrados en patrones

singulares de decisiones, ya sea de tipo estratégicas, tácticas u operativas. Esto a su vez nos remite a la posibilidad de examinar el desempeño que tienen los actores en decisiones, especialmente en aquéllas que son de singular complejidad e importancia para la organización. La detección del fenómeno de la ausencia de participación corresponde tenerse en cuenta, primeramente en cuanto pesquisar su monto y juzgar su relevancia y luego en lo que refiere a encontrar su asociación con atributos específicos de los actores que se ven marginados o deciden marginarse de intervenir en decisiones (Mccarthy, 1989).

Lo antes dicho es de pertinencia para las cooperativas. Para entender la forma como operan los sistemas participativos es indispensable tener en cuenta cuáles son los actores que participan y cuáles no lo hacen. Esta materia ofrece varias hebras de investigación, una alude a las oportunidades para participar en cargos de autoridad que tienen las personas, su disposición a asumir tales responsabilidades y acometerlas con efectividad. Otra es observar la ocurrencia o no de renovación de autoridades y sus eventuales lazos con la formación de oligarquías. Pero quizás el asunto más neurálgico y básico es indagar si los arreglos de participación formal directa e indirecta son suficientemente operativos y efectivos en despertar el interés de las personas para involucrarse en las decisiones y gestión de la cooperativa. El conocer sobre los montos de participación efectiva que se dan en éstas organizaciones, sobre la exclusión voluntaria o involuntaria que afecta a sectores, grupos o individuos, puede poner en entre dicho los arreglos formales que se ocupan para la participación. Indagar sobre los actores que protagonizan procesos de participación informal, las razones para proceder en esa forma, sobre sus opiniones sobre el actuar de las autoridades, sus satisfacciones e insatisfacciones como miembros de las cooperativas, entre otros aspectos, puede permitir dar cauce a una comprensión de los problemas que vive la gente y su asociación con la participación y la ausencia de participación. En este contexto adquiere singular relevancia establecer un perfil psicosocial y técnico de los actores que acceden a posiciones de autoridad,

distinguiendo entre dirigentes y profesionales, y observando la calidad del liderazgo que ejercen en la conducción de la organización. La formación de oligarquías nuevamente se proyecta como un asunto relevante de examinar, se trata en primer lugar de constatar su existencia para luego conocer sobre las condiciones que llevan a su gestación y consolidación (Rodríguez, 1982).

Resumimos lo realizado en esta sección. Hemos considerado que para el análisis de la participación se deben distinguir varias dimensiones superando así la mirada estrecha que sólo se concentra en la toma de decisiones. En tal sentido procedimos a atender los aspectos de formalidad e informalidad de la participación; los arreglos que permiten que ella se ejerza de manera directa e indirecta; el acceso a las decisiones y sus características en cuanto a rango, contenidos y cantidad; y por último, atender a los actores que se ven involucrados en los procesos participativos y en decisiones. Este proceder analítico se enmarca en el entendimiento de la participación según el concepto de sistemas participativos. Lo que hemos hecho ha sido mostrar sus componentes principales y esbozar algunas de las relaciones recíprocas entre algunos de éstos. En el análisis hemos integrado a las ideologías de la participación en tanto cumplen una función central en la configuración de los sistemas participativos. Todo esto ha sido realizado teniendo en vista el estudio de la participación en cooperativas.

3. Contingencia y Participación

Habiendo precisado la naturaleza de sistemas participativos nos ocupa ahora atender cómo su forma de operar puede verse afectada por factores contingentes (Dachler y Wilpert, 2000; Heller y Wilpert, 1981). En otras palabras hacemos ver que más allá de los planteamientos ideológicos, la participación está sujeta a experimentar límites o restricciones al momento de materializar su aplicación. Advertimos en la naturaleza sociotécnica de las organizaciones un imperativo que fuerza a implementar una racionalidad instrumental en su gestión y que por lo tanto limita los procesos participativos en

procura de tornar viable el sistema, particularmente cuando éstos están insertos en mercados altamente competitivos que premian la eficiencia y calidad en productos y servicios. El pretender la plena aplicación de los principios ideológicos participativos en la gestión y funcionamiento de la organización conlleva el riesgo de parálisis y colapso ante la imposibilidad de cumplir con sus tareas básicas que constituyen la razón de ser de su existencia. En conocimiento que los factores contingentes que pueden moderar el uso de la participación son de un amplio rango optamos por referirnos a aquéllos que resultan más relevantes para estudios futuros en esta materia en el caso de cooperativas. En particular aludimos al tamaño de los grupos, a la calificación técnica de las personas y a la motivación que éstas tengan para participar. Tenemos claro que el análisis de factores que moderan la participación es de una complejidad mucho mayor que el tratamiento que aquí hacemos.

Tamaño del grupo y participación

La cantidad de personas que integren la organización es una condicionante básica en los procesos participativos (Greiner 1972; Kernberg, 1999; Turquet, 1975; Miller, 1990). Estos son más expeditos de activar y de encauzar dentro de una cierta racionalidad en la medida que la cantidad de personas es relativamente reducida. Cuando el grupo es pequeño se presentan allí condiciones que favorecen a la espontaneidad en las interacciones, las comunicaciones permiten las referencias recíprocas entre los participantes, son de naturaleza cara a cara, prevalece el sentido de la individualidad y es evidente la constatación de responsabilidades por las acciones que se realizan o se omiten. El grupo, en la medida que valora la participación de sus miembros, puede ejercer un control social directo sobre el individuo induciéndole a que intervenga con protagonismo en las actividades colectivas. Del mismo modo el tamaño pequeño del grupo puede favorecer a que las autoridades ejerzan una influencia directa sobre las personas para que se abran a comunicar sus opiniones y a participar en decisiones de distintas naturaleza. En suma el tamaño

reducido del grupo facilita a que ocurra una participación espontánea que puede descansar fuertemente en procedimientos de tipo informales que a la vez pueden regularse con flexibilidad según sean las circunstancias que allí se afronten. Por el contrario cuando el tamaño del grupo es grande, la espontaneidad e informalidad de la participación se pierde o bien se vuelve caótica. Especialmente si la cantidad de personas es voluminosa toma fuerza en la gente el sentirse parte de una masa humana que oculta la individualidad y que les incita a recluirse en el anonimato. Las comunicaciones son difíciles de emitir porque la escucha es incierta, hay temores a que se rechacen las diversidades, que domine la competencia y rivalidad y que finalmente la participación resulte en un caos y desorden con consecuencias destructivas para la estabilidad del sistema y de las personas. Luego para que la participación tome un cauce constructivo y funcional en los grupos grandes necesariamente deberán establecerse regulaciones formales que le impriman un sentido de racionalidad, estableciéndose normas, diferenciando papeles, especificando responsabilidades y coordinando las intervenciones de las personas y grupos. En otras palabras para que la participación opere dentro de un marco de racionalidad debe estar sujeta a regulaciones burocráticas con lo cual necesariamente se introducen restricciones que limitan su ejercicio pleno.

Competencia técnica y acceso a decisiones

La calificación técnica de las personas es un factor que modera la participación particularmente cuando se la entiende cumpliendo una función instrumental para el mejoramiento en la calidad de las decisiones en grupos (Heller y Wilpert, 1981; Heller, 1992; Heller et al., 1998; Rodríguez, 1982). Esto supone el ejercicio de un control deliberado respecto de las materias que han de abordarse en las decisiones y de quienes han de acceder a esa tarea. Las personas que intervienen en las decisiones deben ser objeto de una selección en que se cautela que dispongan de un nivel satisfactorio de conocimientos y experiencias de modo que puedan contribuir a que las decisiones sean adoptadas según rangos

óptimos de calidad. En tal sentido el nivel de calificación técnica de la gente cumple una función moderadora en el acceso a las decisiones, se entiende que la participación debe obedecer a la lógica de una racionalidad técnica que viene dada por la naturaleza y complejidad de las materias que se traten. Esto cuestiona severamente aquéllos planteamientos ideológicos que postulan un uso pleno y extensivo de la participación en las organizaciones en los cuales se desconoce su carácter instrumental para con la calidad de las decisiones. Cuando el acceso a decisiones no está sujeto a límites en el nivel de calificación de las personas es altamente probable que el análisis de los problemas tome un curso de irracionalidad que entorpezca la calidad de los tratamientos. Para las personas que acceden a decisiones sin tener las competencias técnicas requeridas la experiencia les resulta altamente insatisfactoria porque no advierten el sentido que justifique su participación. La educación, el entrenamiento y la experiencia son herramientas que sirven para que las personas mejoren en sus competencias técnicas, así la participación se valida al posibilitar la entrega de aportes a la calidad de las decisiones.

Motivación y acceso a decisiones

Aludimos al papel restrictivo que puede tener la motivación en el diseño y operación de sistemas participativos. Si el interés y motivación por acceder a decisiones existen y están presentes en un rango relativamente uniforme entre las personas y grupos de la organización los sistemas participativos serán viables al disponer del respaldo, vigor y compromiso de la gente. Sin embargo la motivación para acceder a decisiones suele ser precaria, en ocasiones los individuos se sienten interesados a participar sólo dentro de ciertos rangos de compromisos y no aspiran a involucrarse en procesos que les demanden mayor dedicación y responsabilidad (Heller, 1981). En otros casos las personas pueden ser abiertamente resistentes a asumir algún tipo de participación por mínima que ésta sea, situación que es particularmente compleja cuando abarca un volumen significativo de los integrantes de la organización (Mccarthy, 1989; Rodríguez, 1982). La precariedad de la

motivación para participar es preocupante porque puede significar entorpecimientos serios en el funcionamiento de la organización y porque puede ser indicativo de una cierta descomposición moral en cuanto las personas son indiferentes a lo que ocurre con la organización. En este contexto de límites en la motivación para participar consideramos que el diseño de sistemas participativos requiere atender a las precariedades creando instancias que permitan hacer operativo el acceso a decisiones evitando así el riesgo de deterioro en el desempeño y resultados de la organización. Esto puede significar que un grupo de personas deban temporalmente concentrar el acceso a decisiones por las resistencias que encuentran para contar con la colaboración de otros. También está la posibilidad del diseño de sistemas participativos según el monto de motivación que exista entre distintas personas y grupos de modo de garantizar que en todos ocurra al menos un nivel mínimo de compromiso con el acontecer de la organización. Todo esto sin dejar de considerar el desarrollo de estrategias para fortalecer las motivaciones de la gente respecto del acceso a decisiones. El gran riesgo de la falta de motivación para participar es la formación y consolidación de oligarquías que no sólo pueden afectar seriamente el operar técnico de la organización sino que quizás de modo más importante es una amenaza a la legitimidad social del sistema.

CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo ha sido el desarrollo de un marco conceptual para el estudio de la participación en organizaciones. En dicho marco se ha prestado atención a tres aspectos centrales: a las ideologías y su papel articulador de la participación; a los componentes de sistemas participativos y a factores contextuales que moderan el uso de la participación.

En lo referente a las ideologías distinguimos cuatro tipos, la democrática, la socialista, la del desarrollo y crecimiento humano y la de orientación hacia la eficiencia y productividad. Los tipos de ideologías mencionados influyen directamente en el grado de participación que

se les otorga a los miembros de una organización, es así como el fin de la ideología democrática es alcanzar la plena participación de las personas; el de la socialista es lograr el cambio revolucionario en la sociedad, el de la ideología de crecimiento y desarrollo humano es permitir a las personas una expansión de sus personalidades y por último en la ideología de la productividad y la eficiencia se espera alcanzar al máximo de resultados económicos. La ideología presente en una organización influirá directamente en la participación, en la estructura, en el diseño y por ende en los resultados que arroje la participación.

El segundo aspecto que se abordó en el trabajo fue identificar las dimensiones o componentes de sistemas participativos. Así se observó que la participación puede expresarse de manera formal mediante un sistema de reglas acordadas o impuestas sobre la organización, o bien puede sustentarse en la informalidad, vale decir en el consenso emergente que resulta de las interacciones entre las personas. En complemento con lo anterior el análisis llevó a distinguir entre formas directas e indirectas participación. Luego se observó el acceso a decisiones y las singularidades que éstas podían tener en cuanto a contenido, número e importancia. Por último en el análisis de sistemas participativos se destaca el papel de los actores sociales que allí intervienen.

Finalmente se observaron tres factores contingentes que moderan la participación, el número de personas que integran el grupo, la

competencia técnica de las personas y la motivación para involucrarse en las actividades de la organización. En cuanto al tamaño del grupo observamos que cuando éste es reducido se facilita una participación espontánea que descansa en procedimientos de tipo informales que pueden regularse con flexibilidad según sean las circunstancias que se afronten. Por el contrario cuando el tamaño del grupo es grande, la espontaneidad e informalidad de la participación se pierde haciéndose imprescindible el encauzarla según mecanismos formales que restringen el acceso a decisiones. En cuanto a la calificación técnica se observó que es crucial para la calidad de las decisiones por lo que opera como factor moderador sobre la participación, se regula el acceso a decisiones según el nivel de competencias que tengan las personas. Por último se hizo referencia a la función moderadora de la motivación en procesos participativos, observándose que cuando las personas son resistentes a involucrarse en las actividades y decisiones de las organizaciones es necesario recurrir a mecanismos que compensen esa deficiencia intensificando la participación de aquellos actores más comprometidos, lo cual presentaba el riesgo de formación de oligarquías.

Ponemos término al trabajo reiterando que el marco conceptual aquí elaborado tiene por propósito servir para el estudio de la participación en empresas cooperativas Chilenas, tarea que abordaremos en una próxima investigación.

BIBLIOGRÁFICA

- Burke W.W.(1986) "Leadership as Empowering Others", en Srivastva and Associates, *Executive Power*, Jossey Bass Inc., Publishers.
- Cornforth Ch.. (1989) " Worker Co-operatives in the UK: Temporary Phenomenon or Growing Trend?", en Lammers y Széll, *Organizational Democracy: Taking Stock. International Handbook of Participation in Organizations*. Oxford University Press.
- Dachler H.P. y Wilpert B (2000) "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", en Heller F., *Managing Democratic Organizations*, Volume I, Dartmouth Publishing Company Limited.

- Drenth P. y Koopman P.. (1992) " Duration and Complexity in Strategic Decision Making", en Heller F., *Decision-Making and Leadership*, Cambridge University Press.
- Greiner L. (1986) "Top Management Politics and Organizational Change", en Srivastva and Associates, *Executive Power*. Jossey Bass Publishers.
- Greiner L. (1972) "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review* (July-August).
- Grunberg L. (1991) "The Plywood Co-operatives: Some Disturbing Findings", en Russel y Rus, *Ownership and Participation, International Handbook of Participation in Organizations*, Volume II, Oxford University Press.
- Heller F. y otros. (1998) *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press.
- Heller F. (1992) "Decision- Making and The Utilization of Competence", en Heller, *Decision Making and Leadership*, Cambridge University Press.
- Heller F. y otros. (1988) *Decisions in Organizations: a Three Country Comparative Study*, Sage Publications.
- Heller F., Wilpert B. y otros. (1981) *Competence and Power in Managerial Decision Making*, John Wiley and Sons Ltd.
- Janis I. (1972) *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin Company.
- Krackhardt D. Y Hanson J.. (2001) "Informal networks: the company behind the chart", en J. Henry, *Creative Management*, second edition, Sage Publications.
- Kernberg O.(1999) *Ideología, conflictos y liderazgo en grupos y organizaciones*. Paidós.
- Lawler E.E. (1989) "Participative Management in the United States: Three Classics Revisited", en Lammers y Szél, *Organizational Democracy: Taking Stock*, Volume I. International Handbook of Participation in Organizations, Oxford University Press.
- Mason R.(1982) *Participatory and Workplace Democracy*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Mccarthy Sh. (1989) The Dilemma of Non- participation, en Lammers y Széll, op.cit..
- Michels R. (1970) Oligarchy, en Grusky y Miller, *The Sociology of Organizations: Basic Studies*. The Free Press, New York.
- Miles R. (1971) "Human Relations or Human Resources?", en Kolb, Rubin y McIntyre, *Organizational Psychology: a book of readings*. Prentice Hall, Inc.
- Miller E. (1990) "Experiential Learning in Groups I: The Development of the Leicester Model", en Trist and Murray, *A Tavistock Anthology: The Social Engagement of Social Science*, volume I. Free Association Books. London.
- Morgan G. (1991) *Imágenes de la Organización*. Alfa omega.

- Nielsen E.H. (1986) "Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility", en Srivastva and Associates, op. cit.
- Pasmore W.A. (1986) "Power and Participation: The Coming Shake-Up in Organizational Power Structures", en Srivastva and Associates, op. cit.
- Pettigrew A.M. (1986) "Some Limits of Executive Power in Creating Strategic Change", in Srivastva and Associates, op.cit.
- Pfeffer J. (1993) *El Poder en las Organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Roberts V. Z. (1994) "Conflict and Collaboration: managing intergroup relations", en Obholzer and Roberts, *The Unconscious at Work*. Routledge.
- Rodríguez D. *Formación de Oligarquías en Procesos de Autogestión*. Instituto de Sociología Pontificia Universidad Católica de Chile, Imprenta Pucará.
- Silvermann D. (1976) *The Theory of Organizations*, Heinemann Educational Books Ltd.
- Stokes J. (1994) "The unconscious at work in groups and teams: contributions from the work of Wilfred Bion", en Obholzer and Roberts, op. cit.
- Turquet P. (1975) "Threats to Identity in the Large Group", en Kreeger, *The Large Group: Dynamics and Therapy*, Londres, Constable.
- Whyte W.F. (1991) *Social Theory for Action*, Sage Publications.
- Yetton P. y Crawford M. "Reassessment of Participative Decision-Making: A Case of Too Much Participation", en Heller, *Decision-Making and Leadership*, Cambridge University Press.

EXPERIENCIAS COOPERATIVAS:

Categorías y Ejemplos

Róger Churnside
Escuela de administración pública, Universidad de Costa Rica (UCR)

Resumen

*El artículo está dirigido principalmente a académicos y profesionales latinoamericanos que deseen intercambiar experiencias y reflexiones sobre cooperativismo mediante esta revista. Se sugiere tres categorías de investigación: génesis y cambio organizacional; funcionamiento y desarrollo; administración y política. Para cada categoría, se ofrece algunos ejemplos de teoría y metodología generados por autores de Francia, Estados Unidos y Québec (Canadá), respectivamente. Todos ellos son descritos sintéticamente, comparados integralmente y analizados críticamente, **en el marco de un solo modelo espacio-temporal**, para que los analistas latinoamericanos las puedan tomar en cuenta sistemáticamente, en sus propios trabajos sobre la materia.*

Résumé

*L'article est adressé principalement aux académiciens et professionnels latino-américains qui souhaitent échanger des expériences et des réflexions sur le coopératisme à partir de cette revue. Trois catégories de recherche sont suggérées: genèse et changement organisationnel; fonctionnement et développement; administration et politique. Pour chaque catégorie, quelques exemples de théorie et de méthodologie produites par des auteurs de la France, des Etats-Unis et du Québec (Canada) sont donnés respectivement. Ces exemples sont synthétiquement décrits, intégralement comparés et analysés de manière critique **dans le cadre d'un seul modèle spatio-temporel**. Ce procédé est utilisé afin que les analystes latino-américains puissent systématiquement prendre les exemples en considération dans leurs propres travaux sur la matière.*

Resumo

*O artigo está dirigido principalmente a acadêmicos e profissionais latino-americanos que desejam fazer o intercâmbio de experiências e reflexões sobre cooperativismo através desta revista. Sugerem-se três categorias de pesquisa: gênese e câmbio organizacional; funcionamento e desenvolvimento; administração e política. Para cada categoria, oferecem-se alguns exemplos de teoria e metodologia gerados por autores da França, dos Estados Unidos e do Quebec (Canadá), respectivamente. Todas elas estão descritas sinteticamente, comparadas integralmente e analisadas criticamente, **no marco de um só modelo espaço-temporal**, para que os analistas latino-americanos as possam levar em conta sistematicamente, nos seus próprios trabalhos sobre a matéria.*

Abstract

*The article is directed mainly to Latinamerican academicians and professionals who wish to exchange experiences and reflections on cooperativism through this magazine. Three categories of investigation are suggested: genesis and organizational change; operation and development; administration and politics. For each category, a few theoretical and methodological examples are given by authors from France, the United States and Quebec (Canada) respectively. Each of these examples are synthetically described, integrally compared and critically analyzed and this, **within the frame of a single model of temporal space**. This way, each category can be systematically taken into consideration by Latinamerican analysts in their work on the matter.*

* * * * *

PRÓLOGO

Todos los que hacemos algún aporte a la edición fundacional de esta memoria sobre experiencias cooperativas en América Latina tenemos, seguramente, el deseo de contribuir a definir su rumbo. Es decir, no pretendemos solamente dar a conocer acciones y reflexiones de actualidad sobre cooperativismo en el área, sino que también intentamos ayudar a marcar el camino o la senda que andarán quienes compartan -por este medio y en lo futuro- sus esfuerzos, observaciones y pensamientos sobre la materia, tomando en cuenta el contexto mundial.

Los promotores de la publicación decidieron que su versión inicial se compondría principalmente con documentos -ya disponibles en y sobre la región- preparados por iniciativas previas e independientes entre sí. Esta medida ad-hoc o acción de corto plazo fue necesaria y conveniente, para facilitar la confección de esta primera memoria, aprovechando los trabajos de profesionales y académicos activos -pero dispersos- en el campo del cooperativismo. Sin embargo, también se requiere algunas ideas preliminares para el desarrollo sistemático de la publicación a mediano y largo plazo, aprovechando conocimientos obtenidos en otras sociedades que, o han andado caminos diferentes, o nos adelantan en la ruta de cooperativismo que seguimos. Esto permitirá entablar un diálogo en busca de consenso de objetivos y coherencia de esfuerzos, que permita aumentar, cada vez más, la eficacia de este instrumento documental para la acción y el pensamiento cooperativos.

Como respuesta a esas últimas consideraciones, se ofrece este artículo de carácter general, para servir como cierre reflexivo de este primer número de la memoria, y consiste en una propuesta para ordenar los temas de cooperativismo, a discutir en números siguientes, conforme a las siguientes tres categorías: génesis y cambio organizacional; funcionamiento y desarrollo organizacional; gestión administrativa y política. La primera se refiere a condiciones, factores y procesos que determinan la formación de cooperativas y afectan sus estructuras de manera evolutiva o revolucionaria. La segunda tiene que ver con el

desarrollo de cooperativas, incluyendo su crecimiento y sus interacciones con otras unidades sociales, dada cierta estructura o con base en determinado conjunto de características. La última trata sobre principios, decisiones y técnicas que aplican las autoridades de cada cooperativa en su manejo, así como la normativa que establecen los gobernantes de la sociedad para regular el cooperativismo como un todo.

Al tratar cada una de esas categorías de temas, se conceptúa a las cooperativas como "organizaciones", es decir, unidades, objetos o sistemas sociales. La intención es enriquecer el análisis de cooperativas mediante la teoría y metodología del estudio de organizaciones, en particular, así como la de la ciencia social, en general. Si bien la memoria está dedicada, en principio, al registro de actividades y reflexiones en torno a la materia por parte de profesionales y académicos latino-americanos, conviene que esas experiencias sean enriquecidas, ahora y en el futuro, comparándolas y articulándolas, críticamente, con experiencias sobre la materia en un ámbito más amplio.

Sin embargo, reconocemos que eso es un proyecto extenso, complejo y de largo plazo que sólo podemos esbozar aquí, ofreciendo algunos lineamientos preliminares y ejemplos escogidos libremente; los cuales esperamos que sean complementados y corregidos, oportunamente, por este mismo medio. Así, esta publicación operará como agenda de trabajo e inventario de conocimientos sobre el cooperativismo en el interior y el exterior de nuestra región geográfica, que sea susceptible de ser mejorada cada vez más.

1. Génesis y cambio organizacional

Para enfocar los temas de esta categoría, es útil partir de la idea general de "ámbito objetual", "espacio social" (Habermas 1996-capítulo 9 y 1997-capítulo 11) o "espacio-tiempo" (Giddens 1984-Introducción y capítulo 3) y una versión específica que cabe llamar "ámbito organizacional" (Luhmann 1997, secciones VII y XII) o "espacio organizacional" (Churnside 2000-capítulos 1 y 2). Mediante

esas ideas es posible conceptualizar y representar las estructuras de cooperativas, relativamente a otras formas de organización o niveles de estructuración y agregación social, con cualquier grado de precisión deseado. “Ambito” o “espacio” organizacional consiste, fundamentalmente, en clasificaciones de organizaciones con base en combinaciones de **atributos y características**, las cuales algunos filósofos de la ciencia y estudiosos de la cognición identifican como “espacios conceptuales” (Gärdenfors 2000). Un ejemplo concreto se presenta más abajo como Diagrama A, en que se aprecia la ubicación espacial -o caracterización estructural y relativa- de cooperativas, en el contexto de otras organizaciones, considerando cuatro atributos ilustrativos. Y es posible tomar por separado la “región cooperativa” de ese espacio organizacional, para estudiarla en más detalle enfocando atributos adicionales, como hace Claude Vienney (1980, pp. 30-35), conforme a Diagrama B. Además, se debe mantener presente que esos diagramas sólo combinan siete atributos de cooperativas, pero sabemos que estos son infinitos; por tanto, cada organización correspondería, en términos conceptuales, a un punto en el espacio (Churnside 2000, p. 39), igual que cualquier otro objeto (Gärdenfors 2000, p. 60). Esto implica que ninguna organización en general -o cooperativa en particular- puede ser “conocida”, “descrita” o “representada” en su totalidad; consecuentemente, su estudio siempre dará

margen para la imaginación, la intuición y la controversia (Mintzberg 1989, capítulo 4).

El estudio de **génesis y cambio de cooperativas** consiste en describir y explicar cuándo, cómo y porqué aparecen en el espacio organizacional, desplazándose, eventualmente, por la región cooperativa de ese espacio. También se refiere a la conversión de cooperativas en otros tipos de organización y viceversa. Y se requiere claridad sobre todo ello para entender cómo **funcionan** las organizaciones en cualquier estado y período dado (Sección 2) e identificar los mecanismos de que disponen sus autoridades para **dirigirlas** (Sección 3).

Ahora bien, existe una rica tradición de teoría y metodología sobre el estudio de génesis y evolución de **organizaciones capitalistas**, a la que han contribuido distinguidos científicos sociales como Karl Marx (1867), Max Weber (1905) y Thorstein Veblen (1914), cuyos seguidores y críticos han debatido la materia por alrededor de un siglo. Y, en el curso de esas investigaciones y discusiones, se ha desplazado la atención desde el **capitalismo** específicamente, hacia interacciones, organizaciones y sociedades -es decir, “estructuras” o “sistemas” sociales- en general, como se observa, por ejemplo, en Jürgen Habermas (1997), Niklas Luhmann (1998) y Anthony Giddens (1984).

Diagrama A:
EJEMPLO DE ESPACIO CONCEPTUAL DE ORGANIZACIONES

		A ₃	Subsistencia		Mercancia		Convenio	
		A ₂	Instrumen.	Máquin	Instrum.	Máquin	Instrum.	Máquin
Excedente	Prop.	<i>Hacienda 1 Feudo 1</i>	<i>Feudo 2</i>	<i>Hacienda 3</i>	<i>Feudo 3</i>			
	Salario	<i>Hacienda 2</i>		<i>Hacienda 4</i>	E. capital	<i>Plantación</i>	<i>Subcont.</i>	
Programa	Prop.	<i>Iglesia tradicional</i>	<i>Iglesia moderna</i>					
	Salario				E. pública	<i>Minister. Tradicional</i>	<i>Minister. moderno</i>	
Coalición	Prop.	Coop. 1	Coop. 2	Coop. 3	Coop. 4			
	Salario			Coop. 5				
Compromiso personal	Prop.	<i>Familia tradicional</i>	Familia moderna	<i>Empresa familiar 1</i>	<i>Empresa familiar 2</i>			
	Salario							

Fuente: Churnside 2000, p. 43 (con modificaciones): Atributo 1 es objetivo primario de gestión (característica excedente, programa, coalición, compromiso personal); atributo 2 es participación (aspecto de asociación, característica proporcional y salario); atributo 3 es destinación de producto (características subsistencia, mercancía, convenio); atributo 4 es fuente de energía de principal medio de producción (aspecto de técnica, características instrumento y máquina). **Nota:** Para mejor interpretación de este diagrama, véase Churnside (2000, capítulos 2 y 4).

Diagrama B:
EJEMPLO DE REGIÓN COOPERATIVA
DEL ESPACIO ORGANIZACIONAL

		Bienes y Serv.		Renta de Fac.		Seguros		Crédito	
		A3	A2	Uso	Recurso	Uso	Recurso	Uso	Recurso
Hogares		Cooperativas de consumo y vivienda	Cooperativas de "Jardines Familiares"	Cooperativas de uso de servicios domest.	Coop. de producción	Mutualidad social	Mutualidad Social	Socie. de crédito mutual	Socie. de crédito mutual
Empresarios individuales		Cooperativas de compra y abastecimiento	Cooperativas de procesamiento y venta	Bancos de trabajo	Bancos de trabajo	Mutualidad económica	Mutualidad económica	Cooperativas de ahorro y crédito	Cooperativas de ahorro y crédito

Fuente: Claude Vienney 1980, p. 34: atributo 1 es la "línea" o "base" económica de actividad de las cooperativas (características bienes y servicios, remuneración o renta de factores, transferencias o seguros, créditos o deudas); atributo 2 se refiere a la aplicación de la línea (características uso y recurso); atributo 3 consiste en los actores sociales que forman la cooperativa (características miembros de hogares y empresarios individuales). **Nota:** Vienney designa la combinación de atributos 1 y 2 como "operaciones".

A la luz de -o con base en- esa tradición, es posible estudiar la génesis y evolución de organizaciones cooperativas de dos maneras: partiendo de la prioridad concedida inicialmente al capitalismo; y tomando la perspectiva más amplia y reciente de estructuras o sistemas sociales en general. Un ejemplo del primer enfoque se encuentra en la obra de Claude Vienney; en cambio, Jean Michel Saillant ofrece una ilustración del segundo.

Vienney sostiene que el “modo de producción capitalista” permite identificar los actores y procesos sociales que conducen a la formación de organizaciones cooperativas. Describiendo el cooperativismo como una **mutación** del capitalismo, explica:

*“Si bien a veces se ha presentado el nacimiento de cooperativas en Europa Occidental del Siglo XIX como un fenómeno ‘espontáneo’, falta explicar la forma **específica** que toma a partir de una hipótesis opuesta: cuando un tipo de agrupamiento aparece ‘por todas partes’ en un momento dado y, a pesar de la diversidad de intenciones expresada por sus promotores, adopta un mismo sistema de reglas de constitución y de funcionamiento, es que no es espontáneo sino, al contrario, ‘determinado’ por una misma situación, por un conjunto de transformaciones que explican justamente su generalidad.”*

Así, dentro del contexto del capitalismo, el autor describe cómo surgen las actividades productivas, las formas de remuneración y las vinculaciones de organizaciones entre sí que configuran el cooperativismo (Vienney 1980. Vol. 1-Parte I, capítulo 3).

Saillant, en cambio, parte del ser humano y la sociedad, como sistemas que se desenvuelven e interactúan en el tiempo y el espacio, de lo cual deriva una “teoría pura de la cooperativa” - estableciendo una analogía con el fenómeno de estructuras o sistemas disipadores analizado por el galardonado Nóbel en química Ilya Prigogine (1984)- que resume así:

“La cooperativa resulta, en primera instancia, de una regulación para superar ciertos desequilibrios transitorios: los del hombre envuelto en el rompimiento de la avenencia en la satisfacción de sus necesidades económicas; los de la sociedad envuelta en el proceso funcional de adaptación y fluidez productora de su matriz social global. De esa combinación temporal y espacial de posibles soluciones a los desequilibrios consta la naturaleza fundamental de la cooperativa. No resulta más de la reacción del hombre que del sistema social; es la emergencia de un sistema disipador propiamente.”

Dicho en otra forma: **las características de organizaciones cooperativas son realizaciones de ciertas posibilidades del espacio social que efectúan los miembros de otros tipos de organizaciones, movidos por su descontento con desórdenes, contradicciones, daños y necesidades resultantes que se genera en las segundas.** Entonces, los orígenes del cooperativismo pueden estar ligados tanto a organizaciones capitalistas como a otras: por ejemplo las cooperativas clásicas se derivaron de organizaciones capitalistas (Saillant 1983-Primera Parte, capítulo B); en cambio, las cooperativas en Rusia resultaron en gran medida de la dinámica de organizaciones campesinas, feudales y estatales (Chayanov 1966, pp. 267-269); y las primeras cooperativas del Canadá francófono aparecen como organizaciones de apoyo mutuo entre agricultores (Girard 2000, p. 41). Con base en ese mecanismo, Saillant explica la emergencia de las reglas de organizaciones cooperativas en cuatro instancias: a nivel de persona; a nivel de sociedad; a nivel de la interacción persona-sociedad; y a nivel de las reglas mismas.

La diferencia entre las teorías de Vienney y Saillant no es meramente formal o cuantitativa, sino que implica concepciones sobre el capitalismo y el cooperativismo que se contraponen en aspectos fundamentales, a pesar que ambos se inspiran principalmente en la experiencia francesa del último tercio del Siglo XX. Por ejemplo: desde la perspectiva de Saillant, el cooperativismo, como formación social, tiene igual “rango” lógico e histórico que

el capitalismo; mientras tanto, según el punto de vista de Vienney, el capitalismo es condición necesaria y antecedente del cooperativismo. Precisamente a ello alude Saillant con “teoría pura de la cooperativa”: que la génesis y evolución de cooperativas no está necesariamente ni siempre ligada a la de organizaciones capitalistas; inclusive la causalidad entre ambas puede tener “momentos” opuestos o contradictorios, como han destacado Hesselbach, considerando experiencias alemanas (1978, pp. 37-42), Huet referido al caso de Mondragón, en España (1997), y el profesor Charles Gide, hace muchos años, en un comentario sobre el carácter general del movimiento cooperativo (1998).¹

En todo caso, como aquí solamente se pretende ofrecer algunos ejemplos sobre el tratamiento de la materia, corresponde a cada lector aclarar esas teorías, por su cuenta, someterlas a prueba, según sus intereses, y ampliarlas, corregirlas o buscar alternativas, con base en sus propias investigaciones.²

2. Funcionamiento y desarrollo organizacional

Niklas Luhmann sostenía que las organizaciones son decisiones acumuladas temporalmente (Luhmann 1997, secciones I – III); y, refiriéndose a lo mismo, Anthony Giddens habló de “tiempo institucional” y organizaciones como “unidades de toma de decisión” (1984, pp. xxiv-xxv, 203).³ Las observaciones generales de esos dos sociólogos fueron ratificadas, desde una perspectiva específicamente económica, por Jensen y Meckling al describir organizaciones como asignaciones o repartos de decisiones: “Nexos de contratos, escritos y no escritos, entre propietarios de factores de producción y clientes ... ‘reglas de juego’ (que) especifican los derechos de cada actor ... (así como los) criterios de desempeño con que son evaluados y sus respectivas funciones de pago” (Condon 1987, p. 16). Entonces, en términos generales, cabe distinguir entre **decisiones contractuales** y **decisiones operativas**: las primeras articulan la estructura básica de la organización; y las

segundas se refieren a las interacciones de las partes conforme a ella. Así, la **principal decisión contractual** puede ser expresada en tiempo mediante la siguiente fórmula:

$$(1) NT = \frac{T(w - c)}{I - P}$$

Donde **NT** es el número de miembros operativos vinculados a la organización en el curso de **T** años, período gerencial.

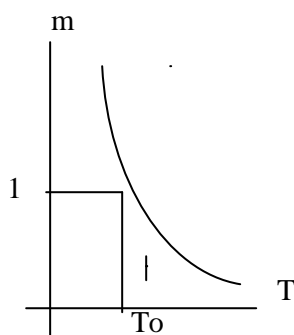
w es el total anual de actividad potencial de miembros o fuerza de trabajo disponible en la organización durante el período gerencial, medida en años-miembro; y **c** es la cantidad correspondiente a función gerencial; consecuentemente, **w – c** es la respectiva cantidad operativa. **I** es la edad promedio de retiro de la organización y **P** es la de reclutamiento; por tanto, **I – P** es el promedio de años dedicados a la organización por los miembros o trabajadores operativos. Entonces, **T (w – c)** es el total de actividad operativa potencial o fuerza de trabajo operativo disponible en la organización durante el período gerencial entero, medido en años-miembro; y, dividiendo por el promedio de años dedicados a la organización por miembros operativos (**I – P**), se obtiene **NT**, el número total de miembros operativos activos en la organización durante el período gerencial. Y esa relación (1) puede ser simplificada así (Churnside 2000, capítulo 5, y 2002):

$$(2) A_o = NT m$$

$$\text{haciendo } A_o = w - c, \text{ y } m = \frac{I - P}{T}$$

donde **A_o** es el flujo de trabajo o actividad productiva que se genera en la organización (por cualquier período de tiempo o lapso escogido) y **m** tiene la forma indicada en Diagrama C, variando T para cada diferencia I – P dada.

Diagrama C



Nota: $T_0 = l - P$

Cabe señalar que m es la razón del lapso promedio de trabajadores o miembros operativos al lapso gerencial y permite describir el “desarrollo” de las organizaciones, en términos de **capacidad de trabajo** (o potencia productiva) derivada del **compromiso contractual entre gerente y otros miembros**,⁴ medida (relativamente) en tiempo. Además, tiene propiedades que permiten diferenciar el funcionamiento y desarrollo de cooperativas respecto al de otros tipos de organización, las cuales describimos en el apéndice.

En resumen, la relación total (1) o (2) es una suerte de dispositivo **lógico** que, ubicado **históricamente** en cualquier posición específica del espacio, como las descritas por diagramas A y B de Sección 1, operará o funcionará en diferentes maneras, según su articulación con las características correspondientes.⁵

Por otra parte, las **decisiones operativas** pueden ser resumidas e integradas mediante otra formulación propuesta por Prigogine y Stengers para sistemas en general, con el nombre de “ecuación logística” (Prigogine y Stengers 1984, pp. 192-196):

$$(3) \quad dN/dt = r N (K - N) - g N$$

donde: dN/dt es el incremento de número de miembros o trabajadores operativos por unidad de tiempo; N , el número de miembros en un período específico (t); r , la tasa de reclutamiento; g , la tasa de retiro; y K , “capacidad de carga”, el número máximo de

miembros operativos “sostenibles” o “manejables”, dada cierta capacidad de gerencia y disponibilidad de otros recursos operativos que ella sule.

Ahora, se debe destacar que la ecuación logística está diseñada para reflejar el fenómeno de “retro-alimentación”. Y, desde esa perspectiva no es una derivación estrictamente lógica, como la relación (1) o (2), sino que contiene ideas teóricas, es decir, concepciones sobre cómo se desenvuelven procesos históricos. Además, la “capacidad de carga” resulta de diversas intenciones, decisiones y acciones que varían ampliamente entre organizaciones, conforme a los estados y procesos descritos en Sección 1. Y ellas son descritas y explicadas por teorías desarrolladas en diferentes disciplinas sociales como economía, sociología y gestión. Volviendo a los ejemplos considerados en Diagramas A y B: “la retro-alimentación” y la capacidad de carga de organizaciones de **capital** se derivan de cálculos para maximización de beneficios y decisiones sobre inversión, en el contexto de mercados (teoría microeconómica); para organizaciones **públicas**, resultan de intereses políticos y cálculos burocráticos; en el caso de **familias**, son determinadas por valores tradicionales y sentimientos de compromiso o responsabilidad personal; y en **cooperativas** se basan en criterios de mutualidad y objetivos cívicos, ya como fines en sí, ya para complementar, equilibrar o atemperar eventuales interacciones mercantiles y políticas. (Davis 1995, Vanek 2000, Craig 1994)

Esas dinámicas pueden generar divergencias entre planes o expectativas de la gerencia respecto a NT y sus niveles actuales o efectivos afectados por dN/dt .⁶ Esto se refleja más claramente mediante una versión discreta de la ecuación logística como ésta:

$$(4) \quad N_t = N_{t-1} (1 + r - r N_{t-1}/K) - g N_{t-1}$$

Para cualquier período específico, la actividad o fuerza de trabajo, medida en miembros operativos sería $A_0 = N_t$, según la ecuación logística (horizonte temporal de “corto plazo” o de un período t); en cambio, sería $A_0 = NT m$, según la relación contractual

(horizonte temporal de “medio” o de “largo” plazo, medido por T). Así, la divergencia sería:

$$(5) \quad |A_o - A_o| = |N_t - N_T m| > 0$$

Estas divergencias operacionales, en períodos específicos t (“corto plazo”), requerirían ajustes en el desenvolvimiento de los planes y previsiones de la gerencia durante su período T (“medio” o “largo” plazo), distribuidos entre **w**, **c**, **I** y **P**, según la lógica de (1), con implicaciones o posibles efectos para la relación contractual (compromisos temporales entre miembros operativos y gerentes que adoptan la forma de m). Igualmente conducirían a decisiones sobre atributos del espacio, así como parámetros de la ecuación logística. Y el criterio de ajuste consistiría en escoger -en la medida que haya opción-combinaciones de los valores contenidos en (1) o (2) y (3) o (4) que anulen, minimicen o reduzcan la diferencia representada por (5), según preferencias, oportunidades y acuerdos de los actores organizacionales.

Ahora bien, la **determinación, identi-ficación o cuantificación** de esos valores -considerada como proceso de la realidad o como conocimiento de él- corresponde a la “economía” y, más ampliamente, a la “socio-economía” o “economía política” (Vienney 1980, Vol. 2, Hirschman 1971, pp. 1-37); en cambio, la **realización y control** de los valores consiste en la “administración”. El resto de esta sección se dedicará a examinar algunos ejemplos del **análisis económico** de cooperativas; y el **tratamiento administrativo** se reserva para Sección 3. Lo primero se basará en la región cooperativa del espacio organizacional, pero tomando en cuenta otros tipos de organizaciones para efectos comparativos. Y, habiendo dado preferencia al pensamiento europeo en Sección 1, por su énfasis en reforma social, ahora examinaremos principalmente el enfoque estadounidense, que es de inclinación pragmático-funcional (Torgerson et al 1997, p. 1).

Las pautas iniciales del análisis económico de cooperativas en Estados Unidos fueron dadas por Aaron Shapiro y Edwin Nourse, en el primer tercio del Siglo 20; en el segundo tercio,

desarrollos significativos están asociados con los nombres de Ivan Emilianoff, así como Peter Helmberger y Sidney Hoos; y, en el último tercio, un giro fundamental relacionado con ideas de Michael Jensen y William Meckling aún está en discusión. Esos autores, con sus seguidores y oponentes, han contribuido a la acumulación de importantes teorías y métodos para estudio del cooperativismo desde la perspectiva funcional.

(a) Shapiro (1920) y Nourse (1922) analizaron la función de cooperativas en la agricultura. El primero dio prioridad a la organización cooperativa como mecanismo de mercadeo de productos específicos a nivel regional. Y el segundo enfocó el cooperativismo para efectos de aprovisionamiento en la esfera local. En ambos casos, los miembros de las cooperativas son empresarios agrícolas que procuran lograr mayores precios para sus productos y menores precios para sus insumos, respectivamente. (Torgerson et al 1997, p. 2)

(b) Emilianoff (1948), así como Helmberger y Hoos (1962), analizan las relaciones internas de las cooperativas. Para el primero la organización cooperativa responde única y exclusivamente a los intereses de sus miembros, como suplidores o compradores. En cambio, los segundos plantean la posibilidad de que la cooperativa actúe, en sí, como una organización maximizadora de beneficios. Esto implica que pueden surgir conflictos de intereses entre la cooperativa o sus administradores y los miembros. (Condon 1997, pp. 21-23)

(c) Todos los autores anteriores se basan en el supuesto que los propietarios de las cooperativas son empresarios maximizadores de beneficios (“Cooperativas de compra y abastecimiento” en Diagrama B, según Vienney). En cambio, Jensen y Meckling (1979), estudiando las implicaciones de diversos supuestos sobre propiedad para empresas en general, examinan lo que ellos llaman “administración laboral” y “codeterminación”, mecanismos que tienen relevancia para empresas cooperativas, cuyos dueños son los mismos trabajadores (Condon 1987, pp. 16-18, 24-27, y “Cooperativas de producción” en Diagrama B, de Vienney). Por cierto, un

atributo de **propiedad** puede ser incorporado a Diagrama A de Sección 1, Espacio Conceptual de Organizaciones, con características **auto-
riedad administrativa** y **trabajadores operativos**; lo cual permitiría tipificar las cooperativas con mayor precisión, en el contexto de otras organizaciones.

Finalmente, analistas como Rhodes (1987) y Shaffer (1987) han aplicado esas teorías, en combinación con conceptos y métodos ad-hoc, para estudiar problemas prácticos relacionados con competencia y coordinación entre cooperativas.

3. Gestión administrativa y política

La sección 1 se basó principalmente en la experiencia de Francia y la sección 2 se concentró en la de Estados Unidos. Para esta tercera y última sección, daremos atención especial al caso de Québec, Canadá, donde el cooperativismo ha tenido un desarrollo extraordinario, internacionalmente reconocido. (Girard 1999) Y es útil ubicar el enfoque en el marco del pensamiento del profesor Henry Mintzberg, autoridad mundial en el estudio de gestión, considerando críticas constructivas que han sido planteadas sobre su obra, recientemente, por autores como Jacques Bourgault, Paul G. Thomas y Mohamed Charih.

El especialista en inteligencia artificial Marvin Minsky, profesor de MIT, ha dicho: “lo que aprendemos depende de cómo clasificamos” (Minsky 1985, p. 113) y el Dr. Mintzberg destacó que ha dedicado “mucho” de su trabajo a clasificar organizaciones (Mintzberg 1989, p. 93-115). Lo significativo de ello para el presente artículo es que el autor basa sus clasificaciones en atributos y características como los aplicados en el espacio organizacional y la región cooperativa de ese espacio, construidos por el suscrito y Claude Vienney, respectivamente (diagramas A y B, Sección 1), **pero no plantea un modelo explícito o formal para el efecto**. Y, debido a esta opacidad u omisión conceptual, surgen cuestionamientos como los siguientes: respecto a un modelo que propuso el autor (Mintzberg 2000, capítulos 1-4) para manejo y control de organizaciones públicas, Charih

(2000, p. 143) señaló que no está suficientemente **especificado**; con mayor precisión, Thomas (2000, p. 150-151) indicó que requiere un “conjunto de **atributos** organizacionales que separen organizaciones públicas de las privadas ... (y) más investigación y discusión sobre **tipologías** de diferentes organizaciones públicas y sus procesos administrativos específicos”; y Bourgault (2000, p. 172) concluye que “El modelo de Mintzberg no es una teoría, ya que no explica las actitudes, decisiones y acciones que ocurrirán o deberían ocurrir con base en **determinadas condiciones** ... (pero) quizá pueda conducir, algún día, a una exposición más teórica.”⁷

Problema similar encontramos en el tratamiento dado por el Dr. Mintzberg (IRECUS 1999) al “sector social”, el cual distingue del sector público y el sector privado e incluye cooperativas: no plantea explícitamente cuál es el espacio conceptual que está aplicando; tampoco especifica los criterios contractuales y operativos que impulsan la dinámica interna de las organizaciones.

En síntesis, lo que sostienen Charih, Thomas, Bourgault y quien escribe es que el análisis administrativo y político de organizaciones públicas y cooperativas que hace Mintzberg se fortalecería y enriquecería al considerar materias y modelos como los expuestos en secciones 1 y 2. Por ejemplo: mediante diagramas como D y E, algunos elementos espaciales relevantes quedarían planteados de manera explícita y formal; además, escogiendo supuestos apropiados sobre I, P y T, para reflejar sus implicaciones en términos de m, se daría cuenta sistemática de procesos dinámicos internos que mueven las organizaciones. Estos referentes conceptuales permiten estudiar y manejar la gran diversidad de organizaciones y las relaciones entre ellas, en lo administrativo y político, con base en criterios más sistemáticos y métodos más científicos, como los que discutió y propuso Condon (1987) desde la perspectiva de economía.

Ahora bien, como observó André Chomel (s. f., p. 1), “La evolución del pensamiento cooperativo es obviamente materia propia de cada lugar. La historia de la cooperación, en

Francia y el mundo entero, está marcado de hecho por un constante ir y venir entre ideas y acciones.” Entonces, la necesidad o utilidad de tales conceptos se derivarían de la propia experiencia organizacional e institucional de Québec. Por tanto, dentro del carácter ilustrativo de este artículo, cabría preguntar si los conceptos ayudan a ordenar los fenómenos observados en esa experiencia, hacer preguntas para aclararlos y, eventualmente, dirigir acciones que influyan en ellos. Para tal efecto, escogemos libremente las siguientes organizaciones del cooperativismo quebequés: la Cooperativa de Vivienda del Cantón del Este; la Cooperativa de Investigación y Consultoría Orión; la Cooperativa de Desarrollo del Estrie; el Movimiento de Cajas Desjardins; el Consejo de la Cooperación de Québec; la Dirección de Cooperativas (del Ministerio de Industria y Comercio).⁸

Cooperativa de Vivienda del Cantón del Este. Tenía 31 inmuebles con 186 unidades habitacionales (“logements”), a junio de 1997.

Operaba conforme a la ley de cooperativas, mediante una asamblea general, un comité de autogestión, un consejo de administración, un director general, un comité de propietarios y otros comités (CHCE 1997, pp. 8, 12). Esta organización cooperativa puede ser ubicado en diagramas A, B y E, **según el análisis interno y externo que el investigador desea realizar**: en A, correspondería a la celda formada por características subsistencia, instrumento, coalición y proporcional (Cooperativa tipo 1), y se podría examinar sus relaciones con cualquier otro tipo de organización; en B, correspondería a la celda formada por características hogares, bienes y servicios y uso, y se podría estudiar sus relaciones con otras cooperativas; en E, correspondería a la celda cuyas características son designación y miembros, y cabría estudiar sus relaciones con otras organizaciones del sector social. Por no ser una cooperativa de trabajo o laboral, la relación contractual (Sección 2) tendría menos relevancia para los miembros en general.

Diagrama D

EJEMPLO DE REGIÓN ESTATAL
DEL ESPACIO DE ORGANIZACIONES

A ₃		DIRECTO			INDIRECTO		
		Constit. y leyes (1)	Decreto ejecutivo(2)	Regulación propia (3)	Constit. y leyes (4)	Decreto ejecutivo (5)	Regulac. propia (6)
A ₁	A ₄						
	A ₂						
Nacional	Electoral (1)						Parlamento
	Control ciudadano (2)						
	Ad-hoc (3)	M.I.C. ↓ D.C.					
Sub-Nacional	Electoral (4)						
	Control Ciudadano (5)						C.D.R.
	Ad-hoc (6)						

Fuente: Churnside 2000, p. 69: Atributo 1 es jurisdicción territorial (características nacional y sub-nacional **-alternativa**: internacional, nacional, provincial y local); atributo 2 es mecanismo de influencia ciudadana (características electoral, control, ad-hoc); atributo 3 es relación de servicio al ciudadano (características directo, indirecto); atributo 4 es el origen de la normativa que rige directamente a la organización pública.

Diagrama E

EJEMPLO DE REGIÓN SOCIAL
DEL ESPACIO DE ORGANIZACIONES

A ₂		Designación (1)	Control (2)	Rendición de cuentas (3)	Voz y salida (4)	Ninguno (5)
A ₁	Personal (1)					
	Comunal (2)					
	Miembros (3)					
	Ninguno (4)					

Fuente: Ajuste de Churnside con base en conceptos explícitos e implícitos planteados por Mintzberg en coloquio de IRECUS y documento preliminar intitolado "Towards a Balanced Society". Atributo 1 es de propiedad (características personal, comunal, miembros, ninguno); Atributo 2 es mecanismo de influencia por parte de ciudadanos o usuarios (características designación de autoridades, control, p.e. mediante consultas obligatorias o periódicas, rendición formal de cuentas, voz y salida⁹, ninguno).

Cooperativa de Investigación y Consultoría Orión. Es una cooperativa de profesionales que ofrecen servicios de asistencia técnica a otras cooperativas y organizaciones del sector social en administración, capacitación y desarrollo organizacional (Orion 2000, Bidault 1999). Puede ser ubicado en diagramas A, B y E; además, como cooperativa de trabajo, cabe aplicarle diferentes supuesto con base en los criterios de Sección 2. En A, correspondería a la celda de características mercancía, instrumento, coalición y salario o proporcional (Cooperativo tipo 3 o 5, según el mecanismo de remuneración), y el diagrama permite analizar las relaciones de Orion con cualquier otra organización, pública o privada; en B correspondería a características hogares, recurso, bienes y servicios, y se podría examinar sus relaciones con otras cooperativas; en D, se ubicaría en la celda de características miembros y designación, y permite estudiar sus relaciones con otras organizaciones del sector social. Posiblemente el supuesto relevante sea $T = I - P$, pero todo depende de los acuerdos o expectativas de los participantes.

Cooperativa de Desarrollo del Estrie. Es un organismo de desarrollo regional y coordinación entre cooperativas (CDE s. f., p. 1) formado por cooperativas de la zona y opera con financiamiento del gobierno que varía según: el número de cooperativas afiliadas, la cantidad de servicios que se les brinda, número de cooperativas creadas, cantidad de empleos generados. En Diagrama A tiene una ubicación compleja, ya que podría ser celdas de características coalición o programa, salario, orden e instrumento; en B también hay dificultades, siendo necesario crear una característica del atributo actores que sea diferente a hogares y empresarios individuales (p. e. representantes de otras cooperativas), para combinar con características bienes y servicios y uso; en E, las características podrían ser comunitario y designación o control, dependiendo de cómo se nombra al director¹⁰; por esto último también es difícil aplicar la relación contractual, según Sección 2. Y todas esas ambivalencias e indeterminaciones o transitoriedades afectan el desenvolvimiento,

análisis y manejo de las relaciones con otras organizaciones.¹¹

Cajas Desjardins. Es una cooperativa de ahorro y crédito fundada en 1900 por Alphonse Desjardins, figura legendaria del cooperativismo de Québec. Desde una pequeña organización localizada en Lévis, se ha expandido por todo Québec, el resto de Canadá, Europa y el mundo entero. En Diagrama A, le correspondería la celda de características subsistencia, máquinas, coalición y proporcional (Cooperativa Tipo 2), y es posible examinar sus relaciones con cualquier otro tipo de organización; en B, la organización se ubicaba originalmente como una forma de "sociedad de crédito mutual", pero ha evolucionado hacia una diversidad compleja de servicios, incluyendo a empresas (Desjardins 2000); y en E correspondería a celda de características designación y miembros.

Consejo de la Cooperación de Québec. Creado por dirigentes cooperativos y sindicales en 1940 para impulsar la doctrina cooperativa y coordinar acciones, por iniciativa del padre George-Henri Levesque, decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Laval (Girard 2000, p. 16). En Diagrama A, estaría ubicado en la celda de características coalición, proporcional, convenio (u orden), instrumento; en B, habría que hacer el mismo ajuste indicado para la Cooperativa de Desarrollo Regional; y en D correspondería a la celda miembros y designación.

Dirección de Cooperativas. Es un organismo del gobierno de la Provincia de Québec, ubicado en el Ministerio de Industria y Comercio, que administra la ley de cooperativas y promueve la economía social (MIC s.f.) . En Diagrama A le corresponde la celda de características, programa, salario, orden (o convenio) y máquina; como entidad gubernamental, no está en B ni E, sino en C y corresponde a la celda de características directa, constitución y leyes, "nacional" (tomando Québec como nación o, según la alternativa dada, provincia) y ad-hoc. Y se aprovecha este caso para ilustrar algunas relaciones explícitamente: el Parlamento influye en el Ministerio de Industria y Comercio (MIC),

al cual está asignado la Dirección de Cooperativas (DC), mediante el proceso legislativo y el control del ejecutivo; y la Dirección de Cooperativas apoya y supervisa la operación de las cooperativas de desarrollo regional (CDR), las cuales son entes públicos subnacionales controlados por los ciudadanos, como miembros de cooperativas, quienes influyen en el parlamento por el proceso electoral y otros mecanismos democráticos.

CONCLUSIÓN

Hemos ofrecido una visión panorámica de ciertas “experiencias cooperativas”, entendidas como conocimientos que se adquiere sobre la materia gracias a la práctica y la observación, enseñanzas obtenidas con el uso, la práctica o el vivir.¹² Esos “conocimientos” y “enseñanzas” corresponden a sociedades distintas a Latinoamérica y adoptan la forma de teorías, métodos y modelos, los cuales hemos resumido de manera analítica, crítica y constructiva. Los planteamos como ejemplos y desafíos que convendría tomar en cuenta para las observaciones y reflexiones que emprendemos en esta memoria sobre nuestra realidad específica. Contienen elementos útiles para la elaboración de nuestra propia agenda de acción y pensamiento. Incluyen ruedas que otros inventaron y piedras en que otros tropezaron. Esperamos que este artículo sirva para aprovechar las primeras y evitar las segundas, en el trabajo y el camino de nuestra singular experiencia cooperativa.

APÉNDICE DE SECCIÓN 2 SOBRE DIAGRAMA C

Algunas propiedades de m

A primera vista, se podría pensar que la parte $m > 1$ (o $T < I - P$) del Diagrama C es irrelevante o imposible, ya que “la gerencia” no puede actuar respecto a los miembros o trabajadores operativos antes o más allá de su período. Pero esa idea se basa en una concepción física, natural o individual de “gerente”. Desde una perspectiva social, en general, y organizacional, en particular, la relación es perfectamente posible, con tal que haya quien cumpla el “papel” (“rol”) de gerencia adoptando el valor establecido de T ; así, la eventual diferencia de tiempo físico de cualquier gerente específico, respecto al promedio de los trabajadores operativos, sería cubierta por tiempo físico de otro. Por lo demás, el valor de T cambiaría cuando cualquier gerente específico o individual lo requiera. Así, es posible efectuar interpretaciones, razonamientos y explicaciones, sobre la relación entre T e $I - P$, como los siguientes:

1. $m > 1$ ($T < I - P$) refleja o indica menos compromiso humano de gerentes relativamente a miembros o trabajadores operativos; y esto los induce a aumentar la **velocidad de trabajo operativo** más allá de lo normal o espontáneo, en su provecho. Esto significa que obtienen más trabajo social por unidad de tiempo natural: cuando la gerencia aumenta el ritmo de trabajo, se obtiene más trabajo en determinado “tiempo-calendario” o, alternativamente, se requiere menos “tiempo-calendario” para cierta cantidad de trabajo.¹³

2. Cuando $m < 1$ ($T > I - P$), tenemos la situación contraria: hay más compromiso humano de gerentes relativamente a trabajadores o miembros operativos; en consecuencia, la gerencia tiende a aminorar la velocidad de trabajo o el ritmo de actividad. Así, se o extrae menos trabajo de cada miembro por cierto tiempo-calendario o se concede más tiempo-calendario para determinada cantidad de trabajo.

3. Las actitudes, comportamientos o estrategias gerenciales correspondientes a puntos (1) y (2) pueden ser conceptuados también, respectivamente, como “explotación” o “enajenación” y “colaboración” o “mutualidad”. Y permiten plantear hipótesis como éstas: en organizaciones de negocios “estrictamente” se observaría que $T < I - P$, o $m > 1$; en familias “propiamente” ocurriría que $T > I - P$, o $m < 1$; en cambio, ciertas organizaciones mixtas, como “empresas familiares” presentarían ambigüedades al respecto.

4. Por otra parte, cabe destacar que dichos compromisos y actitudes pueden ser iniciados tanto por gerentes como por miembros operativos. En el primer caso, los gerentes, actuando como propietarios de la organización o sus representantes (p. e. una **empresa capitalista**), deciden o fijan A_o y T , entonces “resuelven” para NT , según la ecuación. En cambio, si los miembros operativos son los propietarios (p. e. una **empresa cooperativa**), ellos fijan A_o y NT , resolviendo para T .

5. Todo ello permite concluir que la proporcionalidad o relatividad entre T e $I - P$, que articula los compromisos fundamentales entre miembros de la organización, constituye un especie de “resorte” primario de la actividad organizacional o “fuente” básica de energía organizacional. Mientras mayor sea T relativamente a $I - P$, menor es la intensidad de actividad o trabajo; y, al contrario, mientras menor sea T relativamente a $I - P$, mayor es la intensidad de actividad o trabajo.

6. Y corolario de esa conclusión es que $T = I - P$, o $m = 1$, marca una frontera entre organizaciones, definida por la actitud de gerentes hacia miembros o trabajadores operativos. En ese punto preciso, el compromiso de la gerencia medido en tiempo coincide con -o iguala- el del promedio de los miembros operativos de la organización: la primera respeta el ritmo normal de actividad de los segundos; y no tiende ni a intensificar ni a aminorar la velocidad de trabajo.

7. Finalmente, junto con lo anterior se observa que las ecuaciones (1) y (2), combinadas con

el Diagrama C, reflejan una serie de criterios y mecanismos específicos para determinar **cómo funcionan** los diferentes tipos de organizaciones, conforme a las estructuras o configuraciones especificadas en sus respectivas **posiciones espaciales**. Y ese **funcionamiento** puede ser enfocado desde diferentes perspectivas, según los atributos que el analista proponga tratar, por ejemplo: los **atributos de producto** permiten destacar la operación económica; los **atributos técnicos** son útiles para estudiar el proceso de trabajo;

los de **gestión** interesan especialmente para entender el manejo o control de la organización; los de **asociación** sirven para aclarar las relaciones entre los actores o miembros de la organización. Pero es necesario reconocer que todos los atributos están articulados entre sí, condicionándose y afectándose recíprocamente. (Churnside 2000, pp. 138-140)

BIBLIOGRAFÍA

- Attali, Jacques, (1985) *Historias del Tiempo*; Fondo de Cultura Económica, México.
- Bidault, Alain (1999) *Manejar el Desarrollo de una Cooperativa*; Orion, Colección "Gestión de una Cooperativa", Número 2, agosto.
- Bourgault, Jaques and Mintzberg, Henry (2000) *Managing Publicly*; l'Institute d'Administration Publique du Canada, Toronto.
- CDE: *La Pequeña Historia de la Cooperativa de Desarrollo del Estrie*; s. f.
- Charih, Mohamed: (2000) "Executive Management in the Public Sector: some observations". In Mintzberg, Henry and Bourgault, Jacques.
- Chayanov, A. V. (1996) *The Theory of Peasant Economy*; Richard Irwin, Illinois.
- CHCE: *Coopérative d' Habitation des Canton de l' Est*, 17 de junio 1997.
- Chomel, André: "The Evolution of Co-operative Thought in France"; Resumen de artículo reproducido por el International Co-operative Information Centre, ICA/UWCC, s. f.
- Churnside, Róger (1979) *Formación de la Fuerza Laboral Costarricense*; Editorial Costa Rica, San José 1985. Traducción de tesis doctoral: *Development of the Costa Rican Labour Force* (Universidad de Sussex, Inglaterra)
- Churnside, Róger (2000) *Espacio y Tiempo en Ciencia Social*; Editorial Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Churnside, Róger (2002) "Notas sobre un Marco de Referencia Matemático para Estudio de Organizaciones"; *Revista de Economía*, Universidad de Costa Rica (en proceso de publicación).
- Condon, Andrew M. (1987) "The Methodology and Requirements of a Theory of Modern Cooperative Enterprise"; in Royer, Jeffrey S. (Editor): *Cooperative Theory: New Approaches*; U. S. Department of Agriculture, Management Division, Service Report 18, July.

- Craig, John (1994) *The Nature of Cooperation*; Black Rose Books, Montreal.
- Davis, Peter (1995) "Cooperative Purpose, Values and Management into the 21st Century"; Publicación de la Alianza Cooperativa Internacional, junio.
- Dejardins: "Reseña Histórica del Movimiento Dejardins"; documentos divulgativos de 1994 y 2000.
- Emilianoff, Ivan (1995) *Economic Theory of Cooperation: Economic Structure of Cooperative Organizations* (1948); reprint by Center for Cooperatives, University of California.
- Gärdenfors, Peter (2000) *Conceptual Spaces*; MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society*; Stanford University Press.
- Gide, Charles: (1998) "Is Co-operation Proletarian?"; Reproducción de International Co-operative Information Center, ICA/UWCC, junio 18.
- Girard, Jean-Pierre, con la colaboración de Briere, Suzi: (1999) *Una Identidad que Afirmar, un Espacio que Ocupar: Reseña Histórica del Movimiento Cooperativista en el Canadá Francés: 1850-2000*; Cátedra de Cooperación Guy-Bernier/UQAM, IRECUS.
- Habermas, Jürgen (1996) *La Lógica de las Ciencias Sociales*; Editorial Tecnos, Madrid.
- Habermas, Jürgen (1997) *Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos*; Ediciones Cátedra, Madrid.
- Helmberger, Peter and Hoos, Sydney: (1962) "Cooperative Enterprise and Organization Theory"; *Journal of Farm Economics* 44.
- Hesselbach, Walter (1978) *Las Empresas de la Economía de Interés General*; Siglo XX, México.
- Hirschman, Albert (1971) *A Bias for Hope*; Yale University Press.
- Hirschman, Albert (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*.
- Huet, Timothy (1997) "Can Coops Go Global? Mondragon is Trying"; *Dollars and Sense*, November/December.
- IRECUS: *L'Entrepreneurship Coopératif: Mouvement Entrepreneurial? Colloque sur l'Entrepreneurship Coopératif, Actes du Colloque, Université de Sherbrooke – IRECUS, 1999.* **Nota:** El profesor Mintzberg hizo la exposición central del coloquio y los comentaristas principales fueron: Léopold Deaulieu, dirigente laboral; Benoit Lévesque, profesor de sociología; André Noël, dirigente cooperativismo de vivienda; y Majella St. Pierre, del Consejo de Cooperación de Québec. Las ideas de Mintzberg sobre cooperativismo y "sector social" en general se amplían en un documento que el autor está preparando con el título "Towards a Balanced Society", el cual sometió a discusión preliminar en un taller realizado en la Escuela de Administración Pública, Universidad de Costa Rica (Febrero, 2002).
- Jaques, Elliot (1982) *The Form of Time*; Crane Russak, New York, 1982.
- Jensen, Michael and Meckling, William (1979) "Rights and Production Functions: An Application to Labor-managed Firms and Co-determination"; *Journal of Business* 52.

- Krimpas, George: Labour Input and the Theory of the Labour Market; Duckworth, London, 1975. Note: El autor se inspira principalmente en la obra de Elliot Jaques, por ejemplo: (a) The Changing Culture of a Factory (Tavistock, London, 1951); (b) Measurement of Responsibility (Tavistock, London, 1956); (c) Time-span Handbook (Heinemann, London, 1964)
- Luhmann, Niklas (1998) Sistemas Sociales; Anthropos, Barcelona.
- Luhmann, Niklas (1997) Organización y Decisión. Autopoiesis, Acción y Entendimiento Comunicativo; Anthropos, Barcelona.
- Marx, Karl: (1967) Capital; International Publishers, New York.
- MIC: "La Solution Coopérative"; documento divulgativo del Ministerio de Industria y Comercio, s. f.
- Minsky, Marvin (1988) The Society of Mind; Simon and Schuster, New York.
- Mintzberg, Henry (1989) Inside Our Strange World of Organizations; The Free Press, New York.
- Mintzberg, Henry and Bourgault, Jacques (2000) Managing Publicly; l'Institut d'Administration Publique du Canada, Toronto.
- Nourse, Edwin (1922) "The Economic Philosophy of Cooperation"; American Economic Review, December.
- Orion: Boletín Informativo, noviembre 1999.
- Prigogine, Ilya and Stengers, Isabelle (1984) Order Out Of Chaos; Bantam Book.
- Rhodes, James (1987) "Competition Among Cooperatives"; in Royer, Jeffrey (Editor): Cooperative Theory: New Approaches; U.S. Department of Agriculture, Management Division, Service Report 18.
- Robinson, Joan (1974) The Theory of Economic Growth; MacMillan, London.
- Saillant, Jean Michel (1983) Theorie Pure de la Cooperative; C.I.E.M., París.
- Shaffer, James (1987) "Thinking About Farmers' Cooperatives, Contracts and Economic Coordination"; in Royer, Jeffrey (Editor): Cooperative Theory: New Approaches; U. S. Department of Agriculture, Management Division, Service Report 18.
- Shapiro, Aaron (1920) Co-operative Marketing; American Farm Bureau Federation.
- Thomas, Paul (2000) "Mintzberg and Public Management: the wider theoretical debate". In Mintzberg, Henry and Bourgault, Jacques.
- Torgerson, Randall, et al (1997) "Evolution of Cooperative Thought, Theory and Purpose"; University of Wisconsin Center for Cooperatives, Conference Presentation, January 16-17.
- UNESCO: Interdisciplinariedad y Ciencias Humanas; París 1982.
- Vanek, Jaroslav (2000) "Cooperative Economics"; entrevista de Albert Perkins en New Renaissance (Mainz, Alemania), Vol. 5, Num. 1, 2000.

Varela, Francisco (1999) "The Specious Present: A Neurophenomenology of Time Consciousness"; "sitio web" del autor, *Articles on Neurophenomenology and First Person Methods*, 1997. Co-autor, con Humberto Maturana, de: *El Arbol del Conocimiento*; Debate, Madrid.

Veblen, Thorstein (1914) *The Instinct of Workmanship*; McMillan.

Vienney, Claude (1980) *Socio-Economie des Organizations Coopératives (Vol. I)*; C.I.E.M., París.

Weber, Max (1958) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*; Scribner's and Sons.

NOTES

¹ André Chomel (s. f., p. 4) ha lamentado que la teoría cooperativa francesa se estancó, aparentemente, en el resto del Siglo 20, a pesar de la oportunidad que surgió en 1992, con la revisión de la legislación cooperativa de 1947. Señaló, con cierta ironía, que ocurrió todo lo contrario en Canadá, gracias a la iniciativa del Conseil de la Cooperation du Quebec.

² Para una investigación sobre génesis y cambio de organizaciones en América Latina concentrada en Costa Rica, desde la Colonia hasta mediados del Siglo 20, véase Churnside 1985.

³ Comparables distinciones entre tiempos en otros campos, ámbitos y niveles han sido hechas por: Jaques Attali (1982, pp. 235-246); Elliot Jaques (1982, pp. 35-36); Ilya Prigogine e Isabelle Stengers (1984, pp. 272-273); Stephen Hawking, (1987, p. 33).); y Francisco Varela (1997).

⁴ En cambio, "crecimiento" de las organizaciones se asocia con NT.

⁵ Aquí aplicamos distinciones y términos temporales similares a los de la economista Joan Robinson: "tiempo lógico" vis-a-vis "tiempo histórico" (Robinson 1974, capítulo 2).

⁶ Lo cual puede ocurrir por desarrollos de la ecuación logística inesperados, incontrolados o equivocados por la gerencia, y también por cambios de gerencia en sí.

⁷ Negritas agregadas para destacar el aspecto espacio-temporal que convendría agregar al modelo de Mintzberg, con el objetivo de fortalecer su capacidad descriptiva y analítica.

⁸ La información aquí consignada fue obtenida en el curso de una visita a Québec, patrocinada por el Instituto de Investigación y Enseñanza sobre Cooperativas de la Universidad de Sherbrooke (IRECUS), a mediados de 2000. La provincia de Québec registraba, al 31/12/1998, 3.540 cooperativas con 6.397.999 miembros. (Girard 2000, p. 48)

⁹ Idea planteada por Albert Hirschman (1970, también 1971, p. 9)

¹⁰ En el momento de la visita, el funcionario era un educador retirado que servía "ad-honorem" y no había definición sobre cómo sería el arreglo permanente.

¹¹ Para un tratamiento conceptual de esas complejidades, véase Churnside (2000, Capítulo 4).

¹² Significados según diccionarios Pequeño Larousse y Real Academia Española.

¹³ De allí surge la posibilidad de "explotación", conforme a la teoría marxiana, basada en una sutil -pero importante- diferenciación entre "fuerza de trabajo" y "trabajo" (Marx 1967-Vol. I, capítulos VI-XI y XVII-Sección iv).

AUDICOOP: EXPERIENCIA DE REVISORIA Y AUDITORIA INTEGRAL EN COOPERATIVAS DE COLOMBIA

Miguel Arturo Fajardo R. y Yolanda Millán P.
UNISANGIL

Resumen

El presente Artículo da cuenta de la experiencia realizada por Audicoop, Auditoría de empresas cooperativas, desde 1986 en el acompañamiento y asesoría del movimiento cooperativo del nororiente colombiano. En esta región y específicamente en las provincias del sur del Departamento de Santander (Colombia), el cooperativismo se ha convertido en una de las estrategias más importantes para el desarrollo de las comunidades locales mayoritariamente de carácter rural. El escenario social en el cual germinó y creció esta experiencia cooperativa está formado por 50 municipalidades en las cuales viven 500.000 personas aproximadamente. El advenimiento del cooperativismo a la región se debió principalmente a la influencia del Secretariado Diocesano de pastoral social SEPAS, institución de la Iglesia Católica que lo asumió desde 1964, como estrategia adecuada para impulsar el desarrollo integral de la región. Hoy la región cuenta con una red de cooperativas de trabajo asociado, de vivienda, de producción y de ahorro y crédito con más de 200.000 asociados.

En este contexto, AUDICOOP se convirtió en uno de los factores claves para la consolidación de la red regional de cooperativas. En efecto, esta Institución con la auditoría, la revisoría fiscal y los procesos de capacitación ha contribuido a la formación de una cultura eficiente y ética de la gestión cooperativa.

Resumo

O presente Artigo relata a experiência realizada por Audicoop, Auditoria de empresas cooperativas, desde 1986 no acompanhamento e assessoria do movimento cooperativo do nordeste colombiano. Nesta região e, especificamente, nas províncias do sul do Distrito de Santander (Colômbia), o cooperativismo se tem convertido numa das estratégias mais importantes para o desenvolvimento das comunidades locais majoritariamente de caráter rural. O cenário social no qual germinou e cresceu esta experiência cooperativa é formado por 50 municipalidades nas quais vivem, aproximadamente, 500.000 pessoas. O advento do cooperativismo na região se deveu principalmente à influência do Secretariado Diocesano de Pastoral Social SEPAS, instituição da Igreja Católica que o assumiu desde 1964, como estratégia adequada para impulsionar o desenvolvimento integral da região. Hoje a região conta com uma rede de cooperativas de trabalho associado, de vivenda, de produção e de poupança e crédito com mais de 200.000 associados.

Neste contexto, AUDICOOP se converteu num dos fatores chave para a consolidação da rede regional de cooperativas. Efetivamente, esta Instituição com a auditoria, a revisória fiscal e os processos de capacitação contribui para a formação de uma cultura eficiente e ética da gestão cooperativa.

Résumé

Le présent Article traite de l'expérience réalisée par Audicoop, Firme d'audit d'entreprises coopératives depuis 1986 dans l'accompagnement et le conseil du mouvement coopératif de la partie nord de la Colombie. Dans cette région et spécifiquement dans les provinces du sud du Département de Santander (Colombie), le coopératisme s'est transformé en une des stratégies les plus importantes pour le développement des Communautés locales dont la majorité est à caractère rural. La scène sociale dans laquelle a germé et a crû cette expérience coopérative est formée de 50 municipalités où vivent environ 500.000 personnes. L'avènement du coopératisme dans la région est du principalement à l'influence du "Secretariado Diocesano de pastoral social (SEPAS)", une institution de l'Église Catholique qui l'a assumé depuis 1964, comme stratégie adéquate pour promouvoir le développement intégral de la région. Aujourd'hui, la région dispose d'un réseau de coopératives de travail associé, de logement, de production, d'épargne et de crédit comptant plus de 200.000 associés.

Dans ce contexte, AUDICOOP s'est transformée en un des facteurs clefs pour la consolidation du réseau régional des coopératives. En effet, cette Institution, avec l'audit, le conseil fiscal et les processus de formation, a contribué à la formation d'une culture efficace et morale de la gestion coopérative.

Abstract

This article gives an account of the experience that Audicoop, Auditoría de empresas cooperativas (audit for cooperatives), has achieved since 1986 through accompanying and advising the Colombian northeast cooperative movement. In this region, and more precisely so in the southern provinces of the department of Santander (Colombia), cooperativism has become one of the most important strategies adopted for the development of mainly rural local communities. The social setting in which this cooperative experience has germinated and grown is made up of 50 municipalities in which live approximately 500 000 people. The advent of cooperativism in the region is due mainly to the influence of the Social Pastoral of the Diocese of San Gil and Socorro (SEPAS), an institution taken on by the Catholic Church since 1964. It is an adequate strategy to boost the entire region's development. Today, this region has a network of labour, housing, production and saving and credit cooperatives with more than 200 000 members.

In this context, AUDICOOP has become one of the key factors in the cooperatives' regional network consolidation. In fact, this institution along with the audit, the fiscal, the reviser and the capacitating processes have contributed to building an efficient culture as well as a cooperative management ethic.

* * * * *

En las provincias del sur del departamento de Santander (Colombia), a partir de 1964 se ha venido desarrollando un movimiento cooperativo regional que ha sido considerado exitoso en el país y en el contexto de América Latina. El Movimiento surgió como una estrategia impulsada por el Secretariado de Pastoral Social de la diócesis de Socorro y San Gil (SEPAS) para lograr el desarrollo integral, sostenible y solidario de la región habitada principalmente por campesinos que desarrollan economías de sobrevivencia. La cobertura del proyecto alcanza a una población cercana a quinientos mil habitantes distribuidos en 50 municipalidades rurales.

El presente artículo pretende reseñar la experiencia de la organización AUDITORIA DE EMPRESAS COOPERATIVAS AUDICOOP LTDA., una institución cooperativa creada para ejercer la auditoría y la revisoría fiscal de las empresas del movimiento en la región. Además de la auditoría y la Revisoría fiscal Audicoop ha prestado servicios de consultoría y capacitación técnica. Sin lugar a dudas, uno de los factores que ha contribuido al desarrollo sostenido del Cooperativismo en las provincias del Sur de Santander en Colombia ha sido el control social ejercido por los mismos asociados y por la organización de este

sistema de revisoría fiscal y auditoría organizado por las cooperativas a nivel regional.

Audicoop nació hace quince años en San Gil; partió de la experiencia del departamento de Auditoría de Coopcentral, Central cooperativa de segundo grado de carácter financiero. Coopcentral en el año 1974 gerenciada por Darío Benítez, creó el departamento de asesoría contable, administrativa y financiera para brindar asistencia técnica a las cooperativas buscando darle mayor impulso al desarrollo del sector.

En 1986, a raíz de la expedición por parte del gobierno nacional de los decretos 1659/85 y 1658/86, Coopcentral se vio obligada a especializarse en la actividad financiera y tuvo que convertir algunos de sus departamentos en instituciones auxiliares del cooperativismo. Con el departamento de mercadeo se constituyó Comercio con el de educación Indecol y con el de auditoría, Audicoop.

El 15 de septiembre de 1986 se realizó la Asamblea Constitutiva de esta Cooperativa y finalmente fue reconocida por el DANCOOP mediante Resolución 2025 de octubre de 1986. Los socios fundadores son cuatro instituciones

comprometidas en la tarea de lograr un modelo de desarrollo integral de las provincias y comunidades en general: COOPCENTRAL, SEPAS, INDECOL, COESCOOP.

Audicoop es una institución sin ánimo de lucro, de derecho privado y de carácter técnico. Cuya misión es prestar servicios profesionales y eficientes en el área del control y la administración, a empresas del sector de la economía solidaria, ONGS y a entidades que manejan recursos provenientes de proyectos internacionales o del Estado. En sus años de labores, Audicoop es reconocida por las cooperativas por:

- El sentido social; en los primeros años de fundada; con el apoyo de Coopcentral prestaba gratuitamente sus servicios a las cooperativas más pequeñas y que tenían menos recursos.
- La persistencia en el desarrollo del sistema cooperativo; a través de la prestación del servicio de revisoría fiscal, auditoría, asesoría contable, administrativa y financiera en empresas del sector solidario
- Preservar la filosofía y las doctrinas propias del sector.

El talento humano es su principal fortaleza ya que dispone de Contadores Públicos con formación en Economía Solidaria y Especialización en Revisoría Fiscal; asistentes con amplia experiencia en el sector solidario y un grupo interdisciplinario de consultores. Todas estas personas han asumido su trabajo con gran responsabilidad y compromiso social.

Audicoop ha acompañado a las cooperativas mediante un proceso de capacitación: seminarios y a través de la publicación de boletines bimensuales sobre el cambio del entorno normativo que rige el sector solidario. Las nuevas disposiciones en materia legal ctualmente también las hace llegar a sus clientes vía Internet o vía fax.

Hoy, sigue trabajando sin desconocer sus orígenes, el cumplimiento de las normas y proyectando los servicios desde el punto de

y en entidades sin ánimo de lucro, a nivel nacional aunque con mayor cobertura en la región nororiental del país.

- La honestidad como política principal; la transparencia en el trabajo le ha permitido responder siempre a la confianza depositada por los asociados, ahorradores y directivos de las empresas a las cuales le presta los servicios.
- Combinar la auditoría con la educación. Ha brindado capacitación al personal administrativo de las instituciones a las que les presta sus servicios.
- Asesorar la constitución de nuevas cooperativas y evitar el fracaso de otras.
- Preservar los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Asesor de otras áreas de gran importancia como: el área laboral, tributaria, financiera y en general todo lo que tiene que ver con la operatividad legal.

vista legal, desde el punto de vista humano y con alto sentido de compromiso.

Audicoop detectó la carencia de Contadores Públicos en la región, esto la motivó a organizarse junto con otro grupo de instituciones cooperativas y sociales para crear la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COOPERATIVA DE SAN GIL, UNISANGIL, como una respuesta a las necesidades de investigación y formación profesional de la región. Justamente, Unisangil inició labores de formación académica con el programa de CONTADURÍA PÚBLICA.

En estos quince años Audicoop ha preste sus servicios de Revisoría Fiscal, auditoría interna y externa a más de 150 instituciones del sector Solidario y espera seguir abriendo mercado en otras regiones del país.

En el siguiente cuadro se puede observar la prestación del servicio de revisoría fiscal por cooperativas por años y por municipios.

Indudablemente, Audicoop se ha convertido, en la región, en un soporte técnico y ético del desarrollo cooperativo. Las investigaciones realizadas por la Universidad Javeriana señalan que entre los factores de éxito del cooperativismo regional, además de la capacitación, el liderazgo social, la participación y la integración han jugado papel preponderante la fiscalización y auditoría realizadas en las cooperativas de la región.

Fuentes: Actas, entrevista con directivos y fundadores de la organización.

San Gil Noviembre de 2002.

LA FORMULATION DE STRATÉGIES COOPÉRATIVES ET LE DÉVELOPPEMENT DU MILIEU

Paul Prévost, Ph.D., IRECUS, Université de Sherbrooke (UdeS)

Résumé

Les membres de la coopérative sont propriétaires, et à ce titre, ils en assument la direction et le contrôle de façon démocratique. La prise de décision stratégique dans une coopérative sera donc plus complexe qu'un simple processus de gestion. Les stratégies et priorités retenues seront, le plus souvent, le résultat d'un consensus obtenu par ajustement mutuel entre les différents groupes formant la coopérative, plutôt qu'un optimum issu d'un strict calcul économique traditionnel. Dans les grandes coopératives, il faut ajouter à ce processus démocratique l'influence des cadres et des employés.

La coopérative par sa nature associative est aussi intimement liée à un environnement social, politique, culturel et économique fort complexe qui n'est pas sans l'influencer de multiples façons. De plus, la coopérative échange souvent avec des non-membres, d'autres coopératives, des entreprises traditionnelles et le gouvernement. La coopérative, c'est donc aussi une organisation en relation avec un environnement qui peut exprimer des besoins non seulement individuels, mais aussi des besoins collectifs susceptibles d'être satisfaits autant par la contribution sociale que par la contribution strictement économique de la coopérative. Cette relation avec le milieu reste cependant relativement ambiguë. Certaines coopératives se limitent aux relations établies avec leurs membres et d'autres vont beaucoup plus loin et assument un réel leadership « développemental » dans l'ensemble de leurs communautés respectives.

Resumen

Los miembros de la cooperativa son también propietarios de ella, y a este título, ellos asumen la dirección y el control de manera democrática. La toma de decisiones estratégicas en una cooperativa será pues, más compleja que un simple proceso de gestión. Las estrategias y prioridades retenidas serán, frecuentemente, el resultado de un consenso obtenido por acuerdo mutuo entre los diferentes grupos que constituyen la cooperativa; antes que ser un punto óptimo originado de un estricto cálculo económico tradicional.

En las cooperativas de mayor talla e importancia económica habrá que añadir a este proceso democrático la influencia de los mandos medios y de los empleados. La cooperativa por su naturaleza asociativa esta también íntimamente ligada a un medio ambiente social, político, cultural y económico de gran complejidad que no dejará de influenciarla de múltiples maneras. Además, la cooperativa intercambia frecuentemente con personas no-miembros, con otras cooperativas, con empresas tradicionales y con el gobierno. La cooperativa, es pues también una organización en relación con un medio ambiente que puede expresar las necesidades no solamente individuales, sino también colectivas susceptibles de ser satisfechas tanto por la contribución social como por la contribución estrictamente económica de la cooperativa. Sin embargo, esta relación con el medio es relativamente ambigua. Algunas cooperativas se limitan a las relaciones establecidas con sus miembros, en tanto que otras son mucho más emprendedoras o visionarias y asumen un liderazgo real, como agentes de desarrollo en el conjunto de sus respectivas comunidades.

Resumo

Os membros da cooperativa são proprietários, e com este título, eles assumem a direção e o controle de maneira democrática. A tomada de decisões estratégicas numa cooperativa será então mais complexa do que um simples processo de gestão. As estratégias e prioridades retidas serão, frequentemente, o resultado de um consenso obtido por ajustes mútuos entre os diferentes grupos que formam a cooperativa, mais do que um

resultado satisfatório obtido de um cálculo estritamente econômico e tradicional. Nas grandes cooperativas temos que adicionar a este processo democrático a influência dos gestores e dos empregados.

A cooperativa, pela sua natureza associativa está também intimamente ligada a um meio ambiente social, político, cultural e econômico forte e complexo que a influencia de diversas maneiras. Além do mais, a cooperativa muda seguidamente com não-membros de outras cooperativas, empresas tradicionais e o governo. Então, ela é também uma organização que se relaciona com um meio ambiente que pode expressar necessidades não só individuais, mas também necessidades coletivas suscetíveis de serem satisfeitas tanto pela contribuição social quanto pela contribuição estritamente econômica da mesma. Esta relação com o meio permanece, sem dúvida, relativamente ambígua. Algumas cooperativas se limitam às relações estabelecidas com os seus membros e outras vão muito mais longe e assumem uma verdadeira liderança « desenvolvedora » no conjunto das suas comunidades respectivas.

Abstract

Members of cooperatives are owners and as such, they take on its running and control in a democratic way. Decision-making will then be more complex than a simple management process. Strategies and priorities that are given consideration will be more often a result of a consensus obtained by an adjustment made by each group of the cooperative rather than from an optimum resulting from a simply traditional economic calculation. In cooperatives of size the influence of executives and employees has to be added to the democratic process.

The associative nature of the cooperative is also closely related to a greatly complex social, political, cultural and economic environment, which is influential in many ways. Moreover, the cooperative often exchanges with non-members, other cooperatives, traditional companies and with the government. The cooperative is then also an organization in relation with an environment that can express not only individual needs but also collective needs. These needs are likely to be satisfied by a social contribution as well as by the cooperative's strictly economic contribution. However, this relation with the environment remains quite ambiguous. Some cooperatives limit themselves to the relations established with their members while others go much further and take up a true development leadership in their community as a whole.

* * * * *

INTRODUCTION

La gestion stratégique d'une entreprise ou d'une organisation collective consiste à élaborer et à actualiser un ensemble cohérent d'orientations, de décisions et de projets de manière à réaliser des objectifs définis de manière concertée.

Cette définition, quoique pertinente, est trop générale pour qualifier la formulation de stratégie dans une coopérative. Elle ne reflète pas toute la richesse et toute l'originalité de la réalité coopérative qui est une organisation démocratique, issue d'une communauté pour y solutionner des problèmes particuliers. Avant d'étudier plus en détail les dimensions d'une coopérative et cette relation avec le milieu, jetons un regard sur la définition même de stratégie.

LA STRATÉGIE

Les concepts de stratégie, planification stratégique et de gestion stratégique ont reçu beaucoup d'attention dans la littérature en gestion d'entreprise et en administration publique depuis la deuxième guerre mondiale. Les points de vue se sont multipliés et les concepts se sont enrichis au point où parfois, pour l'acteur moins averti, la confusion apparaît. Il est donc pertinent de tenter de préciser quelques termes. Mintzberg (1987) nous offre les définitions suivantes : une stratégie peut être considérée comme un plan, un pattern, une position, une perspective ou un stratagème.

- **Le plan**

Un plan est une direction, une ligne de conduite, un guide pour passer d'une situation présente à une situation future. Le plan est une **intention stratégique** qui, en général, se réalisera seulement en partie. Les **stratégies** réalisées seront dites **délibérées**.

- **Le « pattern »**

Le « pattern » est une stratégie qui décrit un modèle émergent de pratiques consistantes dans le temps. Par exemple, une entreprise qui

a pris l'habitude de mettre en marché seulement les produits les plus chers ou des produits haut de gamme. Si le plan projette un regard vers l'avant, le « pattern » est un regard sur les comportements structurants du passé. Lorsque la stratégie réalisée n'a pas été expressément prévue, on parlera donc de stratégie émergente. Il y a peu ou pas de stratégies purement délibérées ou de stratégies purement émergentes. Les premières signifient une absence de possibilité d'apprentissage et les deuxièmes une absence de contrôle. La réalité est plutôt un mélange. Ainsi, aux stratégies délibérées, on ajoutera alors des **stratégies parapluies** qui, comme leur nom l'indique, consisteront en un ensemble de grandes lignes délibérées permettant de régler les détails en route.

- **La position**

Si la stratégie est vue comme le positionnement d'un produit particulier sur un marché particulier, on parlera de position. Ici " une stratégie est la création d'une position unique et significative (valuable), impliquant un ensemble distinct d'activités" (Porter 1999).

- **La perspective**

La perspective est une façon fondamentale de faire les choses (ex. Mc Donald), une vision de l'entreprise.

- **Le stratagème**

Le stratagème est une stratégie permettant, par exemple, de gagner des parts de marché en effectuant des manœuvres spécifiques. Ici, la stratégie sera conçue pour éliminer un concurrent ou un opposant ou encore, établir des alliances, des collaborations ou des partenariats.

Chaque définition fait appel à différentes visions théoriques. Le plan et la position sont des approches plus formelles qui donnent une place centrale au calcul économique et à la recherche d'un optimum. La reconnaissance des stratégies émergentes se référera à l'apprentissage organisationnel. La perspective est une vision entrepreneuriale et centre l'attention sur le rôle des entrepreneurs et des

leaders d'une organisation dans la formulation de stratégies. Le stratagème offre une vision politique de la formulation de stratégies. L'attention s'y concentre surtout sur la formation de coalitions et la négociation à l'intérieur d'un processus d'ajustement mutuel.

Mintzberg dans un livre plus récent (1998), reconnaît dix écoles de pensée cadrant les différentes approches à la formulation de stratégies. (Voir l'encart) Ces écoles, selon lui, ne sont pas exclusives et se combinent de

multiples façons dans la réalité pour aider les gestionnaires à orienter leurs actions.

Les stratégies donnent donc une direction; les stratégies permettent de concentrer les efforts (focus); les stratégies définissent les organisations; elles donnent de la consistance mais, elles ne sont jamais des camisoles de force. Elles doivent donc faire preuve d'une grande flexibilité pour permettre les apprentissages et les innovations.

LES ÉCOLES DE FORMULATIONS DE STRATÉGIES (Mintzberg, 1998)

L'ÉCOLE DE LA CONCEPTION

La formation de stratégie est un processus de conception visant à tirer le meilleur profit de la situation interne de l'entreprise et de son environnement. La stratégie de l'organisation est conçue de façon à obtenir la meilleure adéquation entre les deux.

Mots clés: congruence, adéquation, compétence distinctive, avantage, compétitifs, FFMO,
Stratégies: perspective planifiée, unique à l'entreprise

L'ÉCOLE DE LA PLANIFICATION

La formation de stratégie est un processus formel suivant un ensemble d'étapes rigoureuses, de l'analyse de la situation au développement et à l'exploration de divers scénarios.

Mots clés: formaliser, programmer, budgéter, cédule, scénarios
Stratégies: plans décomposés et sous-stratégies et programmes

L'ÉCOLE DU POSITIONNEMENT

La formation de stratégie est un processus analytique plaçant l'entreprise dans le contexte de l'industrie. Elle cherche comment l'organisation peut améliorer sa position concurrentielle dans l'industrie. (porter)

Mots clés: stratégie générique, stratégie de groupe, analyse de la concurrence, portefeuille, courbe
expériencielle
Stratégies: positions génériques planifiées (économiques et concurrentielles), aussi manœuvres

L'ÉCOLE ENTREPRENEURIALE

La formation de stratégie est un processus visionnaire prenant place dans la tête d'un fondateur charismatique ou d'un leader.

Mots clés: vision, perspicacité, opportunité
Stratégies: personnelle, perspective unique à l'entreprise (vision), niche

L'ÉCOLE D'APPRENTISSAGE

La formation de stratégie est un processus émergent où l'administration d'une organisation porte une attention toute spéciale à ce qui marche et ne marche pas dans le temps et incorpore ces leçons apprises dans leur plan d'action.

Mots clés: incrémentation, stratégie émergente, faire du sens, entrepreneurship, prendre des risques, champion,
noyau de compétence
Stratégies: « patterns », unique à l'entreprise

L'ÉCOLE DU POUVOIR

La formation de stratégie est un processus de négociation entre les détenteurs du pouvoir et/ou les groupes d'intérêt à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Mots clés: négociation, conflit, coalition, partenaires, groupes d'intérêt, jeu politique, stratégie collective, réseaux,
alliance.
Stratégies: « patterns » et positions politiques et coopératives manigances ouvertes et secrètes

L'ÉCOLE CULTURELLE

La formation de stratégie est un processus collectif impliquant différents groupes et départements dans une entreprise. Les stratégies développées reflètent la culture de l'organisation

Mots clés: valeurs, croyances, mythes, culture, idéologie, symbolisme.
Stratégies: perspective collective, unique à l'entreprise

LES ÉCOLES DE FORMULATIONS DE STRATÉGIES (Mintzberg, 1998) SUITE

L'ÉCOLE COGNITIVE

La formation de stratégie est un processus mental et analyse comment les gens perçoivent les patrons et les processus d'information. Cette école est basée sur les travaux portant sur le fonctionnement du cerveau.

L'ÉCOLE ENVIRONNEMENTALE

Ici la formation de stratégie est vue comme un processus de réaction: une réponse aux défis imposés par l'environnement externe.

L'ÉCOLE DE LA CONFIGURATION

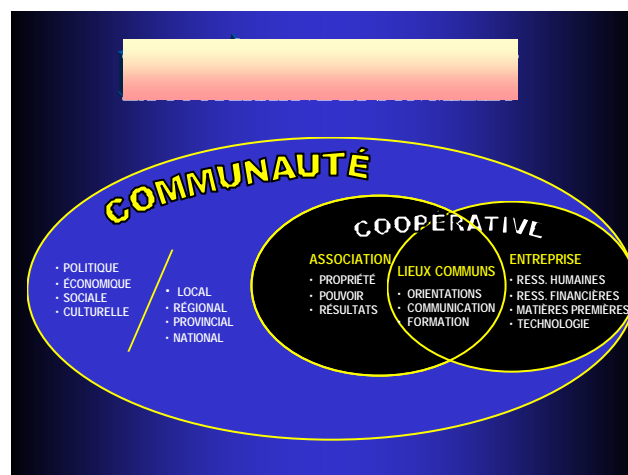
La formation de stratégie est le résultat de la transformation de l'organisation d'un type de structure de prise de décision à un autre.

Mots clés: configuration, archétype, période, cycle de vie, transformation, révolution, revitalisation
Stratégies: toutes les possibilités énumérées à date selon le contexte

LA COOPÉRATIVE

La coopérative est une organisation composée d'une association de membres partageant propriétés, pouvoirs et résultats et d'une entreprise combinant ressources et technologie pour produire des biens et services. Cette organisation a des valeurs définies, soit l'idéologie coopérative. Elle a un profil, des aptitudes, des possibilités et des contraintes en fonction desquelles elle peut satisfaire un certain nombre de besoins exprimés par ses membres.

Les membres de la coopérative sont propriétaires, et à ce titre, ils en assument la direction et le contrôle de façon démocratique. La prise de décision stratégique dans une coopérative sera donc plus complexe qu'un simple processus de gestion. Les stratégies et priorités retenues seront, le plus souvent, le résultat d'un consensus obtenu par ajustement mutuel entre les différents groupes formant la coopérative, plutôt qu'un optimum issu d'un strict calcul économique traditionnel. Dans les grandes coopératives, il faut ajouter à ce processus démocratique l'influence des cadres et des employés.



Pour respecter la réalité coopérative, il faut ajouter que, celles-ci, pour améliorer leur pouvoir d'achat, jouir de services professionnels plus pointus, offrir de meilleurs services, défendre des intérêts communs, etc. ont tendance à se regrouper en fédération. Ces regroupements tiennent leur pouvoir des coopératives; cependant, pour une foule de raisons, la fédération peut agir comme leader et essayer d'imposer des normes et une marche à suivre uniforme afin d'atteindre des objectifs communs. Cette situation peut engendrer de nombreux conflits et place souvent les administrateurs face à de sérieux dilemmes. Ce type de structure où le pouvoir est exercé à la base donne lieu à des jeux d'intérêts complexes où un effort important porte sur la promotion et la défense des stratégies et priorités mises de l'avant par la fédération ou un certain groupe de coopératives. Ici encore, les alternatives retenues ne seront pas l'optimum économique, mais un consensus

réalisé à travers un processus d'interaction sociale plus ou moins formel.

La coopérative, par sa nature associative, est aussi intimement liée à un environnement social, politique, culturel et économique fort complexe qui n'est pas sans l'influencer de multiples façons. De plus, la coopérative échange souvent avec des non-membres, d'autres coopératives, des entreprises traditionnelles et le gouvernement. La coopérative, c'est donc aussi, une organisation en relation avec un environnement qui peut exprimer des besoins non seulement individuels, mais aussi des besoins collectifs susceptibles d'être satisfaits autant par la contribution sociale que par la contribution strictement économique de la coopérative. Cette relation avec le milieu reste cependant relativement ambiguë. Certaines coopératives se limitent aux relations établies avec leurs membres et d'autres vont beaucoup plus loin et assument un réel leadership « développemental » dans l'ensemble de leurs communautés respectives.

La gestion stratégique d'une coopérative, et plus particulièrement la formulation de stratégies, semble donc, a priori, s'inscrire dans un contexte à la fois original et complexe.

UNE PRÉOCCUPATION SPÉCIALE POUR LES COLLECTIVITÉS

Ajoutons quelques mots sur la relation que la coopérative entretient avec sa communauté. Les coopératives n'ont pas toutes le même poids dans leur milieu. Certaines sont très petites et très spécialisées, d'autres, beaucoup plus grandes, touchent presque toute la population directement ou indirectement. Bien que la philosophie coopérative reconnaisse une dimension sociale essentielle à l'action coopérative, très souvent, celles-ci voient cette participation comme une charge, un coût supplémentaire à absorber qui peut même nuire à leur efficacité économique. Dans ce cas, la participation aux projets et activités de la communauté ne s'inscrira pas toujours dans un cadre stratégique précis et, obéira souvent aux inspirations et contraintes du moment.

C'est une faiblesse qui peut coûter cher, car on sait maintenant que l'insertion sociale et culturelle des entreprises dans la société se transforme à long terme en une variable économique. Les grandes entreprises l'ont compris et ont développé des stratégies complexes de philanthropie et, des préoccupations pour le capital de marque qui rejoint à certains égards le même objet, soit inscrire l'entreprise et ses produits dans la fibre même de la société pour fidéliser sa clientèle à long terme. Mc Donald, par exemple, possède toute une stratégie de support à l'enfance et aux plus jeunes : santé, camps de vacances, etc.

Or, on sait que beaucoup de coopératives en se développant vivent des problèmes d'identification des membres à leurs activités et à leurs produits. La coopérative, unique à l'origine dans son secteur, dans sa communauté ou autrement, perdra cet avantage avec l'arrivée de la concurrence. Les produits et services seront alors de plus en plus difficiles à différencier, l'enthousiasme des premiers jours s'estompera avec la disparition des fondateurs et les membres commenceront à se distancier pour acheter ailleurs, mettant ainsi leur coopérative, leur propriété collective en péril. Ce scénario se voit aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

C'est ici que la coopérative peut valoriser toute sa dimension sociale pour se développer, comme les entreprises traditionnelles, une stratégie d'insertion dans la société et dans sa communauté de base. Et, à ce niveau, elle possède un avantage incommensurable. Un avantage dont très peu d'entreprises peuvent bénéficier. La coopérative fait, par ses membres, partie intégrante de la communauté. Elle y est donc non seulement un facteur de développement mais, elle peut aussi s'insérer dans toutes ses fibres et jouer un rôle de véritable d'acteur du développement, voire partager le leadership de la communauté.

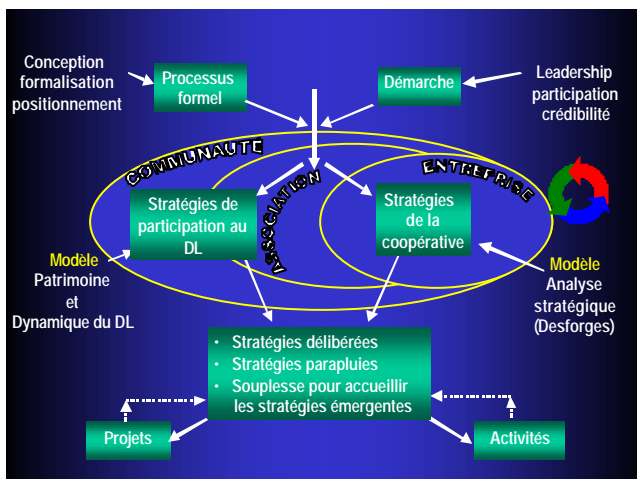
Cadrée dans une stratégie cohérente d'entreprise, la dimension sociale coopérative, au-delà de ses retombées directes, devient donc à long terme, un levier unique pour fidéliser les membres et assurer le

développement harmonieux de l'entreprise coopérative.

LA FORMULATION DE STRATÉGIES COOPÉRATIVES

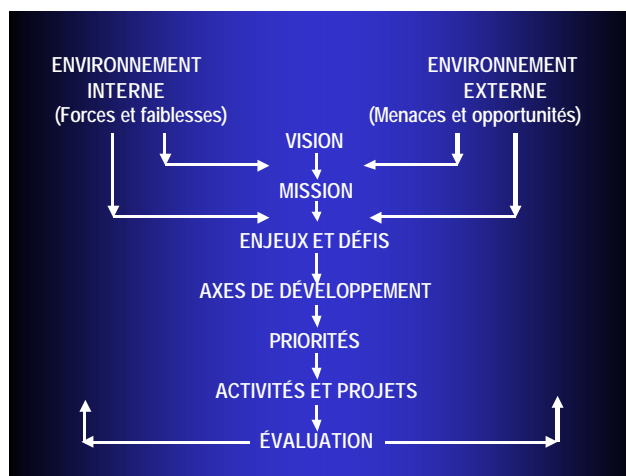
Pour toutes les raisons soulevées ci-dessus, la formulation de stratégies dans une coopérative ne saurait être une initiative pilotée essentiellement par la haute direction, par des planificateurs ou des analystes. Planifier dans une coopérative, c'est plus que concentrer l'attention sur le futur et analyser des problèmes, des objectifs et des moyens alternatifs. C'est aussi susciter la participation, la concertation des groupes, la défense des positions, la recherche des compromis et l'atteinte d'un consensus. C'est tirer le meilleur parti de ses leaders, débattre et actualiser leur vision de la coopérative et de son rôle dans sa communauté d'émergence. Enfin, c'est se remettre en question, apprendre, élargir ses horizons et enrichir continuellement ses pratiques.

Le modèle élaboré dans les lignes qui suivent tente de développer cet énoncé de base. Le modèle comprend le choix d'un processus et d'une démarche de planification et des activités d'analyse stratégique des orientations retenues. Cet ensemble devra permettre la production et la réalisation d'un certain nombre de stratégies délibérées et de stratégies parapluies suffisamment souples pour apprendre et retenir les stratégies émergentes les plus significatives, tout en cadrant de façon utile les projets et activités de la coopérative.



1. Le choix d'un processus

Peu importe ses particularités, la coopérative, pour formuler la plupart de ses stratégies, doit retenir un processus objectif capable de piloter sa réflexion et d'assurer une communication claire avec tous les groupes de l'organisation, que ce soit les membres, la direction, les cadres ou les employés. La littérature nous offre une variété de façons de faire. Les modèles inspirés de l'école de la conception (forces, faiblesses, menaces et opportunités) et enseignés dans tous les cours d'initiation à la gestion sont, en général, bien adaptés aux petites et moyennes coopératives. Les plus grandes coopératives pourront, si elles le désirent, s'inspirer des travaux des écoles de la planification ou du positionnement (Porter 1999). Évidemment, dans une coopérative, le travail ne pourra être laissé exclusivement à la haute direction ou à un groupe d'analystes, si compétents soient-ils. Voici dans l'illustration suivante un exemple du premier type de processus. Les stratégies y sont nommées priorités.



2. Le choix d'une démarche de planification

La démarche est l'ensemble des activités de réflexion collective, de participation, de négociation, d'ajustement mutuel qui vont permettre aux leaders et aux membres de la coopérative de cheminer à travers les différentes étapes du processus de planification. C'est ici qu'une coopérative se distingue des entreprises traditionnelles. Même s'il y a peu de documents dans la littérature qui discutent de cet aspect à sa juste valeur, la

conception et l'opérationnalisation d'une bonne démarche de planification sont aussi importantes que le processus lui-même.

À un bout du spectre, on pourra privilégier une approche plus descendante où la formulation de stratégies sera faite de prime abord par la haute direction parfois appuyée par une équipe d'experts. Puis, sur la base de cette première réflexion, on négociera un accord avec les membres et les autres groupes de la coopérative, s'il y a lieu. Si la sensibilité des concepteurs aux réalités des membres est moins présente, cette approche pourra facilement tourner au tumulte et à la confrontation. À la fin, on pourra même assister à un désengagement des membres. D'un autre côté, elle est utile pour les changements de cap qui nécessitent un leadership fort et une vision claire et très structurante.

À l'autre bout du spectre, on peut concevoir une approche ascendante qui débutera par des ateliers de travail formés de membres. L'information produite sera synthétisée pour former le corpus des stratégies de la coopérative. La haute direction et les cadres fourniront les informations objectives sur l'état de la coopérative et accompagneront les membres dans leurs tâches. De plus, ceux-ci effectueront les analyses d'impact des choix retenus sur le développement de la coopérative pour réinvestir cette information dans les discussions subséquentes. Cette démarche est mobilisatrice et suscite d'emblée l'identification et l'engagement des membres face à la coopérative et aux stratégies retenues. Elle peut toutefois être laborieuse. Les consensus ne sont pas toujours automatiques et, là aussi, il faudra savoir négocier autour des synthèses élaborées pour faire des choix concluants. Cette approche produit des résultats normalement plus conservateurs et diminue l'espace de leadership de la direction.

Entre ces deux extrêmes, toutes les combinaisons sont possibles. Selon le moment, une coopérative pourra favoriser une démarche ou une autre et pencher plus d'un côté du spectre présenté. Il faut se rappeler toutefois que la participation (école culturelle), la négociation (école politique) et la présence

d'un certain leadership (école entrepreneuriale) sont des dimensions omniprésentes de toutes les démarches de formulation de stratégies dans une coopérative, c'est leur poids qui changera. Comme celles-ci sont fondamentales et complexes à gérer, on ne peut concevoir une démarche de planification stratégique à la légère, sinon elle ne sera pas crédible et ne pourra susciter l'adhésion. Ce travail est aussi important que le choix du processus lui-même.

3. L'analyse stratégique

Étant donné le contexte participatif et politique de la formulation des stratégies coopératives, l'analyse de leurs impacts tant sur l'organisation elle-même que sur la communauté devient un exercice essentiel. Il est facile de se convaincre que les consensus sont suffisants. Mais rien n'assure d'emblée, surtout si la coopérative a une certaine taille, que tout a été bien considéré et que les choix retenus sont sinon complets du moins suffisants. Les coopératives et leur communauté sont des organisations et des milieux trop complexes pour être gérées à vue. Il devient donc intéressant de faire appel des appareillages conceptuels, des grilles complémentaires pour terminer la discussion. Compte tenu des réflexions contenues dans ce document, quatre dimensions ont été retenues pour qualifier les stratégies coopératives, soit : l'association, l'entreprise, le patrimoine local et la dynamique locale de développement. Celles-ci sont illustrées dans le tableau suivant :

CRITÈRES STRATÉGIES	COOPÉRATIVE		DÉVELOPPEMENT LOCAL	
	ENTREPRISE	ASSOCIATION	DYNAMIQUE DU DEV. LOCAL	PATRIMOINE LOCAL
STRATEGIE #1				
" " #2				
" " #3				
" " #4				
" " #5				
.....				

3.1 L'analyse des stratégies coopératives

Desforges (1980) suggère un modèle à la fois simple et intéressant pour classer et discuter les modalités de développement versus les stratégies d'association et d'entreprise d'une coopérative.

« Une stratégie donnée, définie en termes d'une ou l'autre des modalités de développement, sera donc soumise, pour évaluer sa faisabilité et sa pertinence, aux divers critères pertinents de l'association et de l'entreprise. On peut donner à chaque stratégie possible un indice sur chaque critère et procéder à une évaluation globale. On se retrouve alors avec un problème multicritère ou multidimensionnel qui, malgré cette première modélisation et explication, demeure fort complexe à solutionner. À ce titre, la grille fournie, loin de constituer un instrument de décision définitif, peut être néanmoins fort utile comme outil de représentation et de modélisation des diverses modalités et stratégies de développement des coopératives » (Desforges, 1980, p. 25).

• Typologie des modalités de développement

Cette typologie qui titre les colonnes de la grille sont des catégories descriptives qui permettent de regrouper les stratégies observées pour ensuite procéder à leur analyse de façon plus générique. Desforges identifie cinq types de stratégies coopératives :

3.1.1 Émergence

L'émergence est la modalité de développement qui précède la naissance d'une coopérative. L'association et l'entreprise sont en symbiose car l'une et l'autre se conditionnent mutuellement.

3.1.2 Développement en surface

Cette modalité de développement correspond à l'élargissement du sociétariat ou d'un ensemble

de coopératives. Elle résulte d'une croissance des activités de la coopérative qui se retrouve avec un nombre grandissant de producteurs, de travailleurs ou de consommateurs, selon le cas.

3.1.3 Polyvalence

Cette modalité de développement a pour effet de renforcer le jumelage association-entreprise en offrant une gamme plus large de produits aux membres. Ce type de stratégies est en fonction des besoins de l'association et non des capacités distinctives de l'entreprise, comme dans le cas de la diversification.

3.1.4 Diversification

Différent de la polyvalence ou de l'intégration verticale qui sera traitée plus loin, les stratégies regroupées sous ce vocable sont adoptées pour exploiter ou rentabiliser les équipements associés aux activités principales. Ces activités peuvent avoir très peu de relations avec l'activité principale de la coopérative.

3.1.5 Intégration en amont en aval

L'intégration économique est une modalité de développement qui se réalise surtout en aval pour les coopératives de producteurs (transformation primaire et secondaire, intégration des réseaux commerciaux...), en amont pour les coopératives de consommation (intégration de la transformation, des producteurs...) et de part et d'autres, pour les coopératives ouvrières de production. Dans tous les cas, l'objectif est d'augmenter la valeur ajoutée de la coopérative.

Ces types de stratégies ne sont pas mutuellement exclusifs. Elles peuvent très bien être conjointes et/ou au fil des décisions prises dans les coopératives. Par contre, elles comportent des significations fort différentes au plan de développement des coopératives.

STRATÉGIES CRITÈRES	EMERGENCE	CROISSANCE	POLYVALENCE	DIVERSIFICATION	INTEGRATION
USAGE					
PÉRENNITÉ					
ORGANISATION					
INTERCOOPÉRATION					
ASPECTS COLLECTIFS ET COMMUNAUTAIRES					
TECHNOLOGIE					
RESSOURCES HUMAINES					
FINANCE					
COMMERCIALISATION					
SECTEUR D'ACTIVITÉ					

- **Les critères d'analyse**

Une liste de critères complète la grille d'évaluation de Desforges. Celui-ci a développé des critères distincts pour l'association et pour l'entreprise. Il met cependant en garde de dissocier ce que la coopérative intègre par définition. Néanmoins, il reconnaît que des arbitrages sont nécessaires et espère que le regroupement sous les deux volets, association et entreprise, permettra de mieux saisir la problématique stratégique dans son ensemble.

Perspective de l'association

Cinq critères sont distingués pour évaluer l'impact des stratégies de la coopérative sur son association de membres.

3.1.6 Usage

La force de support apportée par le sociétaire à sa coopérative est très liée à l'évaluation qu'il fait de l'usage qu'il en tire, quantitativement ou qualitativement. Toute stratégie qui en maintient ou en augmente l'importance ne peut qu'assurer un développement de la coopérative. Le critère d'usage concernera non seulement la nature des services, mais aussi leur mode de distribution ; ceci parfois échappe à l'analyste de gestion et peut alors constituer une menace pour la coopérative.

3.1.7 Pérennité

La pérennité de l'usage se réfère à la possibilité de poursuivre dans le temps une activité socio-économique qui peut être vitale pour le coopérateur. L'impact sur la pérennité de l'usage constitue un critère très significatif d'évaluation des stratégies coopératives. On assumera parfois des risques financiers téméraires pour sauvegarder l'usage, tout comme on refusera des risques calculés s'ils peuvent affecter un tant soit peu l'usage. Cela s'explique par le fait que dans les coopératives et dans l'entreprise traditionnelle le terme de rentabilité ne se définit pas de la même façon.

Organisation de l'activité

Ce critère d'évaluation de la stratégie coopérative permet d'évaluer qualitativement l'impact qu'une stratégie aura sur le contrôle qu'exerce réellement le sociétaire sur l'organisation, la structuration, et le mode de fonctionnement de la coopérative comme mode d'organisation de ses activités. Dans la coopérative où la propriété vient qualifier l'usage, la gestion est plus contrainte et rend compte des et du mode de distribution des services au propriétaire.

3.1.8 Intercoopération

Les coopératives, surtout celles qui sont fédérées, partagent leurs décisions stratégiques avec d'autres coopératives du même secteur et avec une coopérative de deuxième niveau. Cette particularité demande une évaluation des impacts des choix stratégiques sur le réseau coopératif de proximité et vice versa.

3.1.9 Aspects collectifs et communautaires

La collectivité de base d'où émerge la coopérative a généralement une identité spécifique quant au territoire occupé, au statut socio-économique et quant aux activités des futurs sociétaires. Toute stratégie qui éloignera la coopérative de sa légitimité d'émergence sera confrontée à une nécessité grandissante

de réidentification associative sous peine de voir s'effriter tous ses aspects collectifs et communautaires. Étant donné son importance à long terme, cet aspect sera approfondi plus loin.

Perspective de l'entreprise

La stratégie d'entreprise coopérative doit relever le double défi de satisfaire aux critères associatifs et aux conditions d'insertion dans une économie de marché à titre d'agent efficace. Ceci implique l'analyse de la mobilisation des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise de même que des forces dont elle dispose et des faiblesses qui la contraignent dans son développement. Nous limiterons à une énumération de ces facteurs, car ces éléments sont largement développés et documentés dans la littérature sur la stratégie d'entreprise et sur les politiques générales de gestion.

3.1.10 Technologie

L'entreprise coopérative, vue comme système sociotechnique, pose des exigences quant au mode d'organisation de l'activité, exigences qui sont susceptibles d'être en conflit avec les modes d'organisation associés aux technologies modernes, ces dernières devant être choisies, transformées, voire réinventées pour se réintégrer au système social de la coopérative.

3.1.11 Ressources humaines

La gestion des ressources humaines pose des exigences particulières aux coopératives. Tout d'abord, la vision des ressources humaines comme facteurs de production est plus difficile dans les coopératives où les fondements communautaires et associatifs mettent de l'avant un modèle de l'être humain fort différent. De plus, les ressources humaines, dans notre contexte, ont souvent intériorisé le système de valeurs et les critères de performance de l'entreprise traditionnelle. Leur insertion d'une association de personnes et non au service de critères de performance objectifs et simplifiés rend leur tâche plus difficile.

3.1.12 Finances

L'instrumentalité de l'investissement et de l'accumulation, pour permettre à la coopérative d'offrir à long terme les services qui constituent sa raison d'être, pose des problèmes d'évaluation particuliers liés aux coûts du capital, au coût d'opportunité, au réinvestissement, au transfert intergénération du patrimoine accumulé, etc.

3.1.13 Commercialisation

Deux types de relations commerciales s'établissent dans les coopératives : celles avec les membres et celles avec les non-membres. Les choix stratégiques auront des implications différentes pour chaque type de relations commerciales et une analyse spécifique s'impose pour chacune.

3.1.14 Secteur d'activité

Se positionner et croître dans un secteur d'activité économique et l'influencer en y développant de l'expertise sans en adopter toutes les caractéristiques et toutes les règles constitue un défi constant dans la formulation des stratégies coopératives.

3.2 L'analyse des stratégies de développement local d'une coopérative

Une coopérative peut être vue comme un facteur de développement ou un acteur du développement d'une communauté. Dans le premier cas, elle fait partie du patrimoine d'une communauté et tout accroissement ou développement de l'une ou l'autre de ses composantes affectera positivement ce dernier et vice versa. Dans le deuxième cas, la coopérative y est vue comme une force agissante qui alliée aux autres acteurs du milieu peut à la limite assumer un véritable leadership local.

3.2.1 L'analyse d'impact sur le patrimoine d'une communauté (la coopérative, facteur de développement)

Le patrimoine d'une communauté, fait référence à son capital socio-économique et comprend les dimensions suivantes soient, un appareil de production, une population organisée sur un territoire, un appareil financier, un appareil décisionnel et des aspects socio-culturels. La mesure de la contribution d'une stratégie à l'accroissement du capital socio-économique d'une communauté doit considérer aussi bien les facteurs visibles que les facteurs invisibles de développement. Voici une liste de critères susceptibles de permettre de juger cette contribution pour chacune des dimensions énumérées

- **L'appareil de production**

- Diversification versus spécialisation
- Importation/exportation
- Intégration
- Partenariats et réseaux
- Technologie
- Innovation

- **La population**

- Variables démographiques
- Santé de la population, problèmes sociaux
- Scolarité de la population
- Qualité, quantité et variété de la main d'œuvre

- **Le territoire**

- Ressources
- Infrastructures
- Logements
- Qualité de vie, environnement

- **L'appareil financier**

- Existence, contrôle/accès au financement de la consommation
- Existence, contrôle/accès au financement des investissements

- **L'appareil décisionnel**

- Administrateurs locaux (quantité, qualité, pouvoir, leadership)
- Entrepreneurs locaux (quantité, qualité, leadership)

- Les liens avec les instances nationales et internationales

- **Les aspects socio-culturels**

- Sentiment d'appartenance (identité, responsabilité)
- Ouverture sur le monde (curiosité et échanges)
- Partenariat (concertation, collaboration et solidarité)
- Entrepreneurship (créativité, initiative et autonomie)
- Pragmatisme politique

PATRIMOINE / STRATEGIES	APPAREIL ECONOMIQUE	APPAREIL FINANCIER	POPULATION TERRITOIRE	APPAREIL DECISIONNEL	ASPECTS SOCIO-CULTURELLES
Strategie #1					

3.2.2 L'analyse d'impact sur la dynamique communautaire (la coopérative, acteur du développement)

La dynamique communautaire se réfère, aux processus qu'une communauté enclenche pour piloter ses projets, pour gérer son développement et apprendre d'une expérience à l'autre. Voici une liste des différents processus qui la compose ainsi que d'un certain nombre de critères utiles pour évaluer la contribution stratégique d'une coopérative à ce niveau.

- **L'élaboration et la gestion de projet**

- La formation et le fonctionnement des équipes de projet
- La prise décision
- La planification des projets
- Le suivi et les apprentissages

- **Le processus d'animation**

- La sensibilisation de la population
- La mobilisation des acteurs
- La cueillette d'idées et de projets

- **Le processus politique**

- La capacité de réaction et affirmation d'un leadership communautaire
- La formation des partenariats privés et publics (coalitions)
- Les relations entre les partenaires socio-économiques
- Le développement de la crédibilité des leaders et des partenariats
- La coopération avec des partenaires nationaux et internationaux

- **Le processus de réflexion**

- Les conceptions et les reconceptions des :
 - ▷ Visions de la communauté
 - ▷ Modèles de développement
 - ▷ Stratégies de développement
 - ▷ Plans d'action

- **Le processus d'organisation**

- La formation et le travail des organismes d'appui au développement (management, qualité, pertinence, cohérence)
- Les actions concertées

- **L'évaluation et les apprentissages collectifs**

- Le dégagement des apprentissages
- Le réinvestissement des apprentissages

4. Les résultats

Les résultats de toute cette démarche seront quelques intentions stratégiques dont certaines réaliseront pour devenir délibéré et, des stratégies parapluies plus souples qui permettront les ajustements en cours de route et les apprentissages issus de pratiques structurantes. Rappelons-nous que nous avons voulu construire un véritable système d'apprentissage stratégique capable de donner un sens aux projets et activités d'une coopérative, un système robuste qui permet l'innovation et encadre bien les débats coopératifs, un système qui fait une place non seulement aux dimensions associatives et entrepreneuriales de la coopérative, mais aussi à sa communauté d'émergence.

CONCLUSION

Les coopératives soumises aux contraintes de l'économie de marché et à la concurrence des grandes entreprises traditionnelles ont changé de visage et se sont vues forcées de s'approvisionner à la panoplie des outils de la gestion moderne. Toutefois, le risque est grand, car ces outils, méthodes et modèles ne sont pas vides de valeur surtout au niveau de la formulation des orientations et des stratégies des coopératives. Des ambiguïtés entre la pratique coopérative actuelle et la théorie apparaissent partout à l'analyse. L'un des défis les plus importants des coopératives semble donc de réconcilier des techniques de gestion moderne, avec les principes et la philosophie coopérative. Ce document se veut non seulement une modeste contribution à la dynamique coopérative et à la dynamique du développement des collectivités locales, mais aussi un effort d'appropriation des modèles et méthodes de gestion.

	GES. DU DL	ÉLABORATION GESTION DE PROJET	PROCESSUS D'ANIMATION	PROCESSUS POLITIQUE	PROCESSUS DE REFLEXION	PROCESSUS ORGANISATION
STRATEGIES						
Stratégie # 1						

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire Yvan, Firsirotu M.E., (1993) *L'entreprise stratégique: Penser la stratégie*, Gaëtan Morin Éditeur.
- Blanco J., (1999) *El Imperativo Estrategico y las Finanzas Cooperativas*, Revista Horizontées Cooperativos-Cenecoop r.l., no 9, 57-65.
- Côté D., (2000) *Les coopératives et le prochain millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme*, Revue internationale de l'économie sociale, no 275-76, avril, 2000.
- Côté D., (1992-93) *Modèle d'analyse stratégique des cooperatives*, Revue Ciriec, Presses HEC, vol. 24, no.1, p.18-39.
- Desforges, J.G., (1980) *Stratégie et structure des coopératives*, dans Desforges et Vienney, "Stratégie et Organisation de l'entreprise coopérative", Éditions du Jour/CIEM, Montréal.
- Desroche, H., (1980) *Stratégie coopérative et spéléologie sociale*, dans Desforges et Vienney, "Stratégie et Organisation de l'entreprise coopérative", Éditions du Jour/CIEM, Montréal, 1980.
- D'Amboise G., (1997) *Quelle gestion stratégique pour la PME*, Presse Inter Universitaires, Cap Rouge.
- Développement international Desjardins, (1998) *Guide de reconversion pour les coopératives de production*, PUQ.
- Giroux N., (1992-93) *Participation et prise de décision stratégique*, Revue du Ciriec, vol. 24(1), p. 191-205.
- Malo M.-C., (2001) *La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1^{er} partie, L'entrepreneur et son environnement*, Revue internationale de l'économie sociale. No 281, juillet.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*, The Free Press, NY.
- Mintzberg H., (1989) *Le management: Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisations, Paris.
- Nonaka I., Takeuchi H., (1997) *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck University.
- Porter M., (1999) *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris.
- Prévost P., (1981) *Planification et coopération*, dans Laflamme M., "La gestion moderne des coopératives", Gaëtan Morin Éd. p. 75-102.
- Ramirez L., (2000) *Ensayo sobre el modelo cooperativo y la mudializacion de la economia*, Horizontes cooperativas, I y II parte, no. 9 y 10.
- Spear R., *Globalisation et stratégie des coopératives*, dans
- Vienney C., (1980) *Rapports d'activité et rapports de sociétariat*, dans Desforges et Vienney, "Stratégie et Organisation de l'entreprise coopérative", Éditions du Jour/CIEM, Montréal.

EL CRÉDITO RURAL Y LAS COOPERATIVAS FINANCIERAS EN EL ECUADOR¹

Giuseppina Da Ros², Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCE)

Resumen

El fracaso de la banca pública de fomento agropecuario y el agotamiento de los programas estatales de crédito para los sectores rurales han inspirado la elaboración de propuestas orientadas a la creación de un sistema financiero alternativo para los sectores campesinos no atendidos por la banca comercial privada por ser considerados “sujetos de alto riesgo y atención costosa”.

Como respuesta a esa situación, en 1999 se conforma en Ecuador la Red Financiera Rural integrada por 27 instituciones entre ONGs, organismos de cooperación técnica, instituciones financieras de carácter solidario y entidades de la Iglesia Católica y del Estado. Su finalidad es combatir la pobreza y la iniquidad social apoyando financieramente las actividades económicas de microempresas generadoras de fuentes de trabajo.

Las cooperativas de ahorro y crédito se convierten entonces en interlocutoras crediticias privilegiadas de dicha Red y de otras instituciones privadas que auspician proyectos de desarrollo local, para canalizar recursos hacia las organizaciones microempresariales del agro ecuatoriano.

La estrategia instrumentada consiste en fortalecer al sector cooperativo financiero rural mejorando sus débiles estructuras operativas y adecuándolas a las reales necesidades de los sectores sociales atendidos.

Resumo

O fracasso da banca pública de fomento agropecuário e o esgotamento dos programas estatais de crédito para os setores rurais têm inspirado a elaboração de propostas orientadas à criação de um sistema financeiro alternativo para os setores rurais não atendidos pela banca comercial privada por serem considerados “sujeitos de alto risco e custos”.

Como resposta a essa situação, em 1999 se estabelece no Ecuador a Rede Financeira Rural integrada por 27 instituições entre ONGs, organismos de cooperação técnica, instituições financeiras de caráter solidário e entidades da Igreja Católica e do Estado. A sua finalidade é combater a pobreza e a desigualdade social apoiando financeiramente as atividades econômicas de microempresas geradoras de fontes de trabalho.

As cooperativas de poupança e crédito se convertem então em interlocutoras creditícias privilegiadas de dita Rede e de outras instituições privadas que auspiciam projetos de desenvolvimento local, para canalizar recursos às organizações microempresariais do agro equatoriano.

A estratégia instrumentada consiste em fortalecer o setor cooperativo financeiro rural melhorando as suas frágeis estruturas operativas e adequando-as às reais necessidades dos setores sociais atendidos.

Résumé

L'échec de la banque publique de développement agricole et l'épuisement des programmes étatiques de crédit pour les secteurs ruraux ont conduit à l'élaboration de propositions orientées à la création d'un système financier alternatif pour les secteurs paysans qui ne sont pas servis par la banque commerciale privée, parce qu'ils sont considérés comme des “sujets à haut risque et à supervision coûteuse”.

En réponse à cette situation, le Réseau Financier Rural s'est formé en Équateur en 1999, composé de 27 institutions dont des ONGs, des organismes de coopération technique, des institutions financières à caractère

solidaire, des entités de l'Église catholique et de l'État. Leur but est de combattre la pauvreté et l'iniquité sociale en supportant financièrement les activités économiques des petites entreprises génératrices d'emplois.

Les coopératives d'épargne et crédit se convertissent alors en intermédiaires de crédit privilégiés de ce Réseau et des autres institutions privées qui supportent des projets de développement local, afin de canaliser des ressources vers les organisations de micro entreprises de l'agriculture équatorienne.

La stratégie utilisée consiste à renforcer le secteur coopératif financier rural en améliorant ses faibles structures opérationnelles et en les rendant adéquates aux besoins réels des secteurs sociaux desservis.

Abstract

The collapse of the public bank promoting agriculture and the draining of State credit programs for rural sectors have been inspirational for the elaboration of proposals oriented towards creating an alternative financial system for rural sectors that have not yet been cared for by the commercial private bank. Rural sectors are considered as "high risk subjects requesting a costly attention" by these banks.

In 1999, the Red Financiera Rural is formed as a response to the situation. It is made up of 27 institutions such as NGO's, technical cooperation organizations, social oriented financial institutions and entities of the State's Catholic church. Its purpose is to fight poverty and social iniquity through the financial support of the micro companies' economic activities which generate sources of employment.

Saving and credit cooperatives then become privileged brokers of the Red (network) and of other private institutions which favour local development projects in order to channel resources towards Ecuadorian agricultural micro company organizations.

The strategy consists in strengthening the rural cooperative financial sector through bettering its weak operative structures and adjusting them to the assisted social sectors' real needs.

* * * * *

1. El fracaso de la banca estatal de fomento agropecuario

En la mayoría de países de América Latina, los requerimientos económicos del sector rural fueron garantizados, desde los años cincuenta hasta fines de los setenta, por la presencia de entidades crediticias públicas, de organismos nacionales e internacionales de desarrollo (ONGs, Misión Andina, BID, Banco Mundial, USAID, entre otros) y, en menor medida, de instituciones privadas de intermediación financiera.

Con la crisis de los años 80 y las políticas de ajuste, se reconsidera la concepción desarrollista que había inspirado el surgimiento de la banca pública de fomento agropecuario y la transferencia de recursos financieros hacia el agro. En efecto, los fondos estatales otorgados para fomento del sector estuvieron, por lo general, “administrados con criterios de subsidio y no de rentabilidad” (bajas tasas de interés, condonación de deudas, etc.). El crédito fue concebido como “un insumo productivo que, articulado a la asistencia técnica, produciría incrementos sustantivos en productividad, ingresos y hasta empleo”³.

Los mismos organismos internacionales que habían promovido dicha concepción sugieren, a partir de entonces, drásticas medidas de corrección para mejorar la estructura de esas instituciones: reducción de personal, saneamiento de la cartera, y -sobre todo- aplicación de criterios de eficiencia que garantizarían la cobertura de los costos de operación y la sostenibilidad del proceso⁴.

A consecuencia de eso, algunos bancos fueron privatizados o reestructurados; otros sostenidos artificialmente por algún tiempo. Sin embargo, sus carteras se volvieron insignificantes en términos reales y, actualmente, no juegan un papel importante en casi ningún país⁵.

En síntesis, en las últimas décadas, se ha evidenciado una restricción de los programas de crédito agrícola de los organismos internacionales (la mayor parte fueron

suspendidos), y el cierre, en la mayoría de los países del continente, de los bancos estatales de desarrollo agropecuario y de los programas especiales de crédito rural que habían servido de canales para el financiamiento externo. Esto demuestra “el fracaso de estas intervenciones como resultado de las pérdidas sustanciales que estos bancos sufrieron a consecuencia de:

- la falta de recuperación de los préstamos;
- la insuficiente cobertura de sus costos de operación; y,
- la erosión del poder de compra de las carteras de préstamos, como resultado de tasas de interés que no reconocieron los efectos de la inflación”⁶.

La desaparición de esos bancos, en países donde habían sido moderadamente exitosos, dio lugar a una ‘clientela perdida’ de productores pequeños y medianos (aunque representaban sólo una proporción reducida de la población rural atendida⁷) que dejaron de tener acceso al crédito formal. Muchos de estos deudores tenían un historial crediticio sano, en contraste con los productores grandes y políticamente influyentes, responsables de la mayor parte de las pérdidas -por falta de recuperación- que llevaron a la ruina a los bancos estatales⁸.

Tras el agotamiento de los programas estatales de crédito agropecuario, la respuesta de los bancos comerciales privados, para llenar este vacío, ha sido escasa o nula en casi todos los países.

En Ecuador, la banca estatal de fomento agropecuario también ha sido objeto de duras críticas por no haber cumplido con la finalidad para la cual fue creada, pues pocos sectores agrarios se beneficiaron de sus recursos y pudieron introducir cambios tecnológicos así como promover nuevos cultivos. Las principales causas de ese fracaso fueron los trámites engorrosos, exageradas exigencias que no estaban al alcance de los grupos pobres, conducción politizada, concentración del crédito a favor de los productores medianos y grandes, altos costos de administración, utilización de fondos para fines no agrícolas, etc.

El menoscabo y semiparalización de actividades por descapitalización de ese tipo de institución, con expectativas de una probable desaparición, generaron preocupación entre los usuarios del mercado financiero rural de tipo formal⁹.

Las cooperativas de ahorro y crédito constituyen actualmente el principal, sino único, oferente formal de recursos en el ámbito rural; sin embargo, su capacidad es todavía limitada¹⁰ y su alcance – por lo general- geográficamente localizado¹¹. En efecto, otras instituciones crediticias (la banca privada y las financieras) se han especializado en actividades no productivas (sector terciario de la economía), limitadas a las áreas urbanas y concentradas a nivel personal y regional, mediante operaciones de corto plazo¹².

Es en ese contexto que se han venido elaborando, en los últimos años, propuestas orientadas a la creación de un sistema financiero alternativo para el sector rural, de alcance nacional, y sobre todo para aquellos grupos sociales no atendidos por la banca comercial privada que los considera como “sujetos de alto riesgo y atención costosa”. Cabe señalar al respecto que, inclusive cuando estuvieron vigentes los programas estatales de desarrollo agropecuario, la oferta crediticia para esos sectores mayoritarios de la población rural fue prácticamente inexistente.

2. Propuestas para un sistema financiero rural alternativo en el Ecuador

Las propuestas formuladas se basan en las prácticas institucionales y experiencias acumuladas por parte de varias organizaciones no gubernamentales que han canalizado crédito, a través de mecanismos como los fondos de garantía y los préstamos administrados, hacía aquellas economías campesinas de pequeña escala que no tuvieron acceso a los recursos subsidiados del Estado. Ejemplos de este tipo, entre otros, son los programas crediticios de la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA) y del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)¹³; el Proyecto Modelo de Desarrollo Lechero Integral, en la provincia del Cañar; y el Sistema de

Crédito Administrado de FUNALGODON, en la provincia de Manabí.

Se trata, por lo general, de experiencias localizadas productiva y territorialmente que, sin embargo, han puesto en evidencia la necesidad de introducir nuevas estrategias más acordes con los requerimientos y las peculiaridades del sector rural (trámites sencillos y sin necesidad de garantías formales, montos adecuados a los ciclos productivos, bajos gastos adicionales), que permitan sobre todo fortalecer las organizaciones comunitarias y mejorar las condiciones de vida de sus miembros.

La mayoría de las instituciones señaladas concuerdan en afirmar que el sector rural es un mercado financiero potencial, todavía no suficientemente desarrollado y solvente, pues si los pequeños productores pagan sus deudas a los agiotistas que imponen altas tasas de interés, bien pueden honrar sus obligaciones con las instituciones financieras formales. Los campesinos tienen capacidad para generar excedentes y, por lo tanto, para crear las bases financieras de organismos locales de ahorro y crédito. En efecto, hasta ahora, el excedente generado en el campo ha sido trasladado hacia las ciudades y destinado, muchas veces, a actividades no productivas y hasta especulativas¹⁴.

Hoy en día, se requiere de comunidades y organizaciones que favorezcan procesos de desarrollo local, para lo cual es fundamental contar con un mercado financiero *in situ*, lo que permitiría “pagar más por los ahorros, cobrar menos por los préstamos, estimular iniciativas productivas, romper las cadenas de la usura, hacer circular localmente los excedentes allí creados, establecer garantías al alcance de quien no tiene bienes patrimoniales”¹⁵.

En vista del incipiente desarrollo de los mercados financieros rurales, por su “baja cobertura y poca eficacia y eficiencia”, y de la necesidad de buscar “adecuados mecanismos de articulación de los sistemas de intermediación crediticia”¹⁶, se conformó - en marzo de 1999 - un organismo colectivo denominado ‘Grupo Sistema Financiero Rural’ con el patrocinio del Comité Ecuatoriano del Fondo Ecuménico de Préstamos (ECLOF) y

del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Dicho Grupo se formalizó legalmente en junio del 2000, adoptando el nombre de Red Financiera Rural (RFR), y obtuvo personería jurídica como corporación civil en septiembre del mismo año¹⁷. En la Red participan ONGs, organismos de cooperación técnica, instituciones financieras de carácter solidario y entidades de la Iglesia Católica y del Estado¹⁸.

La Red considera que “A partir de la experiencia acumulada y de las prácticas institucionales de los integrantes, [se debe] debatir y proponer mecanismos para la constitución y operación de un sistema financiero que atienda las demandas de financiamiento de los sectores sociales no cubiertos por la banca formal, particularmente los ubicados en el sector rural y urbano marginal”.

La finalidad de la Red es “combatir la pobreza, la iniquidad social y de género, apoyando las actividades económicas de microempresas generadoras de empleo¹⁹”. La heterogeneidad de sus miembros es garantía de complementariedad en el accionar del grupo y permite sumar esfuerzos para mitigar riesgos y asegurar eficiencia y calidad en los servicios, así como llenar los vacíos al sumar las experiencias y conocimientos.

Desde su conformación, la RFR ha venido trabajando en propuestas y acciones concretas que permitan viabilizar la canalización de recursos hacia organizaciones comunitarias rurales, procurando generar alianzas estratégicas que fortalezcan las estructuras financieras locales, proporcionándoles asistencia técnica y capacitación. Se han profundizado sobre todo aspectos relacionados con el marco normativo, la metodología crediticia, la autoregulación²⁰, la creación de una central de riesgos para microcrédito; al mismo tiempo, se está auspiciando la conformación de una Red Latinoamericana de Microfinanzas²¹.

Dentro de los aspectos previstos en los planes estratégicos se plantea “una ampliación de la base de intermediación financiera rural, adscribiendo cooperativas de ahorro y crédito con horizontes de viabilidad”. Esto permite

apreciar el aporte que se espera brinde ese tipo de organización dentro de una estructura financiera alternativa de carácter rural.

Para la conformación de dicha estructura, se deberán adoptar mecanismos apropiados de garantías basados en la confianza personal entre los diferentes actores económicos y en el respaldo de las comunidades locales. Se requerirá, además, de procedimientos acordes con el sector poblacional de escasos recursos hacia quien dirigir los programas de microfinanzas a fin de asegurar la mayor cobertura posible y su sostenibilidad económica.

Operar con dicho sector presenta dificultades objetivas dada su heterogeneidad social, la ausencia de historiales de crédito documentados y la carencia de garantías aceptables. Para eso, entre los procedimientos que cabría adoptar para lograr programas financieros exitosos, se sugieren los siguientes²²:

- instaurar una relación directa entre oficial de crédito y cliente;
- establecer trámites sencillos, ágiles y rápidos;
- realizar un estricto seguimiento del crédito;
- fijar pagos acordes con los ciclos productivos;
- introducir incentivos para sucesivos préstamos en caso de pagos puntuales;
- conceder créditos para múltiples propósitos en función de las estrategias de diversificación de ingresos de los hogares campesinos;
- admitir una mayor flexibilidad en el diseño de los contratos, sobre todo en el caso de créditos a grupos y comunidades.

Sería importante, además, complementar el crédito con servicios adicionales como asistencia técnica y capacitación en diferentes aspectos productivos y en lo relativo a la comercialización (desde el tratamiento postcosecha hasta la creación de sistemas autónomos de venta), pues una de las mayores dificultades para los sectores campesinos es insertar su producción directamente en el mercado.

Las cooperativas de ahorro y crédito, por sus características societarias que se fundamentan en la participación democrática y la promoción social, se constituyen en un elemento clave de desarrollo y dinamización del sector rural. Su importancia no reside exclusivamente en el nivel de participación que tienen al interior del sistema financiero sino - y fundamentalmente - en el tipo de actividad que desempeñan y que se enfoca, con preferencia, a la atención del pequeño ahorrista o socio cooperativista. La cercanía al cliente le brinda cierta ventaja estratégica en su accionar y le permite dar respuestas ágiles ante los requerimientos del entorno rural (el agro necesita constante inyección de recursos) y las deficiencias estructurales del sector financiero formal.

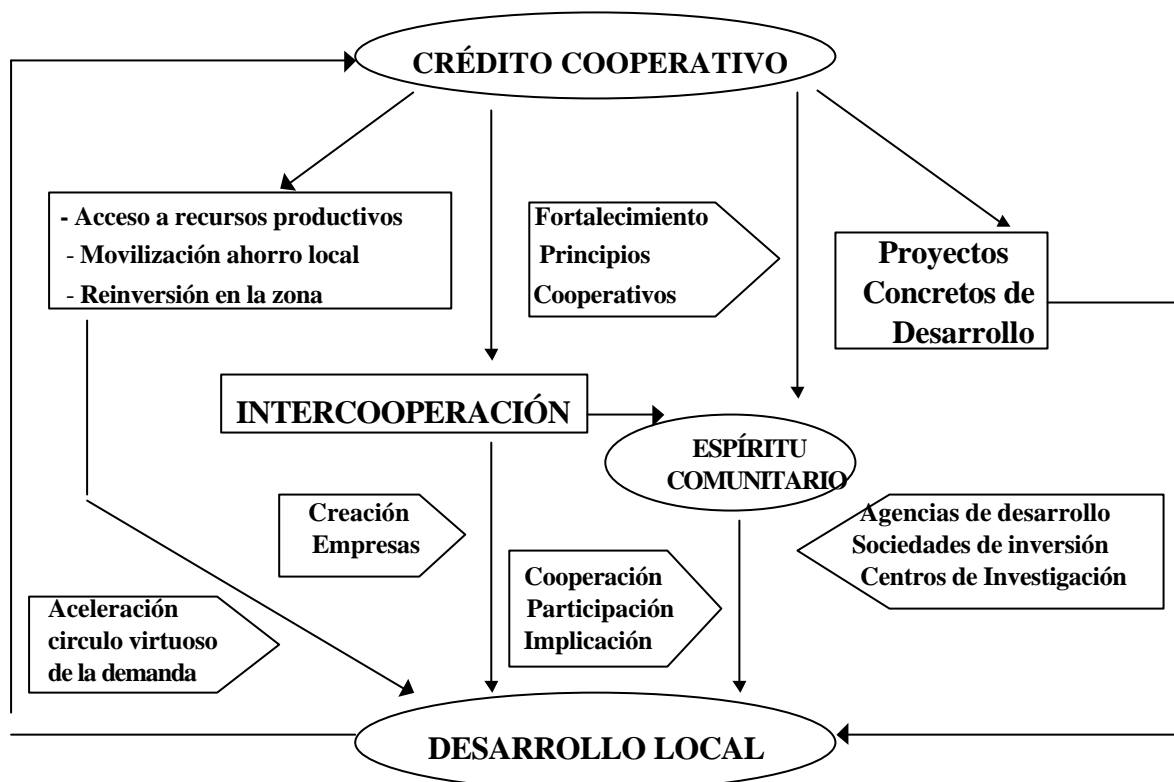
De la presencia de cooperativas de crédito se derivan indudables beneficios para las zonas donde se ubican, al desarrollar programas de promoción social y al apoyar

organizaciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de toda la comunidad.

3. El aporte al desarrollo local de las cooperativas financieras

El papel más importante que las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan en la promoción de un desarrollo local - endógeno se fundamenta en tres aspectos: a) movilización y aprovechamiento del ahorro generado *in situ* evitando los trasvases de recursos hacia otras áreas; b) contribución al fomento de otras organizaciones cooperativas y a la creación de redes (principio de intercooperación); y, c) mejor utilización de los recursos locales mediante la puesta en marcha, en forma directa, de proyectos productivos.

Dichos aportes se sintetizan en el siguiente esquema²³:



Las cooperativas de ahorro y crédito rurales, siendo entidades financieras locales, al canalizar los recursos captados en las mismas zonas - generalmente deprimidas - en las que se generan, se constituyen en un pilar fundamental de desarrollo del entorno socioeconómico en el que operan, impidiendo el drenaje de fondos hacia las áreas más dinámicas del país como ocurre en el caso de otras instituciones crediticias.

Además, al ser también expresión de valores y principios comunitarios, favorecen y estimulan el espíritu de participación y colaboración mutua así como la cohesión social a través de la creación de redes empresariales que garantizan un mejor aprovechamiento de los "recursos autóctonos, buscando una trayectoria económica propia y la innovación en cuanto a paradigmas productivos adecuados al entorno local"²⁴.

El crédito cooperativo, al inscribirse dentro de una nueva concepción del desarrollo local, tiene efectos colaterales sobre las mismas organizaciones involucradas por cuanto dinamiza sus estructuras, propicia la participación de las comunidades y fomenta alianzas estratégicas entre instituciones no gubernamentales que operan en la misma zona (agencias gubernamentales, instituciones de desarrollo, ONGs, etc.) en función de la optimización en el uso de los recursos disponibles.

El acceso a líneas apropiadas de financiamiento estimula el círculo virtuoso de la demanda, puesto que cada unidad empresarial tiene potenciales encadenamientos productivos a escala local como consumidora o productora de insumos, bienes intermedios y finales.

Finalmente, las cooperativas, dado el carácter central de la función crediticia en la actividad económica, pueden asumir cierto liderazgo e iniciativa -a través del apoyo financiero y consiguiente motivación- en la creación de organizaciones solidarias de diferente tipo (productivas, de comercialización, de vivienda, etc.), cuya importancia no solamente reside en

el impacto económico inducido, sino - y fundamentalmente- en su contribución social.

En suma, las cooperativas de ahorro y crédito, por el hecho de ser organizaciones de autoayuda, se sitúan en una posición diferente respecto al resto de instituciones financieras, abarcando una dimensión más amplia que la estrictamente crediticia; de ahí su misión como agentes de desarrollo local. En efecto, "la cooperación es un ingrediente esencial para construir un modelo de desarrollo fundamentado sobre la movilización de las fuerzas locales y la optimización del potencial endógeno de crecimiento"²⁵.

4. Las cooperativas ecuatorianas de crédito rural

En Ecuador, a principios de la década de los sesenta - cuando se observa su impulso inicial - la gran mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito que se conforman están ubicadas en áreas rurales²⁶. En las décadas sucesivas, por el contrario, dicho sector asume una orientación esencialmente urbana y, aunque no se dispone de datos seriados sobre la evolución de su composición social, parece realístico suponer que se convierte en la expresión de sectores sociales medios en las principales ciudades del país.

En los últimos años, se ha vuelto - más bien - a promocionar la creación de instancias rurales de ahorro y crédito. En efecto, la promoción de cooperativas y cajas comunitarias es considerada, por muchos organismos no gubernamentales, como la alternativa más apropiada y factible para, por lo menos, paliar las agobiantes necesidades financieras del sector rural.

En el país se han dado varias experiencias de conformación de cajas comunitarias o rurales, varias de las cuales, sin embargo, han perdurado solamente hasta que existió la ayuda internacional. El sector cooperativo, más bien, ha demostrado una mayor solvencia y una presencia destacada en las zonas rurales.

Algunas cooperativas de ahorro y crédito se han adecuado a la demanda local y han creado pequeñas agencias y sucursales de sus instituciones, ubicadas principalmente en las ciudades, para dar servicio ágil a los usuarios de las áreas menos favorecidas. Al respecto, según unas encuestas²⁷ realizadas a principios del 2000 a microempresarios rurales de la Sierra Norte, resulta que casi la mitad de ellos habían recibido recursos financieros de las cooperativas de ahorro y crédito; los demás del Banco de Fomento (23%), de bancos comerciales (12%), de ONG's y Fundaciones (10%), de usureros (4%) y de otra fuente (4%).

Indudablemente, varias de estas instituciones han desarrollado interesantes estrategias operativas que garantizan la cobertura de mercados marginales, un acercamiento directo a los usuarios, un servicio ágil y la complementación - en algunos casos - del crédito con capacitación y asistencia técnica²⁸. También han iniciado procesos de modernización administrativa en los aspectos organizativos, contables y de gestión de recursos crediticios²⁹, así como de control financiero mediante sistemas computarizados.

Las cooperativas que han introducidos cambios sustanciales en su gestión financiera, adoptando enfoques innovativos en sus políticas, han contado -por lo general- con el apoyo y asesoramiento técnico de organismos internacionales de desarrollo y de entidades especializadas nacionales y extranjeras³⁰.

A continuación se presentan algunos de los proyectos e instituciones que están actualmente coadyuvando al fortalecimiento del sector cooperativo de ahorro y crédito rural, con miras a mejorar las débiles estructuras organizacionales y operativas que no siempre han respondido a las reales necesidades de las comunidades que conforman sus asociados.

4.1. El Proyecto Crédito y Ahorro Rural – CREAR

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE, se encuentra auspiciando un proyecto de fomento denominado “Crédito y Ahorro Rural – CREAR”,

de cuya ejecución se encarga la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, SWISSCONTACT.

Dicho proyecto, cuyos referentes teóricos e ideológicos se encuentran en los modelos Raiffeisen de Alemania y Suiza, se inició en agosto de 1998 y su población objetivo son los/las micro y pequeños/as empresarios/as rurales de la Sierra Central y Sur. A dichos sectores se pretende asegurar el acceso a servicios financieros adecuados a sus necesidades y en forma oportuna (condiciones y plazos) a través del fortalecimiento de pequeñas entidades financieras tales como las cooperativas de ahorro y crédito locales y organismos no gubernamentales con programas de crédito.

En la primera fase del proyecto, que concluyó a fines del año 2000, se atendieron a 7 cooperativas de ahorro y crédito de la Sierra central (provincias de Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua y Chimborazo³¹). En la segunda, se amplió la cobertura hacia la Sierra sur y se incluyeron a 4 cooperativas más³². Se trata, por lo general, de cooperativas cuya matriz o sucursales están situadas en cantones donde se desarrollan actividades netamente agrícolas.

El proyecto comprende una fase inicial de orientación y preparación en la cual se definen las contrapartes y, en colaboración con otras consultoras financieras, se realizan diagnósticos institucionales así como del mercado rural local y se establecen actividades en función de los cambios requeridos³³.

Con la ejecución de este proyecto se busca brindar:

- asesoría y apoyo al mejoramiento operacional y estructural de las organizaciones seleccionadas con miras a la modernización interna y a la expansión geográfica (apertura de agencias) para conquistar nuevos mercados mediante la oferta de servicios financieros competitivos (en captaciones y entrega de recursos) orientados hacia los pequeños y medianos productores agropecuarios y artesanales así como micro-empresarios;

- asesoría en aspectos jurídicos (legislación y reglamentación interna);
- capacitación al personal con énfasis en la gestión de recursos desde y hacia el sector agropecuario;
- asesoría en la aplicación de tecnologías modernas y uso eficiente de sistemas informáticos.

En algunos casos, se trata de conformar inicialmente “bancos comunales”³⁴ o “cajas rurales”³⁵, como estructuras adaptadas a las necesidades locales, para captar ahorros en áreas donde la infraestructura financiera es prácticamente nula o débil. Sucesivamente, según el crecimiento y volumen, se plantean tres alternativas: la permanencia de los bancos comunales o de las cajas rurales como estructuras descentradas, perfectamente legales, de cooperativas de ahorro y crédito (entidades matrices); su transformación en sucursales permanentes de cooperativas de ahorro y crédito; o su modificación en una cooperativa financiera con personería jurídica propia³⁶.

Los bancos comunales son considerados “una excelente alternativa para disminuir los gastos que supone atender a sectores donde los costos de los créditos individuales serían muy altos”; además, “si la gente se conoce entre sí, se hace fácil analizar muy bien la voluntad de pago antes de conceder los préstamos a un miembro; de esta manera, pueden mantener un bajo nivel de cartera en mora”³⁷. También pueden ser un buen instrumento de solidaridad y de apoyo mutuo en organizaciones con elevados niveles de cohesión social y territorial. Sin embargo, se estima que son formas asociativas que requieren de una supervisión técnica de varios años a fin de asegurar su continuidad en el tiempo.

Dependiendo de la población objetivo, se tendrá que establecer las categorías sociales beneficiarias de los programas de crédito así como las alternativas hacia las cuales los bancos comunales podrían evolucionar, pues la gestación del desarrollo se produce por medio de este tipo de organizaciones (más cercanas a las comunidades y a sus miembros), mientras que el fortalecimiento se alcanza

sobre todo a través de las cooperativas de ahorro y crédito que constituyen instituciones financieras con personería jurídica y estructuras más evolucionadas y dinámicas. La situación descrita “hace de la experiencia ecuatoriana un laboratorio de realidades no convencionales en cuanto a la administración y desempeño de los servicios financieros rurales”³⁸.

Al respecto, se opina que “actualmente, se debería apostar sobre todo al robustecimiento del cooperativismo de ahorro y crédito rural, reconociendo todos los esfuerzos y virtudes que tenga”³⁹, pues se estima que este sistema aglutina a más de un millón y medio de socios, de los cuales el 65% son microempresarios, ubicados (el 40%) en sectores rurales⁴⁰.

4.2. El Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador

El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE)⁴¹ es otra institución que busca instrumentar servicios financieros rurales para desarrollar proyectos productivos y de servicios en beneficio de las comunidades campesinas, sobre todo indígenas y negras del Ecuador, con ingresos inferiores a la línea de pobreza.

Desde 1998, su unidad técnica ejecutora, el PRODEPINE (Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador⁴²) otorga recursos para financiar inversiones individuales y colectivas, así como para conformar y fortalecer una red de intermediación financiera que proporcione de forma permanente y oportuna servicios de crédito, estimulando al mismo tiempo el ahorro de los sectores beneficiados. Para eso, cuenta con recursos del Banco Mundial y del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - FIDA⁴³.

Para operativizar ese sistema crediticio rural, el PRODEPINE también opera a través de bancos comunales y cajas solidarias⁴⁴ (creadas para el efecto), así como de entidades financieras locales que otorgan recursos directamente a los beneficiarios o por intermedio de estos organismos de hecho.

Compañías Administradoras de Fondos se encargan de la gestión de los recursos crediticios a nivel central y de canalizarlos hacia las entidades financieras locales seleccionadas. Estas últimas están integradas por organismos financieros legalmente constituidos: cooperativas de ahorro y crédito, supervisadas o no por la Superintendencia de Bancos, y por ONGs con experiencia en crédito rural.

A nivel de las Organizaciones de Segundo o Tercer Grado ⁴⁵, unidades básicas del PRODEPINE, se elaboran planes de desarrollo local, en función de las necesidades y requerimientos de las comunidades de base, que una vez aprobados son llevados a ejecución bajo la coordinación de las oficinas regionales del Proyecto (son 7 a nivel nacional).

La duración prevista del proyecto es de 4 años: de septiembre 1998 a agosto del 2002.

4.3. El Proyecto Rural CONCAF - FUDECOOP

La Fundación de Desarrollo Cooperativo, FUDECOOP, es otra de las organizaciones sin fines de lucro que tiene como objetivo fundamental el fomento de organizaciones autogestionarias del sector rural, en especial de las cooperativas, como mecanismo para alcanzar el desarrollo económico y social de las familias campesinas de escasos recursos.

Para cumplir con su misión, FUDECOOP impulsa la creación de cooperativas de ahorro y crédito rurales y coadyuva a su consolidación y fortalecimiento con el auspicio de la Confederación de Cooperativas de Alemania Federal, DGRV-CONCAF.

Como resultado de su accionar, se constituyó en abril de 1998 el Consorcio de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Rural que reúne unas cuarenta cooperativas legalmente registradas y ubicadas en las tres regiones del país (Sierra, Costa y Amazonía)⁴⁶; se trata por lo general de organizaciones pequeñas que agrupan entre 800 y 1.000 socios cada una⁴⁷. Con la creación de dicha entidad se busca dar

una representación legal al sistema cooperativo-financiero rural.

Sobre la base del proyecto desarrollado, FUDECOOP asesora y brinda asistencia técnica; capacita a directivos, funcionarios y socios de las cooperativas; desarrolla servicios para incentivar proyectos productivos (agropecuarios y artesanales) en los que tengan una participación activa las mujeres y los jóvenes; impulsa la integración de las cooperativas para asegurar su defensa y coordina actividades con instituciones locales y nacionales, públicas y privadas, para impulsar el desarrollo del sector rural.

5. Conclusiones

Como se señaló, las principales características de las cooperativas de ahorro y crédito, que las distinguen de las demás instituciones financieras, son la relación directa y personalizada que prestan a sus socios -clientes; el conocimiento del espacio geográfico en el que operan, por su especialización sectorial y territorial; y, las peculiaridades propias de su naturaleza cooperativa que se fundamentan en la solidaridad, la promoción comunitaria y la especial vocación de servicio al socio.

Pero, cabe preguntarse ¿en qué medida estas características representan verdaderas fortalezas o son más bien debilidades para el sector?

- La proximidad al cliente ha sido considerada tradicionalmente como un punto fuerte de las cooperativas de crédito; sin embargo, si las redes de oficinas creadas, para cumplir con su ámbito de acción, son extensas puede convertirse en uno de sus principales puntos débiles por los costos que eso representa.
- Su especialización sectorial y territorial también presenta un doble aspecto: por una parte, favorece un mayor conocimiento del mercado y la identificación con su entorno social, que puede llegar a ser recíproca; pero -por otra- corre el peligro de generar una excesiva concentración de riesgos en una determinada actividad o zona

geográfica, lo que las hace muy vulnerables ante una crisis que provoque una escalada de la morosidad y, por tanto, de las provisiones para insolvencias, sobre todo si se toma en cuenta su general y crónica debilidad en la constitución de capitales propios.

- Su naturaleza cooperativa tiene, asimismo, facetas positivas, como la de involucrar al cliente en condición de socio (lo que garantiza su fidelidad), pero también entraña limitaciones para realizar operaciones con terceros y dificulta la capitalización.
- Por último, su pequeña dimensión empresarial es generalmente admitida como un punto débil de este sector, ya que eleva los gastos de funcionamiento, limita la oferta de servicios, la aplicación de innovaciones tecnológicas y de técnicas de gestión, dificulta contratar directivos y empleados de mayor preparación profesional, etc. Pero, por el contrario, su reducido tamaño posibilita un trato más personalizado al cliente y agilidad en el servicio⁴⁸.

A pesar de sus posibles debilidades, las cooperativas de ahorro y crédito son entidades que desempeñan un papel fundamental - sobre todo las rurales - en la promoción del desarrollo

económico y social comunitario, a nivel local y regional.

En efecto, a pesar de la pequeña dimensión de su potencial mercado financiero, las cooperativas que operan en áreas marginales han venido desarrollando, en estos últimos años, estrategias que les han permitido mantener, para los asociados, condiciones más ventajosas de acceso al crédito sin descuidar su seguridad y eficiencia empresarial, y ganarse la confianza del público frente a la aguda crisis económica por la que atravesó el país y el sistema financiero nacional.

Con toda probabilidad, el futuro del cooperativismo de ahorro y crédito estará marcado por el éxito. No obstante, es imprescindible que este sector de la economía solidaria profundice los mecanismos de colaboración intercooperativa, a través de acuerdos y/o alianzas estratégicas, y la creación de empresas conjuntas tanto a nivel nacional como internacional; no solamente entre organizaciones de la misma línea (integración de tipo horizontal), sino entre éstas y empresas cooperativas de distintos sectores de la economía (integración vertical). Las experiencias alentadoras de otros países indican el camino a seguirse.

BIBLIOGRAFÍA

- Araica S. Róger y Tórres C. Carlos, (1999) *Evolución del los bancos comunales hacia formas asociativas de derecho*, monografía presentada al finalizar el Diplomado Regional de Microempresa, Universidad Americana, Managua, nov.
- Burbano, Luz Elena, (1999) *Experiencias institucionales en el Ecuador: mejores prácticas para otorgar crédito rural*, ponencia presentada al *Seminario Finanzas Rurales*, organizado por la Corporación Financiera Nacional y el Banco Interamericano de Desarrollo, en Quito en junio.
- Carrasco M. Inmaculada, (1999) *Cooperativas de crédito, desarrollo y creación de empleo*, en: CIRIEC – España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Secciones de crédito y crédito cooperativo, n.32, agosto.
- Chiriboga Manuel y colaboradores, (1999) *Cambiar se puede. Experiencias del FEPP en el desarrollo rural del Ecuador*, FEPP –Abya Ayala, Quito.
- Chiriboga Manuel et al. (1998), *Una minga por la vida. Crédito para los pobres del campo*, serie pluriminor, ILDIS – ABYA YALA, Quito.

Consortio de Agencias de Servicios Populares – COASER, (1995) *Mercados financieros rurales*, memoria del seminario taller, COASER, Quito.

Corporación Financiera Nacional (1999), *Importancia del crédito microempresarial en el Ecuador*, Quito.

Da Ros Giuseppina, (1985) *El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador*, EDIPUCE.

Da Ros Giuseppina (editora) (2001), *Realidad y desafíos de la economía solidaria. Iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador*, Facultad de Economía de la PUCE - Abya Yala, Quito.

FECOAC, “Fortalecerán COAC’s Rurales”, en: *Cooperativa*, órgano de difusión de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, n. 21, año 6 n.2, p. 37.

González-Vega Claudio (1999), “Servicios financieros rurales: experiencias del pasado, enfoques del presente”, ponencia presentada al *Seminario Finanzas Rurales* realizado en Quito en los días 3-4 de junio.

Grupo Sistema Financiero Rural, (2000) *Identidad y proyecciones*, Quito, enero.

Lara Ernesto, (1995) “Mercados financieros rurales, verificaciones de campo”, publicado en: *Mercados financieros rurales*, memoria del seminario taller, Consorcio de Agencias de Servicios Populares – COASER, Quito.

PRODEPINE (1999), *Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador, Subcomponente de Servicios Financieros Rurales*, Quito, octubre.

Red Financiera Rural (2002), *Boletín Informativo*, publicación trimestral, n. 1 - 4.

Red Financiera Rural – Corporación Financiera Nacional, Acta del Seminario (2001) *Metodologías y herramientas prácticas para la implementación de programas de microfinanzas rurales*, realizado en Quito del 21 al 23 de noviembre.

Rúben Flores y Lara Ernesto (1995), *Sistema de intermediación financiera agropecuaria en áreas rurales*, IICA, Documento técnico n. 66, Quito.

SWISSCONTACT, *CREAR: fomento del crédito y ahorro rural*, folleto s/f.

SWISSCONTACT, *INFOCREAR*, Informativo del Proyecto de Fortalecimiento del Crédito y Ahorro rural, n. 1 – 7, período julio 2000 – julio 2002.

Tonello José (1998) *El crédito rural visto y practicado por el FEPP*, publicado en: Chiriboga Manuel et al., *Una minga por la vida. Crédito para los pobres del campo*, serie pluriminor, ILDIS – ABYA YALA, Quito, 1998.

Vargas Sánchez Alfonso (1995), *Las cooperativas de crédito españolas. Una aproximación empírica a algunos aspectos de su gestión*, en: CIRIEC – España, *Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 21, diciembre.

NOTES

¹ El presente artículo es una actualización de un ensayo publicado en: Da Ros Giuseppina (editora), *Realidad y desafíos de la economía solidaria. Iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador*, Facultad de Economía de la PUCE - Abya Yala, Quito, 2001, pp. 133-155.

² Profesor – investigador de la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

³ Burbano Luz Elena, *Experiencias institucionales en el Ecuador: mejores prácticas para otorgar crédito rural*, ponencia presentada al Seminario “Finanzas Rurales”, organizado, por la Corporación Financiera Nacional y el Banco Interamericano de Desarrollo, en Quito, en junio de 1999.

⁴ Estas instituciones debían autofinanciarse y no contar con periódicas inyecciones de capital estatal.

⁵ González-Vega Claudio, *Servicios financieros rurales: experiencias del pasado, enfoques del presente*, ponencia presentada al “Seminario Finanzas Rurales”, op.cit., p. 3.

⁶ *Ibidem*.

⁷ Se estima que la proporción de productores rurales que tuvo acceso al crédito formal público fue muy baja: un 15% en promedio para América Latina. *Ibidem*.

⁸ *Ibidem*, p. 4.

⁹ En el país existen también intermediarios financieros informales: prestamistas privados, distribuidores de insumos, comerciantes mayoristas, transportistas y fomentadores locales. Estos canalizan sus recursos principalmente hacia los pequeños agricultores. Pese a los altos intereses cobrados por el dinero otorgado, su presencia se ha consolidado entre los grupos campesinos, pues ofrecen crédito en forma oportuna y respondiendo a las necesidades de producción y consumo de las comunidades rurales donde operan.

¹⁰ Su principal limitación es el no disponer de fondos de mediano y largo plazo.

¹¹ Manuel Chiriboga y colaboradores; *Cambiar se puede. Experiencias del FEPP en el desarrollo rural del Ecuador*, FEPP – Abya Ayala, Quito, 1999, p. 186.

¹² Lara Ernesto, “Mercados financieros rurales, verificaciones de campo”, publicado en: *Mercados financieros rurales*, memoria del seminario taller, Consorcio de Agencias de Servicios Populares – COASER, Quito, 1995, pp. 43-50.

¹³ El CESA fue una de las primeras instituciones no gubernamentales que incursionó en servicios de crédito articulados a propósitos de desarrollo rural; al igual, la acción del FEPP se ha concretado en ofertar crédito como parte de un paquete de servicios motivadores de procesos de transformación social. Jordán Fausto, “Sistemas de financiamiento descentralizado para combatir la pobreza”, en: Red Financiera Rural – Corporación Financiera Nacional, Acta del Seminario *Metodologías y herramientas prácticas para la implementación de programas de microfinanzas rurales*, realizado en Quito del 21 al 23 de noviembre del 2001, p.16. Para mayores detalles ver también: Flores Rubén y Lara Ernesto, *Sistema de intermediación financiera agropecuaria en áreas rurales*, IICA, Documento técnico n. 66, Quito, 1995.

¹⁴ Flores Rubén y Lara Ernesto, *Sistema de intermediación financiera agropecuaria en áreas rurales*, IICA, Documento técnico n. 66, Quito, 1995.

¹⁵ Tonello José, “El crédito rural visto y practicado por el FEPP”, publicado en: Chiriboga Manuel et al., *Una minga por la vida. Crédito para los pobres del campo*, serie pluriminor, ILDIS – ABYA YALA, Quito, 1998, p. 68.

¹⁶ Grupo Sistema Financiero Rural, *Identidad y proyecciones*, Quito, enero de 2000, p. 3.

¹⁷ Mediante Acuerdo Ministerial n. 2000505 concedido por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca.

¹⁸ ECLOF – Ecuador, INCCA (Instituto Nacional de Capacitación Campesina), FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio), ACJ (Asociación Cristiana de Jóvenes), CARE, Ayuda en Acción, CONAMU (Consejo Nacional de la Mujer), CODESARROLLO (Cooperativa de Ahorro y Crédito “Desarrollo de los Pueblos”, Cooperativa Jardín Azuayo, SWISSCONTACT (Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico), Fundación ESQUEL, INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas), Banco Solidario, Fundación Alternativa, Casa Campesina de Cayambe, CEPESIU, Cooperativa Por un Futuro Mejor, Cooperativa Fortaleza, Cooperativa San José, Centro de Promoción Rural, Catholic Relief Services, CREDIFE – Bco. Pichincha, CISP (Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos), Fundación para el Desarrollo Integral - ESPOIR, Fundación FACES, FINANCOOP, Fundación Ecuatoriana de Desarrollo.

¹⁹ Los recursos de créditos facilitados por los miembros de la red que realizan intermediación financiera alcanzaron en mayo del 2001 alrededor de US\$ 33 millones, distribuidos en la totalidad del territorio nacional. Jordán Fausto, op. cit. p.30.

²⁰ Se busca establecer un marco común para el accionar y el control de las instituciones de microfinanzas. Para el efecto, se propone la creación de estructuras de autocontrol voluntario para entidades financieras no sometidas a la Superintendencia de Bancos que respeten las normas bancarias. Ver: Red Financiera Rural, *Boletín Informativo* n.4, 2002, p. 5; y, Jordán Fausto, op. cit., p.32.

²¹ La RLM contaría con la participación de 10 redes nacionales de otros países y con el apoyo de la Fundación Charles Leopold Meyer y de la Fundación Ford. Red Financiera Rural, *Boletín Informativo*, n.3, 2001, p.12.

²² González-Vega Claudio, op. cit., p.14.

²³ Basado en: Carrasco M. Inmaculada, “Cooperativas de crédito, desarrollo y creación de empleo”, en: CIRIEC – España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Secciones de crédito y crédito cooperativo, n.32, agosto 1999, p.195.

²⁴ *Ibidem*, p. 200.

²⁵ *Ibidem*, p.205.

²⁶ En 1964, el 37.4 % de las cooperativas abiertas registradas en FECOAC (legalizadas y en proceso de formación) estaban clasificadas como rurales (se definían como rurales las comunidades con menos de 6.000 habitantes). Da Ros Giuseppina, *El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador*, EDIPUCE, 1985, p.32.

²⁷ Pierard Olivier (Cooperación Técnica Belga), “Tendencias de la microfinanza rural en el Ecuador”, en: Red Financiera Rural – Corporación Financiera Nacional, Acta del Seminario *Metodologías y herramientas prácticas para la implementación de programas de microfinanzas rurales*, realizado en Quito del 21 al 23 de noviembre del 2001, p.8.

²⁸ Estas necesidades son satisfechas por específicas instituciones locales con las cuales las cooperativas establecen convenios estratégicos o acuerdos interinstitucionales.

²⁹ Burbano Luz Elena, op. cit. p. 6.

³⁰ Cabe señalar al respecto, la Fundación de Desarrollo Cooperativo (FUDECOOP), la Confederación de Cooperativas de Alemania Federal (DGRV – CONCAF), SWISSCONTACT, la Red Austral, etc.

³¹ Organizaciones seleccionadas: COAC Salinas de Guaranda y COAC San José de Chimbo, en la prov. de Bolívar; COAC Riobamba y COAC Acción Rural /ACT, en la prov. de Chimborazo; COAC 4 de Octubre (Penipe) y COAC Oscus (Ambato), en la prov. de Tungurahua; y CACPECO (Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa) de la prov. de Cotopaxi.

³² Las COACs que se integraron son: Jardín Azuayo, que cuenta con una amplia cobertura en cantones rurales de las provincias del Azuay y Cañar; El Sagrario, con matriz en Ambato y sucursales en Latacunga y Riobamba; Manuel Esteban Godoy- COOPMEGO, con su matriz en Loja y una red de 5 oficinas en cantones de la provincia de Loja y Zamora; Mushuc Runa, que atiende a diferentes comunidades indígenas y campesinas de la provincia de Tungurahua; Simiatug, que opera con comunidades de la provincia de Bolívar; y COCREAD, ubicada en la provincia de Riobamba. SWISSCONTACT, *INFOCREAR* - Informativo del Proyecto de Fortalecimiento del Crédito y Ahorro Rural, n. 5, octubre 2001, p.5.

³³ SWISSCONTACT, *CREAR: fomento del crédito y ahorro rural*, folleto s/n; FECOAC, "Fortalecerán COAC's Rurales", en: *Cooperativa*, órgano de difusión de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, n. 21, año 6 n.2, p. 37, 1999.

³⁴ Los Bancos comunales son asociaciones de personas que se conforman *de facto* en las comunidades, ya sea urbanas o rurales, con el objetivo de obtener crédito para desarrollar proyectos productivos, de servicio o de comercio. El modelo original fue formulado en los Estados Unidos, en los años ochenta, por John y Margarita Hatch. La metodología de los bancos comunales ha sido difundida por las organizaciones que impulsan programas de desarrollo económico a favor de la población marginada. En efecto, ante la imposibilidad por parte de estos sectores de acceder a créditos por falta de garantías reales, surgió la idea de que podían aportar garantías morales y solidarias. Así nacieron este tipo de asociaciones. Araica S. Róger y Tórres C. Carlos, *Evolución de los bancos comunales hacia formas asociativas de derecho*, monografía presentada al finalizar el Diplomado Regional de Microempresa, Universidad Americana, Managua, nov. 1999.

³⁵ Las cajas rurales, administradas por las sociedades locales (grupos y comunas), demuestran las ventajas del control social para dar respuestas operativas a los planteamientos de transparencia y eficiencia financiera. Jordán Fausto, op. cit., p.14.

³⁶ Este sistema se está implementando en la parroquia San José de Chimbo de la provincia de Bolívar.

³⁷ Araica S. Róger y Tórres C. Carlos, op. cit., p.9.

³⁸ Jordán Fausto, op. cit., p.14.

³⁹ *Ibíd*em, p.20.

⁴⁰ *Ibíd*em, p.24.

⁴¹ El CODENPE es una entidad del Estado adscrita a la Presidencia de la República, creada con personería jurídica el 3 de diciembre de 1998, mediante decreto ejecutivo N° 386.

⁴² El proyecto nació en 1995, cuando los pueblos y nacionalidades del Ecuador, representados en siete organizaciones (CONAIE, FENOCIN, FEINE, FENACLE, FENOC, FEI, CNA), propusieron al Gobierno la creación de una entidad que permitiera mejorar la calidad de vida de las poblaciones más pobres y, específicamente, de los indígenas e negros. El Comercio, domingo 25 de junio del 2000.

⁴³ De los US\$ 50 millones de lo que dispone el Proyecto, 25 provienen del Banco Mundial y 15 del FIDA; en contraparte, el Gobierno ecuatoriano entrega 6,5 millones y las organizaciones aportan con los 3,5 restantes. El Comercio, op. cit.; y, PRODEPINE, *Subcomponente de Servicios Financieros Rurales*, Quito, octubre de 1999, p.1.

⁴⁴ Se trata de entidades de hecho más que de derecho. El proyecto estima atender a un total de 500 bancos comunales, de aproximadamente 30 miembros cada uno, los que otorgarán préstamos individuales de USD 100 para capital de trabajo; y, a 500 cajas solidarias de 25 socios cada una (sobre todo mujeres) que aportarán con USD 50 en promedio por beneficiario, para sustentar necesidades de consumo familiar y pequeñas inversiones para producción, almacenamiento y comercialización de actividades agropecuarias y microempresariales. PRODEPINE, op. cit., p.3.

⁴⁵ Las OSG agrupan a diversas organizaciones de base o comunidades, por lo general entre 10 a 50; en ocasiones tienen organizaciones por actividad (riego, educación, producción, etc). Las OTG son organizaciones regionales que generalmente agrupan a las de segundo grado (ver: <http://www.prodepine.org/>).

⁴⁶ FECOAC, "Consortio de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Rural del Ecuador", en: *Cooperativa*, órgano de difusión de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, n. 22, año 6 n. 3, Quito, 1999, p. 38.

⁴⁷ Arguello Paredes Pompilio, "Sobrevivencia de las cooperativas de ahorro y crédito en el sector rural", en: *Cooperativa*, órgano de difusión de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, n. 28, Quito, diciembre 2001, p. 19.

⁴⁸ Vargas Sánchez Alfonso, “Las cooperativas de crédito españolas. Una aproximación empírica a algunos aspectos de su gestión”, en: CIRIEC – España, *Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 21, diciembre 1995, p.17.

PRESENTE Y FUTURO DEL COOPERATIVISMO RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO EN COLOMBIA

Ricardo Dávila L de G. Profesor Titular,
Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana (PUJ)

Resumen

El artículo presenta algunos de los resultados obtenidos en el desarrollo de procesos de investigación sobre los temas de: Éxito e Innovación en la gerencia cooperativa y gestión cooperativa y desarrollo local, en cooperativas del sector rural. Estos procesos investigativos están fundamentados en estudios de caso y el artículo recoge los resultados de la realización de cinco estudios. Los resultados que se exponen se refieren principalmente a las precisiones conceptuales logradas en la investigación, con base en las cuales se logró hacer una renovación de conceptos tradicionales cooperativos. Las precisiones conceptuales se refieren a: la cooperativa como una organización alternativa y solidaria, el principio de identidad, el gobierno cooperativo, la función gerencial cooperativa, la cooperativa una innovación organizacional. El objetivo del artículo es el de orientar a las personas que tiene a su cargo la dirección, el control y la toma de decisiones en la cooperativa, ofrecen un conjunto de herramientas conceptuales propias al carácter de la cooperativa, con el fin de asegurar una gestión eficiente y efectiva.

Palabras clave; Organización cooperativa. Gestión. Innovación organizacional. Cooperativas rurales de ahorro y crédito. Trabajo asociado. Colombia

Resumo

O artigo apresenta alguns dos resultados obtidos no desenvolvimento de processos de pesquisa sobre os temas de: Êxito e Inovação na gerência cooperativa e gestão cooperativa e desenvolvimento local, em cooperativas do setor rural. Estes processos de pesquisa estão fundamentados em estudos de caso e o artigo recolhe os resultados da realização de cinco estudos. Os resultados que se expõem se referem principalmente às precisões conceituais logradas na pesquisa, com base nas quais se logrou fazer uma renovação de conceitos tradicionais cooperativos. As precisões conceituais se referem a: à cooperativa como uma organização alternativa y solidária, o princípio de identidade, o governo cooperativo, a função gerencial cooperativa, a cooperativa uma inovação organizacional. O objetivo do artigo é de orientar às pessoas que tem a seu cargo a direção, o control e a toma de decisões na cooperativa, oferece um conjunto de ferramentas conceituais próprias ao caráter da cooperativa, com o fim de assegurar uma gestão eficiente y efetiva.

Palavras chave; Organização cooperativa. Gestão. Inovação organizacional. Cooperativas rurais de poupança e crédito. Trabalho associado. Colômbia

Résumé

L'article présente quelques-uns des résultats obtenus dans le développement de processus de recherche sur les sujets concernant le succès et l'innovation dans la gérance coopérative, la gestion coopérative et le développement local, dans les coopératives du secteur rural. Ces processus d'investigation sont fondés sur des études de cas et l'article rassemble les résultats de la réalisation de cinq études. Les résultats exposés font référence principalement aux précisions conceptuelles obtenues dans la recherche à partir desquelles on est parvenu à faire une rénovation des concepts traditionnels coopératifs. Les précisions conceptuelles se réfèrent à: la coopérative comme une organisation alternative et solidaire, au principe d'identité, au gouvernement coopératif, à la fonction administrative coopérative, à la coopérative en tant qu'innovation organisationnelle. L'objectif de l'article est d'orienter les personnes responsable de la direction, du contrôle et de la prise de décisions dans la coopérative. Il entend orienter également celles qui offrent un ensemble d'outils conceptuels propres à la personnalité de la coopérative, afin d'assurer une gestion efficace et effective

Mots clefs: Organisation coopérative. Gestion. Innovation organisationnelle. Coopératives rurales d'épargne et de crédit. Travail associé. Colombie

Abstract

This article presents some of the results obtained throughout the development of research procedures on the following subjects: success and innovation in co-operative management and co-operative management and community development within rural sector co-operatives. These research procedures are based on case studies and the article gather the results of five studies. The results put forward mainly refer to the conceptual precisions achieved in the research, from which rose a renewal of the traditional co-operative concepts. Conceptual precisions refer to: the co-operative as an alternative and interdependent organisation, the principle of identity, the co-operative government, the co-operative management function, and the co-operative as an organisational innovation. The article's objectives are to guide people having management, control and decision-taking responsibilities in the co-operative and to offer a set of conceptual tools relevant to co-operative characteristics with the final purpose of insuring an efficient and effective management.

Key words; Co-operative organisation. Management. Organisational innovation. Savings and credit rural co-operatives. Joint work. Colombia

* * * * *

La celebración de los 40 años de fundación del Instituto Mayor Campesino (IMCA) es una ocasión propicia para presentar resultados de la investigación que viene realizando un grupo de profesores que conforman la Unidad de Estudios Solidarios (UNES) del Instituto de Estudios Rurales (IER), en la Universidad Javeriana, Colombia. Este grupo de profesores es responsable de la línea de investigación sobre sector solidario y desarrollo, que existe en el IER. El objetivo de este documento, en esta ocasión especial, es el de presentar los resultados de un proyecto de investigación internacional que se ha venido desarrollando desde 1991 y al cual se vinculó la UNES/IER en 1993.

En 1991 y bajo la coordinación de la facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Colombia) y con el apoyo del programa INTERMAN, se inició un proyecto de investigación consistente en la realización de estudios de caso alrededor del éxito y la innovación en la gerencia en América Latina, Asia y África. Se ha trabajado en 18 países (8 en América latina, 10 en Asia y 10 en África) y se han realizado más de 400 estudios de caso (121 en América latina), algunos de ellos dedicados a organizaciones cooperativas. La UNES, desde 1993 y para Colombia, asumió la tarea de aplicar este proyecto en el marco de la organización y empresa cooperativa.

En un primer momento la investigación se concentró en la realización de casos de éxito e innovación en la gerencia cooperativa, pero posteriormente y con el apoyo que prestaron profesores y estudiantes canadienses (RED PANAMERICANA INTERUNIVERSITARIA /ACDI) y españoles (PROGRAMA INTER-CAMPUS) a través de pasantías realizadas a la zona del proyecto desde 1995, los procesos de investigación se extendieron a las temáticas de estilos gerenciales y gestión y desarrollo. Durante este tiempo, se han realizado 5 estudios de caso, tres en el tema de éxito e innovación en la gerencia cooperativa (Coopcentral (DAVILA Y SILVA, 1996), Comulseb (DAVILA, 2002) y Comuldesa (BUCHELI, 2002)) y dos en el tema de gestión y desarrollo (Coagranja (LOBO, 2001) y Coopvillanueva (MEDINA, 2002)). Y hay dos estudios de caso en ejecución (Cooperativa del

Valle de San José y el Secretariado de Pastoral Social de San Gil y Socorro). Todos ellos están ubicados en las provincias del sur del departamento de Santander. Se ha realizado también un caso sobre cooperativas de trabajo asociado y su impacto en el desarrollo local (CASTILLO, 2002) en comunidades vinculadas al sector de la palma africana en el piedemonte llanero de Colombia.

Este documento corresponde a la conferencia central que se presentó en el día académico realizado con ocasión de la celebración del IMCA y tiene como fin presentar una visión conceptual renovada del cooperativismo, fundamentada en los resultados de investigación. Se quiere, de esta manera, complementar la visión normativa, ideológica y doctrinal que ha predominado en el entendimiento del modelo cooperativo en el país. La conferencia culmina planteando las debilidades que la experiencia cooperativa ha venido mostrando a lo largo del tiempo y las preguntas, que ha nuestra manera de ver, deben orientar el quehacer cooperativo del nuevo milenio.

1. Las precisiones conceptuales

Un primer resultado que ha producido la investigación y que gustosos damos a conocer en este evento, es la concreción de unos rasgos básicos que permiten caracterizar a la cooperativa como una organización particular, que se diferencia de las otras organizaciones y empresas con las cuales convive y compete en nuestra realidad. La importancia que tiene este resultado, es la de ofrecer orientaciones y guías claras en lo que tiene que ver con los temas de gestión y organización cooperativa, temas en los cuales los cooperativistas normalmente deambulan de manera incoherente al interior de un paradigma propio de las empresas capitalistas, acentuando la crisis ideológica que el cooperativismo afronta desde finales del siglo pasado y alejando a la práctica cooperativa de los niveles de eficiencia y efectividad que el modelo teórico cooperativo contiene.

Estos rasgos básicos son los siguientes; la cooperativa como una organización, la

cooperativa como una organización alternativa, la función gerencial cooperativa, el criterio de identidad, el gobierno cooperativo, la cooperativa como una organización solidaria y la cooperativa y su impacto en el desarrollo local.

a. La cooperativa como una organización; El aporte de la teoría de las organizaciones a la sociología organizacional ha sido la consideración de la organización como un sistema socio estructural y un sistema cultural, dando cabida por lo tanto, al carácter social de la actividad empresarial. Una visión que va más allá de comprender a la empresa como la “caja negra”, o como sólo “un sistema técnico y procedimental (la empresa económica productiva)”. Es una visión que considera a la organización y a la empresa como un “sistema social abierto en constante interacción con la sociedad” (URREA, ARANGO *et al*; 2000). En este sentido la cooperativa es un excelente ejemplo de lo que significa este concepto.

Por lo tanto, un rasgo común para identificar a las cooperativas es considerarlas como una organización, entendiendo este concepto de la manera anteriormente planteada. El uso de este concepto permite describir la complejidad que representa la cooperativa facilitando su definición como la conjunción de la asociación de personas y la empresa económica productiva, que tiene un doble objetivo económico y social, donde el excedente económico se considera como un medio para cumplir con el fin social. Bajo este concepto es posible también concebir a la cooperativa como escuela o taller de desarrollo de habilidades y capacidades sociales, gerenciales, empresariales y organizacionales.

Se puede apreciar entonces como, al considerar a la cooperativa como una organización, se supera el concepto estrecho de empresa productiva con el cual se le identifica normalmente, concepto que restringe e impide una comprensión cabal del potencial real, social y económico, que contiene la cooperativa.

b. La organización alternativa; Al considerar a la cooperativa como una organización alternativa, nos estamos acogiendo a una

vertiente teórica de la sociología organizacional que propone un modelo de organización que se considera como un modelo que representa otra manera de gestionar recursos, manejar personas y de administrar el poder. En este modelo el control descansa en los asociados, quienes pretenden el cumplimiento de objetivos tanto económicos como sociales y buscan que los procesos de toma de decisiones estén basados en la democracia participativa. Estos aspectos son contrarios al modelo burocrático que existe hoy en día.

El modelo alternativo se diferencia del modelo burocrático en al menos ocho dimensiones, según el planteamiento que hacen sus creadores Rotchschild and Whitt (1988). Estas dimensiones son las siguientes: La autoridad, las reglas, el control social, las relaciones sociales, la contratación, el ascenso de empleados, la estructura de incentivos, la estratificación social y la diferenciación. En el cuadro No. 1 se puede apreciar una comparación entre el modelo burocrático y el modelo alternativo, alrededor de las dimensiones mencionadas.

También consideramos a la cooperativa como un sistema de alta confianza, solidaridad y reciprocidad, modelo que se contrapone al paradigma organizacional que las entiende como sistemas competitivos, individuales y egocéntricos propios de la racionalidad capitalista. En las organizaciones privadas el capital es el factor primordial para la administración del poder, en tanto que para las organizaciones alternativas lo que se busca es que éste se administre bajo la idea que las personas predominan sobre el capital.

En este sentido, la cooperativa es nuevamente un buen ejemplo de una organización alternativa, pues en ella prima el sentido de considerar al ser humano por encima del dinero, ideal que se traduce en el principio de un voto, una persona, por ejemplo.

c. La función gerencial en la cooperativa; las cooperativas son la expresión de un estilo de gestión, de una práctica gerencial y organizacional singular puesto que se ha dado en el marco de una visión particular del mundo, la doctrina cooperativa. Desde 1931, en el país

se ha desarrollado una experiencia gerencial y empresarial de carácter eminentemente práctico y pragmático que se ha desenvuelto lentamente durante muchos años, al ritmo del quehacer cotidiano de sus actores (los asociados), aprehendiendo de la experiencia diaria en un permanente proceso de prueba y error. Es un caso típico de lo que se denomina como “la administración como un arte”.

Aunque existen rasgos comunes del quehacer gerencial cooperativo, la gestión se realiza de diversas maneras, existiendo tantas maneras cuantas cooperativas hay en el país; este hecho da origen a una diversidad y multiplicidad de estilos de gestión. La doctrina cooperativa aporta los rasgos básicos de un determinado estilo gerencial, que a pesar de ser único, en la realidad se convierte en una multiplicidad de maneras de realizar la gestión.

En cuanto a las actividades que deben desarrollarse como parte de la función gerencial cooperativa, LAFLAMME (1995) plantea cinco grandes funciones: la función de carácter socio económico, la función administrativa, la función de coordinación de las áreas específicas, la función de movilización social y la función de habilidad empresarial. En la figura No. 1 se pueden apreciar estas cinco funciones. Cuando se desea apreciar la función gerencial en una empresa capitalista o estatal esta se puede representar por tres funciones primordiales, que en términos de La Flamme serían: la función administrativa, la función de la coordinación de las áreas específicas y la función de la habilidad empresarial.

Se tiene así que, administrar una cooperativa implica realizar más funciones de las que normalmente realizan otros tipos de empresas. La cooperativa tiene que realizar las funciones socio económicas y de movilización social, como funciones a las que obliga la doctrina. Son imperativos filosóficos, que no pueden evadirse, sin que la organización se afecte en un futuro. El caso más evidente se presenta en las cooperativas impulsadas por la iglesia católica, donde confluyen dos doctrinas de claro sentido social, la doctrina cooperativa y la doctrina social de la iglesia, dando origen a un estilo de gerencia social, muy claramente

delimitado. Se pueden denominar como organizaciones privadas con preocupaciones públicas que desarrollan estilos de gestión social, fundamentados en la acción colectiva y la cultura local.

d. El criterio de identidad: este criterio constituye otro rasgo común fundamental cuando se quiere hablar de diferenciación de la cooperativa con otras organizaciones y empresas. Según este criterio, en la cooperativa el asociado asume el doble papel de dueño y de usuario, en tanto que en la empresa capitalista o estatal, los socios sólo asumen el papel de propietarios de la empresa. A partir de este criterio se considera que al asociado le interesa participar en la gestión de su cooperativa y vigilar que esta no se aleje de los objetivos trazados.

El estudio realizado muestra una participación reducida de los asociados (10%) en la gestión de los casos estudiados. Los asociados dejan ésta en manos de un grupo de personas y el asociado se dedica a ser únicamente usuario de los servicios que ofrece la cooperativa. Este núcleo básico ha venido creciendo y ya dejó de ser la expresión de un reducido grupo de asociados (“una rosca”), en la mayoría de las cooperativas rurales de ahorro y crédito en la región estudiada.

El vínculo que genera este criterio, unido al sentido de identidad que ha producido el trabajo de la iglesia católica en las provincias del sur del departamento de Santander y a la identidad cultural predominante en la región, ha dado como resultado un claro sentido de pertenencia de las comunidades locales y regionales a sus cooperativas. Sentido de pertenencia que jugó un papel determinante en la estrategia desarrollada por éstas para superar la crisis del sector financiero cooperativo que se presentó en el país durante los años de 1997 a 1999 y que arrasó con los bancos cooperativos y con las cooperativas financieras urbanas, donde la masa de asociados carecía de este sentido de pertenencia.

e. El gobierno cooperativo; por gobierno cooperativo vamos a entender el conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los

asociados controlan el cumplimiento de los objetivos que le han fijado a la organización (COQUE, DÁVILA, MATAIX; 2000). Hablar del gobierno cooperativo es hablar de la participación del asociado. Como expresión del gobierno cooperativo se desarrolló en un estudio anterior el concepto de núcleo básico (DAVILA Y FORERO, 1986), concepto utilizado para representar el espacio de gestión en la cooperativa. En el estudio que sustenta esta presentación, encontramos que el concepto ha evolucionado y que podemos hablar hoy en día del núcleo básico ampliado. Este núcleo ampliado corresponde al espacio de dirección, control y gestión de la cooperativa y está conformado por los asociados directivos, los delegados a la asamblea y la gerencia. Un grupo más reducido, el núcleo básico compuesto por los asociados directivos y la gerencia, constituye el colectivo que asume la responsabilidad de conducción de la cooperativa. En este núcleo reside la autoridad y a través de él se ejerce la gestión. El binomio gerente y asociados directivos es el responsable de que la cooperativa funcione. El núcleo básico es un espacio donde se ejerce la dirección de la organización, se toman decisiones sobre crédito, se definen programas y se apoya el proceso ejecutivo de la gerencia.

El núcleo básico se puede representar como aparece en la figura No 2. En la parte superior de esta figura, enmarcado por líneas punteadas, se aprecia el núcleo básico. Es un espacio en el cual se producen las relaciones entre la dimensión asociativa y la dimensión productiva al interior de la organización, que funciona como una unidad económica y social. La dimensión asociativa se refiere a los asociados y representa la cuestión social. La unidad económica es la dimensión productiva y hace referencia a la empresa económica. Los asociados se relacionan con la dimensión productiva como usuarios de los servicios que ofrece la cooperativa y en la dimensión asociativa como dueños.

f. La organización solidaria; para el caso colombiano es conveniente acuñar este término que surge gracias al desarrollo legislativo y normativo que se ha producido en el país, a raíz de la constitución de 1991 y de la ley 454 de 1998. En esta ley se delimita lo que se debe

entender por una entidad del sistema de economía solidaria. La ley define los principios, los fines y las características de las entidades que hacen parte del sistema. El sistema de economía solidaria debe ser más amplio que el anteriormente denominado sector cooperativo (ley 79 de 1988), pero hasta ahora solo se identifica a éste como el sistema de economía solidaria. Es indudable la necesidad de profundizar en la caracterización y descripción de todas las experiencias existentes en la realidad colombiana que pueden pertenecer al denominado sistema de economía solidaria.

Las cooperativas, como ejemplo de entidades del sistema de economía solidaria, se pueden caracterizar porque responden a principios y criterios propios de fuerzas sociales que ponen en práctica una gestión fundamentada en ideas democráticas, humanistas y autogestionarias, orientadas por el ánimo de servicio (no de lucro) y el desarrollo integral del ser humano. En este sentido, la cooperativa es un buen ejemplo de una entidad del sistema de economía solidaria en Colombia. Es necesario reconocer, de todas maneras, que esta definición de cooperativa sigue siendo el ideal a conseguir y que la evidencia empírica lo que muestra es una experiencia que se desarrolla hacia estos planteamientos. Con sus éxitos y sus fracasos.

La cifra de casi dos mil cooperativas que registra Confecoop para el año 2001, es una demostración de esta situación, lo mismo que la existencia de mil fondos y asociaciones mutuales. Estas tres mil entidades son las que se consideran hoy como entidades solidarias y a ellas nosotros, la unidad de estudios solidarios (UNES). Las estamos denominando como organizaciones solidarias, ya que queremos trascender el ámbito meramente normativo y jurídico que representa la entidad del sistema de economía solidaria, para introducirnos en los espacios sociológicos, económicos, administrativos y organizacionales, que implica la experiencia cooperativa y solidaria. Sin embargo, la ley contempla mucho más organizaciones y empresas solidarias.

g. La cooperativa y su impacto en el desarrollo local: en un país como Colombia,

con ausencia de Estado en amplias regiones y donde las pocas iniciativas del gobierno para incidir en el desarrollo local se terminan confundiendo con asistencialismo y subsidios que no plantean reformas de largo plazo sino medidas transitorias de mitigación de impactos y crisis económicas, las cooperativas surgen como un camino para propiciar el desarrollo local a partir de un sistema autodirigido y como escuela de aprendizaje, que le permite a asociados y a la comunidad en general, acceder a bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Este camino hacia el desarrollo y despegue de la pobreza no se hubiera logrado sostenidamente sin los procesos dinámicos de la economía solidaria.

2. Nuevas perspectivas del cooperativismo

Otro de los aportes significativos que proporcionan los resultados de la investigación realizada, es confirmar que el cooperativismo mantiene su potencial creador y transformador, en el marco de temas que se mencionan frecuentemente hoy. Estos temas son; capital social, talento humano y capital económico. Los resultados muestran también la importancia que adquiere la cooperativa como espacio propicio para el aprendizaje social, el liderazgo y la innovación.

a. Capital social y cooperativismo

El concepto de capital social tiene diferentes raíces e interpretaciones. Una de ellas viene desde la economía, centrándose en la capacidad de desarrollar negocios y operaciones económicas, cuando existe una red de organizaciones reconocidas entre sí y funcionales, cuya relación está basada en la confianza, la reciprocidad y acuerdo sobre las normas de comportamiento. La otra raíz viene de la sociología, que presupone que un mayor desarrollo social puede conducir a una efectiva participación democrática y la formación de una sociedad civil, favoreciendo la articulación de las diferentes políticas a las necesidades reales de la comunidad (LOBO, 2001). Uno de los elementos más importantes que se incluyen en el concepto de capital social es la confianza (FUKUYAMA, 1995).

Es en este contexto y en el ámbito local y regional, donde la cooperativa cumple un papel significativo. Los estudios de caso realizados muestran como las cooperativas han jugado un rol importante en la creación y mantenimiento de confianza y seguridad, entre los asociados y las comunidades para el desarrollo de las actividades sociales, económicas y culturales. De otro lado, las cooperativas han apoyado e impulsado el respeto a determinados valores, actitudes, comportamientos y normas sociales. Es indudable que los 5 casos estudiados, cada uno en su dimensión, han contribuido a crear las condiciones bajo las cuales la comunidad pueda trabajar en procura del bienestar general, en mayor o menor grado, según la situación concreta de cada cooperativa.

Así por ejemplo, el caso extremo donde el papel jugado por la cooperativa ha sido sustancial, es el caso de la Granja. Allí la cooperativa fue fundamental en la construcción de capital social. Lobo (2001), que estudió el caso a profundidad, anota que el impacto de la cooperativa en la creación de capital social se manifestó en dos niveles; como creación de capital social cognitivo, creación de valores, actitudes, comportamientos, normas sociales, que se expresó en el papel que COAGRANJA Ltda. cumplió a lo largo de todo el proceso de pacificación del corregimiento de la Granja en el municipio de Sucre, provincia de Vélez, departamento de Santander. El corregimiento fue declarado territorio de paz, en 1997 en conjunto con el municipio de Sabana Larga donde existe otra pequeña cooperativa. Su papel en la creación de los comités de derechos humanos en 1990 fue igualmente importante.

También ha sido fundamental en la creación de confianza necesaria para el desarrollo de diferentes actividades de cooperación dentro de la comunidad local. Y en la creación de capital social estructural, que se manifestó en dos aportes; el derivado del desarrollo económico que ha generado la cooperativa en la región, a través del proceso de cooperación local y sus servicios. Y, un segundo, relativo a la relación que la cooperativa ha sostenido con casi todas las diferentes organizaciones comunitarias existentes en la región, a lo largo de sus 26 años de vida.

Sin lugar a dudas que esta presencia tan significativa de la cooperativa en la vida local y regional tiene que ver con la ubicación espacio temporal en la que se encuentra localizado este corregimiento. Es una zona marginal donde la presencia del estado ha sido total en todo este tiempo. El caso de la cooperativa de la Granja es una muestra de lo que una organización solidaria, cooperativa y colectiva puede lograr en un medio ambiente donde la presencia del estado ha sido nula. Este caso muestra en toda su plenitud el potencial que representa la cooperativa en una comunidad que la asume con seriedad, honestidad y compromiso, ya que de ella depende su futuro.

En el caso de la confianza que ha creado la cooperativa en su medio ambiente, es una situación generalizable a la gran mayoría de las cooperativas rurales de ahorro y crédito que se encuentran en las provincias del sur de Santander. Ellas han contribuido a crear confianza y seguridad en la localidad y en la región. La gente les tiene confianza a las cooperativas porque han sido administradas honestamente, buscando la satisfacción de las necesidades de los asociados. Una demostración de esta situación, fue la que se vivió el año pasado en los casos de Comulseb y Comuldesa. Los asociados de estas cooperativas las rodearon en una demostración de confianza en la cooperativa a pesar del momento crítico que estaban viviendo los bancos cooperativos y las cooperativas financieras urbanas, ante la crisis financiera que barrió con casi todos ellos. Y esto se manifestó en el incremento de los depósitos por encima de los estimativos hechos en los años anteriores. Además, la acertada gestión de la cooperativa permitía reconocer mejores tasas de interés que las del mercado, en cuanto a la captación de recursos.

Lo que se había logrado conseguir en la región eran algunos modelos o estilos de gestión cooperativa, uno por cada uno de las 25 cooperativas rurales de ahorro y crédito existentes en la región, que acababan de dar una muestra de madurez y capacidad de gestión y manejo, al superar los momentos de crisis que debió enfrentar el sector y el país (1997/1999). Y lo lograron hacer reafirmando el

vínculo y el compromiso que el asociado tiene que sentir hacia su cooperativa. A pesar de la baja participación de los asociados en la gestión y el gobierno, hay un vínculo relativamente fuerte y un alto sentido de pertenencia e identidad con la cooperativa y con la región. Esta fue una de las enseñanzas que ha dejado la crisis del sector financiero cooperativo a finales del siglo veinte.

b. La cooperativa como innovación organizacional

La cooperativa rural de ahorro y crédito ha pasado de ser la caricatura de la empresa mal administrada, ineficiente y en proceso permanente de crisis a plantearse como el paradigma de organización innovadora, que permite mirar con confianza el nuevo siglo. Los tres casos realizados han sido muy claros en mostrar como la existencia del vínculo, de una gerencia colegiada de carácter colectivo manifestada en la existencia de un núcleo básico responsable de la dirección y el control, la tenencia de una visión alternativa de cómo desarrollar actividades empresariales y organizacional, son todos ellos elementos que configuran situaciones propicias para la realización de innovaciones que maduren exitosamente y ayuden a resolver problemas y mejorar situaciones. Tras cada uno de estos elementos está la posibilidad de crear una ventaja competitiva que permita un mejor cumplimiento de los objetivos que las cooperativas se han fijado.

La importancia de poder presentar este resultado, es el de difundir un conocimiento que es casi totalmente ignorado por las personas que tienen que ver directamente con la gestión de las cooperativas y, por lo tanto, no pueden sacar provecho de una perspectiva teórica y práctica favorable.

c. Desarrollo de talento humano

Los estudios de caso fueron claros en mostrar como en este aspecto las cooperativas también cumplen un papel muy importante, ya que son un espacio propicio para el desarrollo de nuevos aprendizajes y nuevos conocimientos en cuanto a gestión, empresa y organización, desarrollo de actividades económicas, sociales

y culturales. Con base en la experiencia y en el desarrollo de un estilo de gerencia colectivo y participativo, la gente ha ido aprendiendo a gestionar su cooperativa. Al principio guiada por la buena fe, el sentido común y el deseo de servir a los asociados, la cooperativa logra irse desarrollando. Ahora con mayores conocimientos técnicos, teóricos y doctrinales.

La existencia de la cooperativa ha implicado la generación de una capacidad de manejo, gestión y gobierno organizacional y empresarial, entre la comunidad en la cual se encuentra inmersa. Se ha desarrollado una capacidad emprendedora, de carácter colectivo, que se puede tomar también como un rasgo característico del modelo cooperativo y que sirve para contrastarla con la capacidad empresarial individual, ampliamente difundida en el mundo actual. Y esta situación ha afectado a un número relativamente importante de personas dentro de la comunidad. El tamaño de los núcleos básicos de las cooperativas estudiadas, está en promedio, alrededor de las 30 a 50 personas, la mayoría de las cuales permanecen todavía en la región.

d. Acumulación de capital económico

En este aspecto también conviene mirar a la cooperativa desde una perspectiva que supere los obstáculos del pasado, ya sean los que provienen de una visión despreciativa de la forma cooperativa como empresa económica, ó los que son la expresión de un complejo de inferioridad manifestada en la crisis ideológica de fin del siglo veinte, o aquellos que reflejan una sobre valoración generada en un exceso de confianza en la ideología cooperativa como motor del actuar humano. Las cooperativas rurales de ahorro y crédito que existen en la región estudiada (25), las provincias del sur del departamento de Santander, Colombia, con el paso del tiempo han ido demostrando que son operadores económicos y sociales adecuados para propiciar la acumulación de capital económico, siempre y cuando se manejen adecuadamente. Esta situación es más evidente en el sector rural que en el urbano.

Todas las cooperativas estudiadas muestran un nivel aceptable de consolidación económica, traducida en la disponibilidad de un monto

importante de activos totales puestos a disposición de los asociados y la comunidad. A finales del año 2001, los 5 casos estudiados tenían activos totales cercanos a los 45 millones de dólares, de los cuales 18 correspondían a crédito colocado entre los asociados. Hoy en día, la vivencia de esta situación permite plantear una pregunta más retadora a las cooperativas y es, si han pensado en convertirse en el principal elemento dinamizador de las economías locales y regionales, gracias a una oferta adecuada de servicios puestos a disposición de los asociados.

e. Liderazgo de la cooperativa en los procesos de desarrollo local y rural

Otro resultado significativo ha sido el liderazgo que las cooperativas estudiadas han conseguido en su medio ambiente social, económico y cultural. A pesar de la escasez de recursos, han promovido importantes acciones culturales, sociales y económicas, en un intento por modificar la forma de pensar y actuar, tanto de asociados como de la comunidad, en general. Han recogido las expectativas de la comunidad y han tratado de visualizar un futuro diferente para la región, buscando mejorar la calidad de vida y una mayor dinamización de los procesos económicos locales. Han impulsado la posibilidad de evitar la exclusión que impone el modelo de desarrollo imperante en el país.

Las cooperativas han jalado procesos de desarrollo local, buscando el compromiso de los asociados en la puesta en marcha de proyectos de proyección social y de bienestar general, por encima del ánimo individualista que predomina en el medio ambiente social, económico y cultural. Es sintomático que la mayoría de los asociados directivos entrevistados para los diferentes estudios de caso, hayan manifestado que los mueve principalmente una preocupación por la comunidad, por la gente del pueblo, por los del campo. Estos asociados siguen colaborando con sus cooperativas sin recibir ningún honorario por el tiempo dedicado a estas labores. Se les reconoce, únicamente, el transporte y la comida, cuando es necesario.

Dentro de los casos estudiados existen situaciones particulares como es el caso de COAGRANJA, que ha logrado romper no sólo el individualismo mencionado sino acabar con el paternalismo frente a la institución pública, habiendo conseguido hacer entender a los asociados que es importante depender cada vez más de las propias capacidades y que por lo tanto se puede establecer un nuevo tipo de relación con la institucionalidad existente, siempre y cuando este tipo de institucionalidad, esté basado en el respeto y en la misma cooperación (LOBO; 2001).

f. La propuesta metodológica de la UNES/IER

Un último resultado que deja esta experiencia de investigación es la puesta en acción de un instrumento novedoso de recolección, análisis, sistematización y contrastación de la información para el estudio. La novedad que plantea la propuesta metodológica de la Universidad Javeriana, es la posibilidad de lograr que los resultados de la investigación puedan ser utilizados por la gente que necesita de ellos. Y para lograr esto, el medio que se ha escogido es el de utilizar la forma cooperativa para transmitir los resultados de investigación, impulsar los programas de docencia y desarrollar los procesos de acompañamiento, asesoría y asistencia técnica de las experiencias, en fin, beneficiar a la comunidad, permitiéndole tener acceso a la información y el conocimiento que produce la investigación.

Los estudios de caso se llevaron a cabo en medio de la puesta en práctica de este modelo, el cual se ajustó a las diferentes realidades y necesidades que manifestaron las cooperativas estudiadas y las comunidades asociadas. El proceso de investigación se inició con la elaboración de una propuesta que la universidad presentó a las cooperativas de la región a comienzos del año 1996, consistente en ampliar los estudios de casos de éxito e innovación en la región. La propuesta se discutió en una reunión de expertos cooperativistas que para tal fin se reunieron en la ciudad de San Gil en Marzo de 1996. Allí se aceptó el tema y los objetivos propuestos en la investigación, y se diseñó el plan docente y de extensión que acompañaría todo el proceso de

investigación. Igualmente se escogieron los casos a estudiar, habiendo sido seleccionadas Comulseb (Barichara) y Comuldesa (Galán/Socorro).

El instrumento docente de recopilación de información consistió en un curso-taller sobre gestión cooperativa de 32 horas de duración, que se realizó durante cuatro meses, con una intensidad de un día por mes, durante el cual se desarrolló una guía de diagnóstico estratégico aplicada en cada una de las cooperativas participantes en el programa, por el gerente y dos asociados directivos que representaban a las cooperativas presentes en el curso - taller.

Esta información era recopilado, sistematizado y analizada por los docentes asignados por la universidad, quiénes en las siguientes sesiones del curso devolvían los resultados procesados a los asistentes presentes para discutir, en momentos y espacios de análisis dentro del curso-taller, sobre los resultados que de cada cooperativa se iban obteniendo, contextualizar estos resultados en el marco de una visión regional, y culminar con la presentación de un diagnóstico a nivel general, fundamentado en el diagnóstico de cada cooperativa. El diagnóstico general al que se llegaba, era retomado en el grupo del año siguiente como el marco de referencia del diagnóstico que se comenzaba a desarrollar, con las nuevas cooperativas que tomaron parte en el programa.

La presencia de pasantes españoles, profesores y estudiantes, financiados por el programa INTERCAMPUS del gobierno español y de profesores de la Universidad de Sherbrooke, Canadá, financiados por la agencia canadiense de desarrollo internacional (ACDI), permitió ampliar los temas de estudio y los casos seleccionados a investigar, a la cuestión de los estilos de gestión y el desarrollo local. Estos casos se manejaron con una estrategia de investigación, docencia y extensión, alrededor del tema mencionado.

La evaluación realizada en el marco del convenio entre el IER/UNES de la universidad Javeriana y el IRECUS de la Universidad de Sherbrooke, por una entidad canadiense especializada en este tipo de trabajos,

reconoció el aporte que el proceso desarrollado había generado entre los participantes, principalmente gerentes y asociados directivos, al permitirle capacitarse en el conocimiento de temas claves para la gestión y el desarrollo de habilidades para el manejo de instrumentos y técnicas necesarias para la actividad que se encontraban realizando, tales como las guías de diagnóstico estratégico, los presupuestos de efectivos, los manejos de índices e indicadores de gestión, etc.

g. La existencia de la Red América solidaria

Como un último resultado a presentar, queremos hablar de la red de estudios asociativos y cooperativos que lleva 6 años de funcionamiento y que hoy en día desarrolla un proyecto financiado por ACDI. Esta red está conformada por 21 universidades, de 14 países del continente americano que tienen programas de investigación, docencia y extensión alrededor del tema cooperativo, solidario y asociativo. La existencia de la red, se convierte en el primer paso dado para consolidar una comunidad científica alrededor de la temática que se está presentando. Esta red nació con el convenio que se realizó entre el Instituto de Estudios Rurales de la Universidad Javeriana (IER) y el IRECUS de la universidad de Sherbrooke, bajo el auspicio del gobierno canadiense. Hacían parte de ella 5 universidades (U. Javeriana, U. de Sherbrooke, U. de Costa Rica, Unisinos (Brasil), y U. Federal Rural de Pernambuco, Brasil). En el transcurso del trabajo se vinculó UNISANGIL (Colombia), universidad que representaba los intereses cooperativos de la región.

La existencia de estas redes ha facilitado el conocimiento e intercambio de experiencias, de resultados de investigación, publicaciones, pasantías, tanto entre profesores, investigadores, estudiantes, así como con y entre cooperativistas y cooperativas de diferentes países del continente. Las experiencias relativas a éxitos y fracasos cooperativos han podido ser analizados en seminarios internacionales anuales que se desarrollan interrumpidamente desde 1994, en donde han participado activamente, tanto las universidades como el cooperativismo.

3. A manera de conclusiones; unas reflexiones finales

Como se ha podido apreciar en la presentación de estos resultados de investigación, lo que se ha querido resaltar son los aspectos positivos y favorables que los estudios realizados ofrecen. También se han escogidos los aspectos que se pueden identificar como presentes en todos los casos estudiados. Sin embargo, es evidente que se deben mencionar algunos de los aspectos críticos que los estudios han detectado y que pueden conducir al fracaso a todo esta posibilidad que plantea el modelo cooperativo.

Algunas de estas debilidades se han mencionado atrás; la reducida participación del asociado (sólo como usuario), el entorno individualista y egoísta en el que se desenvuelve la experiencia, el exceso de legislación y normas que no se respetan (la ley 454 de 1998 pasó por encima de la ley 79/1988) ni se conocen suficientemente. Otros aspectos débiles no mencionados pero a tener en cuenta son; El liderazgo clientelista existente en algunos de los sectores cooperativos urbanos y rurales, así como la acentuada crisis ideológica que predomina en muchos gerentes y directivos, la incoherencia que se encuentra en administradores y asociados por desconocimiento de lo que dice la doctrina, la ley y la teoría, la doble moral cooperativa, los costos de agencia, la carencia de estadísticas verídicas y de estudios globales, son algunos de los aspectos débiles que deben tenerse en cuenta a la hora de pensar en el cooperativismo como actor principal de una experiencia de desarrollo regional, nacional e internacional.

Es evidente que le ha llegado nuevamente el momento al cooperativismo en Colombia. Parece ser que viene un presidente que ha hecho cooperativismo y que tiene su propia visión de lo que éste significa. Conoce su potencial. Es frente a esta expectativa, que debemos preguntarnos: ¿Y ahora qué? ¿Qué idea nueva podría proponer el cooperativismo a la sociedad colombiana? ¿En que resultados de la experiencia cooperativa colombiana necesariamente tiene que apoyarse la sociedad? ¿Cuáles son los éxitos, las

recomendaciones a seguir para iniciar esta nueva fase apoyándose en lo que existe y se ha sabido mantener ¿hay propuestas regionales, nacionales, internacionales ¿Cuáles?

Finalmente quiero agradecer a todos los que han permitido que este medio día académico se haya podido realizar: IMCA, Universidad Javeriana, Red América, Pontificia Universidad

Católica del Ecuador, Unisangil y Universidad central de Venezuela, como pares académicos que intervinieron activamente comentando la conferencia central del evento. A los egresados del IMCA, por su exposición de experiencias y su participación en el taller orientado hacia la definición de una orientación sobre el quehacer futuro. A la red América solidaria por su apoyo para la realización de este evento.

Figura No. 1

La función gerencial en la Organización Solidaria



Adaptado de M. Laflamme y Andre Roy, 1995; 11

BIBLIOGRAFÍA

- Bucheli G Marieta. (2002). Capítulo VIII; *El proceso de crecimiento y permanencia de una cooperativa rural en Colombia: el caso de la cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo solidario de Colombia, Comuldesa*, En Gestión y Desarrollo, la experiencia de las cooperativas en Colombia, Universidad Javeriana, Colombia. 450 páginas.
- Castillo Sandoval, Darío. (2002). Capítulo X; *Estudio de caso; las cooperativas de trabajo asociado vinculados al sector de la Palma Africana en el Piedemonte Llanero*, En Gestión y Desarrollo; la Experiencia de las Cooperativas en Colombia, Universidad Javeriana Colombia. 450 páginas.
- Coque M Jorge, Dávila L. de G. Ricardo y Mataix Aldeanueva Carlos. (2000). *Teoría sobre gobierno de cooperativas frente a experiencias en los andes orientales colombianos*, En REVESCO, número 70 primer cuatrimestre, España, Páginas 71 a 90
- Dávila L. de G., Ricardo y Silva García, Juan Manuel. (1996). *Una financiera de provincia*, En Cuadernos de Administración No 19. Universidad Javeriana. Colombia.
- Dávila L, Ricardo y Forero Alvarez, Jaime. (1986). *Las cooperativas rurales de Santander*, En Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural No 17, Universidad Javeriana. Colombia.
- Dávila L. de G., Ricardo. (2002). Capítulo I; *Conceptos Básicos de Organización y Gestión Cooperativa*, En Gestión y Desarrollo; la Experiencia de las Cooperativas en Colombia, Universidad Javeriana Colombia. 450 páginas.
- Fukuyama, Francis. (1995). *Confianza*, Editorial Atlántida, cuarta edición. España. 492 páginas
- Laflamme, Marcel y Roy, André. (1995). *La administración y el desarrollo cooperativo*, Policopiado traducido por Felipe Medina. Instituto de estudios Rurales, Universidad Javeriana, Bogotá DC. 25 páginas.
- Lobo Guerra, Luis. (2001). *Cooperativas de ahorro y crédito, impacto en el desarrollo local. Caso cooperativa de ahorro y crédito agropecuario Coagranja Ltda.* Tesis para optar el título de Magíster en Desarrollo Rural, Universidad Javeriana, Colombia. 188 páginas
- Medina N, Felipe. (2002). Capítulo XI; *La Gestión de la Cooperativa de Villanueva (Santander), una Organización Solidaria, alrededor de la cual gira el desarrollo de un Municipio*, En Gestión y Desarrollo; la Experiencia de las Cooperativas en Colombia. Universidad Javeriana Colombia. 450 páginas
- Rothschild, Joyce and Whitt, Allen. (1988). *The cooperative workplace potentials, and dilemmas of organizational democracy and participation*, Cambridge University Press. U.S.A.
- Urrea Giraldo, Fernando, Arango Gaviria, Luz Gabriela, et al. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, Cociencias y Corporación Calidad, Colombia. 308 páginas.

RATIONALISATION, MEMBERSHIP ET EMPLOI DANS LES CAISSES POPULAIRES ACADIENNES¹

André Leclerc², Université de Moncton(UdeM) et Mario Fortin³, Université de Sherbrooke(UdeS)

Résumé

Pour éviter d'être marginalisées sur les marchés des services financiers, les caisses populaires acadiennes ont cherché à devenir plus efficaces en instaurant un important programme de rationalisation des activités. En utilisant la méthode du DEA, Leclerc et Fortin (2002) ont analysé l'effet de ce programme et ont montré que des gains importants de productivité et une augmentation de l'efficacité ont été réalisés. Cette étude s'intéresse à l'effet de cette rationalisation sur le membership et l'emploi dans ces coopératives de services financiers.

Du côté du membership, on observe une tendance générale à la baisse directement liée à la décroissance démographique dans les régions desservies par les caisses populaires. À court terme, les fusions ne permettent pas de renverser la tendance générale dans l'évolution du membership des caisses populaires. Cependant, en fournissant aux caisses la possibilité d'offrir une gamme plus complète de services à l'ensemble des membres et de profiter d'une augmentation d'efficacité et de productivité pour leur fournir certains avantages financiers, les fusions permettent d'atténuer cet impact. Du côté des emplois, on observe une forte diminution dans les caisses populaires acadiennes ayant été impliquées dans un regroupement. Cette baisse du nombre de travailleurs est un des facteurs importants dans l'amélioration de la performance des caisses sur le plan de l'efficacité économique. Enfin, l'article démontre que la stratégie de fusions privilégiée par les caisses populaires a un impact supérieur chez le personnel de direction.

Resumen

Para evitar ser marginalizados en los mercados de servicios financieros, las cajas populares acadienses han buscado volverse más eficaces, instaurando un importante programa de racionalización de las actividades. Utilizando el método del DEA, Leclerc y Fortin (2002) han analizado el efecto de este programa en su eficacia económica y su productividad. Han mostrado que importantes ganancias de productividad y de eficacia han sido realizadas. Este estudio se interesa al efecto directo de esta racionalización sobre el membership de las cajas populares acadienses y al empleo en estas cooperativas de servicios financieros.

De parte de los miembros, se observa una tendencia general a la baja directamente relacionada a la disminución demográfica en las regiones servidas por las cajas populares. A corto plazo, las fusiones no permiten invertir la tendencia general en la evolución del membership de las cajas populares. Sin embargo, suministrando a las cajas la posibilidad de ofrecer una gama más completa de servicios a sus miembros y sacar provecho de un aumento de eficacia y de productividad para suministrar ciertas ventajas financieras, las fusiones permiten atenuar este impacto. En lo que concierne a los empleos, se observa una fuerte disminución en las cajas populares acadienses que se vieron implicadas en una fusión. Esta baja del número de trabajadores es uno de los factores importantes para el mejoramiento del resultado de las cajas en el plano de la eficacia económica. Por último, se muestra que la estrategia de fusiones privilegiadas por las cajas populares conduce a un mayor impacto en el personal de dirección.

Resumo

Para evitar estar marginalizados nos mercados dos serviços financeiros, as caixas populares acadenses buscaram chegar a ser mais eficazes estabelecendo um importante programa de racionalização das atividades. Utilizando o método do DEA, Leclerc e Fortin (2002) analisaram o efeito deste programa sobre a sua eficiência econômica e a sua produtividade. Demonstraram que ganâncias importantes de produtividade e de eficiência foram realizadas. Este estudo se interessa ao efeito desta racionalização sobre o membership das caixas populares acadenses e o emprego nestas cooperativas de serviços financeiros.

Do lado do membership, observamos uma tendência geral à baixa diretamente ligada à diminuição demográfica nas regiões servidas pelas caixas populares. A curto prazo, as fusões não permitem de inverter a tendência geral na evolução do membership das caixas populares. Sem embargo, dando às caixas a possibilidade de oferecer uma gama mais completa de serviços ao conjunto dos membros e de aproveitar de um aumento da eficiência e da produtividade para dar-lhes certas vantagens financeiras, as fusões permitem diminuir este impacto. Do lado dos empregos, observamos uma forte diminuição nas caixas populares acadienses que tem estado implicadas num reagrupamento. Esta baixa do número de trabalhadores é um dos fatores importantes no amelhoramento do resultado das caixas sobre o plano da eficiência económica. Por último, nós mostramos que a estratégia de fusões privilegiada pelas caixas populares conduz a um impacto superior no pessoal de direção.

* * * * *

I. INTRODUCTION

L'assouplissement progressif de la réglementation depuis les années 60 a favorisé la transformation des banques à charte traditionnelles en banques universelles offrant une gamme complète de services financiers, incluant l'assurance, le courtage et les services fiduciaires. L'acquisition des sociétés de courtage et de fiducie après les auquel les coopératives sont exposées. La force historique des caisses populaires résidait dans une solide implantation dans le milieu grâce à un réseau extrêmement dense de caisses populaires locales présentes partout sur le territoire à majorité francophone. La possibilité de transiger de façon électronique permet maintenant aux banques d'offrir des services à des endroits qui leur étaient autrefois inaccessibles. En réaction à cette évolution des banques, la caisse populaire traditionnelle s'est donc transformée, passant d'une simple coopérative d'épargne et de crédit à une coopérative de services financiers. La réglementation a d'ailleurs été assouplie plus rapidement à leur égard puisque les caisses ont eu la possibilité, plus tôt que les banques, d'offrir une gamme plus large de produits. Cet élargissement de la gamme de produits s'est toutefois effectué sans que la taille de ces institutions s'accroisse de façon significative. Ainsi, au milieu des années 90, la taille moyenne de l'actif des succursales bancaires au Nouveau-Brunswick était plus de deux fois supérieure à celle des caisses.

Pour éviter d'être marginalisées sur les marchés des services financiers, les caisses acadiennes ont cherché à devenir plus efficaces en instaurant un important programme de rationalisation des activités articulé autour de deux processus. Le premier Pour éviter d'être marginalisées sur les marchés des services financiers, les caisses

amendements apportés en 1987 et en 1992 à la *Loi sur les banques* a accéléré le mouvement de concentration de l'industrie financière canadienne. Ces banques contrôlent aujourd'hui près de 90 % du marché traditionnel des dépôts et du crédit aux particuliers.

Les innovations financières ont, elles aussi, contribué à accroître le degré de concurrence acadiennes ont cherché à devenir plus efficaces en instaurant un important programme de rationalisation des activités articulé autour de deux processus. Le premier vise à revoir le mode de fonctionnement de l'organisation et a été présenté comme un processus de réingénierie financière. Le second vise à regrouper des caisses afin d'en augmenter la taille moyenne et d'ainsi profiter d'économies d'échelle. Leclerc, Fortin et Thivierge (1999) ont d'ailleurs démontré dans une étude des coûts de ces coopératives qu'elles utilisent une technologie qui génère à la fois des économies d'échelle et de gamme, situation qui favorise la consolidation.⁴

Leclerc et Fortin (2002) ont étudié l'effet de ce programme de rationalisation sur l'efficacité économique et la productivité de ces organisations. Le tableau 1 résume les principaux résultats de cette étude. Nous avons mesuré à l'aide du DEA (Data Envelopment Analysis) l'efficacité économique moyenne des caisses populaires acadiennes sur une base annuelle pour la période 1991 à 2000. La première section du tableau permet de comparer les résultats pour les caisses qui ont et qui n'ont pas participé à une fusion. Ce résultat s'interprète par rapport à 100 % qui représente le score parfait. On y constate que le niveau moyen d'efficacité économique a augmenté plus rapidement dans les caisses qui se sont regroupées et que les fusions ont permis d'éliminer

une part importante de l'inefficacité dans les caisses acadiennes. La deuxième partie du tableau présente les résultats du côté de l'évolution de la productivité totale des facteurs. Ils sont établis à l'aide de l'indice Malmquist et s'interprètent en comparaison à la base 100 fixée en 1997. Ainsi, pour les caisses de la première cohorte, le gain de

productivité réalisé en 1998 est de l'ordre de 4,2 %. Là encore la croissance annuelle moyenne de la productivité totale des facteurs de production est nettement supérieure du côté des caisses ayant pris part à une fusion.

Tableau 1 - EFFET DES FUSIONS SUR L'ÉVOLUTION DE L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE ET DE LA PRODUCTIVITÉ DES FACTEURS

Cohortes de caisses populaires	1997	1998	1999	2000	
<i>Niveau moyen d'efficacité économique</i>					Écart (2000 - 1997)
Impliquées dans une fusion 1998 - 2000	86,3	87,8	91,6	92,6	6,3
Non impliquées dans une fusion	94,3	94,6	93,3	95,8	1,5
<i>Indice de productivité totale des facteurs de production</i>					Croissance annuelle moyenne
Impliquées dans une fusion 1998 - 2000	1,000	1,042	1,300	1,325	9,84 %
Non impliquées dans une fusion	1,000	1,055	1,165	1,175	5,53 %

Source : Leclerc et Fortin (2002).

Cette recherche s'intéresse à l'effet de cette rationalisation sur le *membership* des caisses populaires acadiennes et l'emploi dans ces institutions. Ces deux questions sont intéressantes puisqu'elles couvrent deux aspects importants de la relation que la caisse populaire entretient avec son milieu. La deuxième section de ce texte présente de façon détaillée le programme de rationalisation. Les deux sections suivantes sont consacrées *au membership* et à l'emploi.

II. LE PROGRAMME DE RATIONALISATION

Le programme de rationalisation mis de l'avant par la Fédération des caisses populaires veut permettre à ces institutions de mieux s'adapter aux nouvelles réalités du marché des services bancaires au Canada. Ce programme prend une double forme, la réingénierie et les fusions, et nous allons nous attarder tout d'abord au second aspect de ce processus. Le programme de fusion des caisses populaires acadiennes vise, par le regroupement des caisses locales, à éliminer les petites caisses en s'appuyant sur le principe qu'une caisse dont l'actif est inférieur à 20 M\$ aura

de la difficulté à offrir une gamme complète de produits financiers et à affronter avec succès la concurrence des succursales bancaires. La stratégie de fusion consiste à profiter de la mobilité du personnel de direction, mobilité résultant de renvois, de retraite ou de départs volontaires, et de la proximité géographique de certaines caisses pour proposer aux membres un projet de fusion. Elle permet d'augmenter la taille moyenne des institutions et d'offrir au personnel de direction des conditions de travail comparables à celles des concurrents. Même si certaines caisses ont été fusionnées avant cette date⁵, le programme de fusion mis en oeuvre par la Fédération des caisses populaires acadiennes date de 1998.

Le tableau 2 présente les données sur ce programme selon le nombre de caisses impliquées dans chacune des fusions. Certaines caisses ont été impliquées dans plusieurs fusions. Au total, 31 fusions ont été réalisées entre 1998 et 2001 et la très grande majorité, soit 26 fusions, implique seulement deux caisses. Ce programme de fusion a fait passer le nombre de caisses populaires de 86 à 47 et a obtenu un fort appui des membres qui

se sont prononcés en assemblée générale. En effet, seulement deux projets de fusion ont été refusés.⁶ Cet appui s'explique en partie par le fait

qu'aucun point de services n'a été fermé, leur nombre demeurant à 86.

Tableau 2 - NOMBRE DE FUSIONS SELON LE NOMBRE DE CAISSES IMPLIQUÉES, 1998-2001

Années	Nombre de caisses impliquées dans chaque fusion	Nombre de fusions réalisées
1998	2	6
	3	1
Total		7
1999	2	9
	3	3
Total		12
2000	2	6
	3	0
Total		6
2001	2	5
	3	0
	4	1
Total		6
Grand total		31

Source : Nouveau-Brunswick, ministère de la Justice, Direction des caisses populaires, coopératives et sociétés de fiducie.

Les fusions ont évidemment pour effet d'augmenter l'actif moyen des caisses populaires. Le tableau 3 présente les données à ce sujet en comparant la valeur de l'actif moyen avec et sans fusions ainsi que le taux de croissance associé à chaque situation.

L'effet des fusions est nettement plus important que l'augmentation générale du volume d'affaires. Sans fusions, le taux de croissance moyen de l'actif aurait été de 5,8 % durant la période 1997 à 2001 en comparaison à un taux de 22,1 % suite aux fusions. Les fusions ont donc permis d'ajouter une croissance moyenne de l'actif de 16,3 % par année.

Tableau 3 - CROISSANCE DE L'ACTIF MOYEN DES CAISSES POPULAIRES ACADIENNES, 1997-2000

	Sans fusions		Avec fusions		Écart
	Actif moyen en \$	Taux de croissance en %	Actif moyen en \$	Taux de croissance en %	
1997	16 029 487	n. d.	16 029 487	n. d.	
1998	16 725 964	4,3	18 510 067	15,5	11,1
1999	17 386 113	3,9	23 656 514	27,8	23,9
2000	18 327 778	5,4	27 164 386	14,8	9,4
2001	20 046 041	9,4	35 400 544	30,3	20,9
	Moyenne	5,8		22,1	16,3

La réingénierie est l'autre aspect du processus de rationalisation. Elle consiste à réorganiser la production et l'offre de services de façon à réduire les coûts et augmenter les efforts de vente dans les services à forte valeur ajoutée. Deux indicateurs peuvent nous fournir un portrait de l'impact de cette stratégie. Le premier consiste à voir la place occupée par les transactions automatisées en comparaison aux transactions manuelles dans l'ensemble des transactions produites par la caisse populaire. Ce second type étant plus coûteux à produire que le premier, les caisses populaires essaient d'amener leurs membres à utiliser plus fréquemment les services automatisés.

En 1997, 48,4 % des transactions effectuées par les caisses populaires acadiennes étaient gérées manuellement, un pourcentage qui chute à 23,6 % en 2000. À cette automatisation a été associée une baisse drastique du nombre de travailleurs en équivalent temps complet. En effet, l'effectif de travailleurs en équivalent temps complet se situait à 936 personnes en 1997 alors qu'il n'était plus que de 764 en 2000, soit une réduction de 18,4 % de l'utilisation du travail.

III. RATIONALISATION ET MEMBERSHIP

Ce programme de rationalisation s'est opéré à un moment où les tendances démographiques dans les régions acadiennes de la province du Nouveau-Brunswick n'étaient pas favorables. De 1996 à 2001, la population des subdivisions de recensement dans lesquelles sont situées les caisses populaires a diminué de 1,8 %.⁷ (Statistique Canada, 2002) Il n'est donc pas surprenant de voir le *membership* total des caisses populaires passer de 209 648 en 1997 à 199 584 en 2001, ce qui représente une diminution de 4,8 %. (Voir tableau 4). Il faut aussi comprendre que la fusion des caisses conduit à la consolidation des comptes de certains membres qui utilisaient des services de plusieurs caisses.

Tableau 4 - ÉVOLUTION DU *MEMBERSHIP* ET RÉPARTITION DES CAISSES POPULAIRES SELON LE NOMBRE DE MEMBRES, 1997-2001

	1997		1998		1999		2000		2001	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
moins de 1 000	12	14,5	10	12,5	5	8,2	4	7,1	2	4,3
1 000 à 1 999	27	32,5	27	33,8	11	18	6	10,7	3	6,4
2 000 à 4 999	38	45,8	37	46,3	34	55,7	35	62,5	25	53,2
5 000 à 7 999	6	7,2	6	7,5	8	13,1	8	14,3	14	29,8
8 000 et plus	0	0	0	0	3	4,9	3	5,4	3	6,4
	83	100	80	100	61	100	56	100	47	100
Membership total	209 648		208 936		204 089		200 797		199 584	
Membership moyen	2 626		2 786		3 519		3 586		4 536	

Nous avons vu plus haut que l'objectif de la Fédération des caisses populaires acadiennes était d'éliminer les caisses ayant un actif inférieur à 20 M\$. Cette stratégie a changé passablement le visage de la caisse moyenne, comme nous pouvons le constater dans le tableau 3. En 1997, le nombre moyen de membres par caisse était de 2 626. En 2001, il est de 4 536. En 1997, près de la moitié des caisses (47 %) comptait moins de 2 000 membres. En 2001, il en reste 10,7 %. En 1997, aucune caisse avait plus de 8 000 membres. En 2001, il y en a 3. En 1997, la forte majorité des caisses (78,3 %) avait entre 1 000 et 4 999 membres. En 2001, 83 % des caisses ont entre 2 000 et 7 999 membres.

Comment les membres ont-ils réagi à ce mouvement de fusions ? Deux réactions peuvent être imaginées. Une première serait plutôt négative: les fusions font perdre aux communautés locales une partie du contrôle sur leur institution

coopérative. Si ce contrôle représente pour eux un des aspects fondamentaux des services offerts par la caisse, ils pourraient réagir aux fusions en quittant l'organisation. L'autre réaction, plutôt positive, consiste à voir la fusion comme une occasion d'avoir accès à une gamme élargie de services et de profiter des ristournes additionnelles que pourrait générer une amélioration de l'efficacité de l'organisation.

Avant de vérifier l'impact des fusions sur le *membership* dans les caisses populaires acadiennes, nous devons au préalable nous assurer que ce processus s'est opéré sur l'ensemble du territoire desservi par les caisses populaires afin d'éviter que les résultats soient affectés par les tendances démographiques soulignées plus haut. Le tableau 5 présente l'évolution du nombre de caisses populaires par région administrative pour la période 1997-2001.

Tableau 5 - NOMBRE DE CAISSES POPULAIRES PAR RÉGION ADMINISTRATIVE, 1997-2001

	1997	1998	1999	2000	2001	Variation du nombre (%)
Gloucester	27	27	18	16	16	-40,7
Kent	17	16	13	12	8	-52,9
Madawaska-Victoria	19	19	15	14	10	-47,4
Restigouche	10	11	8	7	6	-40
Westmorland	12	11	9	8	7	-41,7
Total	85	84	63	57	47	-44,7

Source : Nouveau-Brunswick, ministère de la Justice, Direction des caisses populaires, coopératives et sociétés de fiducie.

Dans l'ensemble du mouvement, le nombre de caisses a diminué de 44,7 % de 1997 à 2001. L'ensemble des régions administratives a pris part à ce programme de rationalisation. En effet, dans chaque région, le nombre de caisses populaires a diminué d'au moins 40 %. Cette situation évite un biais dans les résultats qui aurait pu être causé par des tendances démographiques particulières dans les régions où une proportion nettement différente de fusions se serait produite.

L'analyse de l'effet des fusions sur le *membership* des caisses populaires acadiennes peut être effectuée en divisant d'abord les caisses en deux groupes, celles ayant pris part à un processus de regroupement et celles ni ayant pas pris part. Par la suite, nous pouvons inférer l'effet des fusions en suivant l'évolution du *membership* dans les années 1997 à 2001. Puisque des fusions se produisent à chaque année, nous avons divisé notre premier groupe en trois sous-groupes selon l'année où les fusions se sont opérées. Dans le cas des caisses ayant pris part à plusieurs fusions, nous avons travaillé avec la dernière fusion. Le tableau 6 présente les résultats. Les données pour les caisses s'étant regroupées en 2001 ne sont pas fournies puisqu'il est impos-

sible de mesurer l'impact de cette fusion. Ainsi, le total des membres n'arrive pas au grand total présenté au tableau 4. Pour les caisses ayant pris part à une fusion, les données consolidées sur le *membership* sont fournies pour l'année précédant la fusion. Pour les vingt-deux caisses n'ayant pas pris part à une fusion, la croissance du *membership* est fournie pour les trois périodes de comparaison.

Nous avons vu plus haut que les caisses populaires acadiennes avaient connu une baisse de 4,8 % de leur *membership* de 1997 à 2001. Comme nous pouvons le vérifier dans le tableau 6, les deux groupes de caisses ont vécu la même situation, mais à des degrés relativement différents. Sur l'ensemble de la période, les caisses n'ayant pas été impliquées dans une fusion, celles du groupe 2, ont enregistré une baisse de 7,7 % de leur *membership*. Pour les caisses du groupe 1 ayant été impliquées dans une fusion en 1998, le *membership* a diminué de seulement 2,9 % pendant la même période. Soulignons aussi que ces caisses ont vu leur *membership* augmenter en 2001, résultat unique dans l'ensemble des caisses.

Tableau 6 - ÉVOLUTION DU MEMBERSHIP SELON LE TYPE DE CAISSES, 1997-2001

<i>Groupe 1 : Caisses impliquées dans une fusion</i>						
Année de fusions	1997	1998	1999	2000	2001	Variation
1998	37 969	37 683	36 945	36 325	36 877	-2,88
1999		59 493	57 398	56 578	56 310	-5,35
2000			11 955	11 479	11 289	-5,57
<i>Groupe 2 : Caisses n'ayant pas été impliquées dans une fusion</i>						
1997-2001	68 082	67 704	66 829	65 506	62 834	-7,71
1998-2001		67 704	66 829	65 506	62 834	-7,19
1999-2001			66 829	65 506	62 834	-5,98

Pour les deux autres années de fusions, le résultat est encore une fois à l'avantage des caisses du groupe 1, bien que l'impact soit moins important. En effet, celles ayant pris part à un regroupement en 1999 ont vu leur *membership* diminuer de 5,4 % de 1998 à 2001 en comparaison à une baisse de 7,2 % dans les caisses du groupe 2 durant cette période. Quant aux caisses ayant fusionné en 2002, l'écart de décroissance est de 0,41 % à leur avantage pendant la période 1999-2001, soit -5,47% par rapport à -5,98%.

Les fusions n'ont donc pas permis, du moins à court terme, de renverser la tendance générale à la baisse dans l'évolution du *membership* des caisses populaires, tendance qui s'explique, rappelons le, par des facteurs démographiques. Elles permettent cependant d'atténuer cet impact. Il semble donc que le regroupement des caisses leur offre la possibilité d'offrir une gamme plus complète de services à l'ensemble du *membership* et de profiter d'une augmentation d'efficacité et de productivité pour offrir aux membres certains avantages financiers.

IV. RATIONALISATION ET EMPLOI

La même stratégie peut être utilisée pour vérifier l'effet de la rationalisation sur l'emploi dans les caisses populaires. Nous avons donc séparé les caisses en deux groupes selon qu'elles ont ou non pris part à une fusion. Le tableau 7 présente les données en séparant les employés, équivalent temps complet, selon qu'ils sont associés ou non à la direction. Pour l'ensemble des caisses, le nombre d'employés passe de 936,5 en 1997 à 729,3 en 2000, une diminution de 18,4 %.

Du côté des caisses qui n'ont pas été impliquées dans une fusion, la baisse est de 3,5 %. Le nombre d'employés est en fait passé de 382,2 à 368,8. Pour les caisses ayant participé à une fusion, le nombre d'employés passe de 554,3 à 360,5 ce qui représente une diminution de 35 %. Le tableau 7 fait clairement ressortir l'impact du grand nombre de fusions réalisées en 1999 sur le nombre d'employés. La légère baisse du poids relatif du personnel de direction implique que ce type de personnel a davantage été touché par le programme de rationalisation.

Tableau 7 - PERSONNEL SELON LE TYPE DE CAISSES, 1997-2000

Années	Direction		Autres		Variation	
	Nombre	% du total	Nombre	% du total	Direction	Autres
<i>Ensemble des caisses</i>						
1997	98,4	10,51	838,1	89,49		
1998	97,3	10,52	828,0	89,48	-1,12	-1,21
1999	81,7	10,55	692,5	89,45	-16,03	-16,36
2000	73,1	10,02	656,2	89,98	-10,53	-5,24
<i>Groupe 1 : Caisses impliquées dans une fusion</i>						
1997	58,2	10,50	496,1	89,50		
1998	57,5	10,52	488,9	89,48	-1,20	-1,45
1999	42,3	10,51	360,0	89,49	-26,43	-26,37
2000	35,6	9,88	324,9	90,12	-15,84	-9,75
<i>Groupe 2 : Caisses non impliquées dans une fusion</i>						
1997	40,2	10,52	342,0	89,48		
1998	39,8	10,50	339,2	89,50	-1,00	-0,82
1999	39,4	10,59	332,6	89,41	-1,01	-1,95
2000	37,4	10,14	331,4	89,86	-5,08	-0,36

Comme nous avons pu le constater dans le tableau 1, les fusions ont donc été réalisées surtout dans des caisses moins efficaces et ont permis de réaliser d'importants gains d'efficacité. Ceux-ci se produisent en raison d'une réduction substantielle du personnel.

V. CONCLUSION

Le programme de fusions des caisses populaires acadiennes leur a permis de réaliser des gains de productivité très importants. Les caisses impliquées dans une fusion connaissent une amélioration importante de leur efficacité économique moyenne. Lorsqu'on décompose les gains de productivité des caisses ayant fusionné, on constate que le gain d'efficacité est principalement lié à l'augmentation de la taille (Leclerc et Fortin, 2002). Ceci va dans le sens des conclusions trouvées dans Leclerc, Fortin et Thivierge (1999) sur la présence d'économies d'échelle et de gamme dans ce type de coopératives.

Cette recherche s'intéressait plus spécifiquement à l'effet du programme de fusions sur le *membership* et l'emploi. Du côté du *membership*, on observe une tendance générale à la baisse directement liée à la décroissance démographique dans les régions desservies par les caisses populaires. À court terme, les fusions ne permettent pas de renverser la tendance générale dans l'évolution du *membership* des caisses populaires. En leur fournissant l'occasion de proposer une gamme plus complète de services à l'ensemble du *membership* et de profiter d'une augmentation d'efficacité et de productivité pour offrir aux membres certains avantages financiers, les regroupements permettent cependant d'atténuer cet impact.

Quant à l'emploi, on en observe une forte diminution dans les caisses populaires acadiennes ayant été impliquées dans un regroupement. Cette baisse du nombre de travailleurs est un des facteurs importants dans l'amélioration de la performance des caisses sur le plan de l'efficacité économique. De plus, la stratégie de fusions privilégiée par les caisses populaires conduit à un impact supérieur du côté du personnel de direction.

BIBLIOGRAPHIE

Leclerc, A., M. Fortin et C. Thivierge (1999), «Estimation des économies d'échelle et de gamme dans de petites coopératives de services financiers: le cas des caisses populaires acadiennes», *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, 70(3), 447-475.

Site Internet

Leclerc, A. et Fortin, M. (2002) *Production et rationalisation des intermédiaires financiers : leçons à tirer de l'expérience des caisses populaires acadiennes*, <http://www.usherb.ca/flsh/eco/cahiers/2002-03-mf.pdf>, 24 pages.

Statistique Canada (2002) Recensement de 2001. Chiffres de population et des logements, Canada, provinces et territoires, et divisions de recensement, recensements de 2001 et de 1996 – données intégrales, <http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/popdwell/Table-CD-P.cfm?PR=13.0>.

NOTES

¹ Nous tenons à souligner la précieuse collaboration de Stéphane Cormier, de la Fédération des caisses populaires acadiennes, de Yves Dumas et Michel Goulet, de la Fédération des caisses Desjardins du Québec, et de Claire Gagnon, agente des coopératives et caisses populaires du ministère de la Justice du gouvernement du Nouveau-Brunswick, qui nous ont fourni les données nécessaires à la réalisation de cette étude. Les auteurs aimeraient remercier la Chaire des caisses populaires acadiennes en études coopératives de l'Université de Moncton du soutien financier qu'elle leur a accordé. Les auteurs demeurent les seuls responsables des erreurs et des opinions exprimées dans ce document.

² Professeur titulaire, Secteur sciences humaines, Université de Moncton (campus d'Edmundston) et chercheur associé au CEREF, e-mail : andre@umce.ca

³ Professeur titulaire, département d'économique, Université de Sherbrooke et chercheur associé au CEREF, e-mail : Mario.Fortin@USherbrooke.ca

Professeur titulaire, département d'économique, Université de Sherbrooke et chercheur associé au CEREF, e-mail : Mario.Fortin@USherbrooke.ca⁴ Du côté des économies d'échelle, notre étude a montré qu'un doublement de la taille permet une réduction du coût unitaire de 5,5 p. cent. Cela implique que si la production passe d'une valeur 100 à une valeur 200, le coût total augmente pour sa part de l'indice 100 à l'indice 189.

⁵ De 1992 à 1996, trois fusions impliquant six caisses populaires ont été réalisées.

⁶ Un troisième projet de regroupement a été refusé en 2002.

⁷ Il s'agit des divisions de recensement du nord et de l'est de la province, i.e. Madawaska, Victoria, Restigouche, Gloucester, Northumberland, Kent et Westmorland. Parmi ces sept divisions de recensement, Westmorland est la seule à enregistrer une croissance positive en raison la bonne performance de l'agglomération de recensement de Moncton. Étant donné la taille de cette ville, les caisses populaires y rencontrent une vive concurrence de la part des banques à charte.

ESTRUCTURA DE LA LEY DE AHORRO Y CREDITO POPULAR DE MÉXICO

Lic. Carlos López Hernández/ Lic. Manuel Antonio Murua Mejorada
Universidad Autónoma de Queretaro (UAQ)

Resumen

El día 4 de Junio del año 2001 se publicó la Ley de Ahorro y Crédito Popular la cual de conformidad con su artículo Primero Transitorio entrará en vigor para todos sus efectos a los dos años de su publicación.

Uno de los objetivos primordiales de la presente norma jurídica es la de fomentar el ahorro popular y la colocación del crédito entre el sector social de nuestra economía además de dar competencia a las autoridades financieras mexicanas para efecto de que se realice el control de las entidades que se dediquen al ahorro y al crédito popular así como establece los mecanismos de la integración de organismos como son las federaciones y las confederaciones a efecto de que realicen el control auxiliar entre las entidades que los integran.

Cabe señalar que de conformidad con esta disposición jurídica en su primer momento la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la responsable de ejecutar el control principal a que estarán sujetas las entidades respectivas, que para estos efectos serán por una parte las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y por otro lado las sociedades de financiamiento popular, sin embargo uno de los elementos de mayor importancia en este marco jurídico es lo referente a los organismos de integración en federaciones, confederaciones las cuales estarán integrados por las entidades del ahorro y crédito popular constituidas.

Resumo

No dia 4 de Junho de 2001 publicouse a Lei de Poupança e Crédito Popular a qual em conformidade com o seu artigo Primeiro Transitório entrará em vigor para todos os seus efeitos aos dois anos da sua publicação.

Um dos objetivos primordiais da presente norma jurídica é de fomentar a poupança popular e a colocação do crédito no setor social da nossa economia além de dar competência às autoridades financeiras mexicanas para realizar o controle das entidades que se dediquem à poupança e ao crédito popular assim como estabelecer os mecanismos de integração de organismos como são as federações e as confederações, a fim de que realizem o controle auxiliar entre as entidades que os integram.

Cabe assinalar que em conformidade com esta disposição jurídica, num primeiro momento, a Secretaria de Finanças e Crédito Público será a responsável por executar o controle principal a que estarão sujeitas as entidades respectivas, que para estas finalidades serão por um lado, as Sociedades Cooperativas de Poupança e Empréstimo e, por outro lado as sociedades de crédito popular. Sem dúvida, um dos elementos de maior importância neste marco jurídico é aquele referente aos organismos de integração em federações e confederações às quais estarão integrados pelas entidades constituídas de poupança e crédito popular.

Résumé

La Loi sur l'Épargne et le Crédit Populaire a été publiée le 4 juin 2001. Conformément à son article Premier Transitoire, elle entrera en vigueur dans tous ses effets dans les deux années qui suivront sa publication.

Un des objectifs primordiaux de la présente norme juridique est de stimuler l'épargne populaire et la mise en place du crédit à l'intérieur du secteur social de notre économie. Elle poursuit également l'objectif de donner de la compétence aux autorités financières mexicaines afin que se réalise le contrôle des organismes qui se consacrent à l'épargne et au crédit populaire, ainsi que d'établir les mécanismes de l'intégration d'organismes tels qu'ils se présentent pour les fédérations et les confédérations afin qu'ils effectuent le contrôle auxiliaire entre les entités qui les intègrent.

Il convient d'indiquer que conformément à cette disposition juridique dans son premier moment, le Secrétariat des Finances et du Crédit Public est le responsable pour exécuter le contrôle principal auquel seront soumis les organismes respectifs. Ces derniers seront d'une part, les Sociétés Coopératives d'Épargne et de Prêt et d'autre part, les sociétés de financement populaire. Toutefois, l'un des éléments les plus importants dans ce cadre juridique est ce qui est relatif aux organismes faisant partie des fédérations et des confédérations qui seront intégrées par les organismes d'épargne et de crédit populaire constitués.

Abstract

The public saving and credit law was published on June 4, 2001. It will take effect two years following its publication date.

One of the main objectives of the present judiciary norm is to encourage popular saving and credit placement in our economy's social sector. The competition between Mexican financial authorities resulting from these activities will make it possible to control popular saving and credit institutions in the same way Federations and Confederations give assistance in the control of institutions that join them.

It is important to note that in conformity with this judiciary disposition the Secretaría de Hacienda y Crédito Público is responsible for carrying out the control of institutions. Among these institutions we find the Sociedades cooperativas de Ahorro y Préstamo as well as popular financial companies. However, one of the most important elements found in this judicial frame is in reference to those organizations joining Federations, Confederations that will also be integrated by popular saving and credit institutions.

* * * * *

PRESENTACIÓN

A partir de 1990, se da en México, una inercia entorno a reactivar los esquemas de la economía social, intentando generar en éstas, condiciones viables de competencia, desarrollo y viabilidad en torno a las nuevas condiciones que el país afrontaba, entre otros factores por la inminente entrada en vigencia del T.L.C. (Tratado de Libre Comercio) por medio del cual el estado mexicano entraría a participar plenamente en el mundo globalizado, buscando establecer condiciones dentro del rol que tendría que realizar.

Producto de este nuevo panorama, fue la creación de la ley general de sociedades cooperativas de 1994, que vendría a abrogar a su antecesora, la ley general de sociedades cooperativas de 1938 y sus leyes reglamentarias.

Por medio de esta nueva ley, se modifica la política, hasta entonces desarrollada por el estado mexicano, respecto al movimiento cooperativo nacional, a través de esta nueva política, se busca terminar con las deformaciones y desviaciones generadas por su predecesora, buscando colocar a la sociedad cooperativa como un verdadero instrumento generador de riqueza dentro de la política económica social en el competitivo mundo empresarial y dirigiéndola a la libre competencia con las diversas empresas del sector público y privado.

Como consecuencia, se rompe con los controles y limitaciones establecidos por la administración pública, dejando al movimiento cooperativo a su propia inercia, buscando generar su propia reestructuración con legitimidad, consenso, fortaleza y filosofía cooperativa. Sin embargo, este nuevo modelo que eliminó los controles ejercidos por la autoridad, hasta ese momento sobre el sector, y al no estructurarse ni unificarse en función de la nueva ley, no se logra la articulación y conformación de los organismos de primer nivel, con respecto a los de segundo y tercer nivel, produciendo la pérdida de identidad.

Esta nueva ley reconoce por vez primera las cajas de ahorro y préstamo como sociedades cooperativas, generando como consecuencia, un auge en la conformación de esta figura asociativa, pero, sin contar con los procesos de educación y capacitación cooperativa, afines a la filosofía del cooperativismo, generándose así, una gran cantidad de pseudo-cooperativas de ahorro que incurren en la defraudación del socio cooperativo. Ante esta alarmante situación y a efecto de establecer un marco jurídico que regule a estas cooperativas, se promulgó la ley de ahorro y crédito popular el 4 de junio del 2001, misma que establece un plazo de dos años para su entrada en vigencia a fin de establecer un lapso de tiempo para que el movimiento cooperativo del ahorro y préstamo, cree las condiciones para sujetarse a las nuevas reglamentaciones que establecen el control a que estarán sujetas.

El presente trabajo, tiene por objeto dar a conocer la estructura y órganos que establece la ley del ahorro y crédito popular en México.

El día 4 de Junio del año 2001 se publicó la Ley de Ahorro y Crédito Popular la cual de conformidad con su artículo Primero Transitorio entrará en vigor para todos sus efectos a los dos años de su publicación.

Uno de los objetivos primordiales de la presente norma jurídica es la de fomentar el ahorro popular y la colocación del crédito entre el sector social de nuestra economía, además de dar competencia a las autoridades financieras mexicanas para efecto de que se realice el control de las entidades que se dediquen al ahorro y al crédito popular así como establece los mecanismos de la integración de organismos como son las federaciones y las confederaciones a efecto de que realicen el control auxiliar entre las entidades que los integran.

La estructura jurídica que contiene la ley en mención comprende seis títulos, trece capítulos, 139 artículos y 16 artículos transitorios, estructurándose como a continuación se describen.

TITULO I Disposiciones Generales	Capítulo Único
TITULO II De la Organización y Funcionamiento de las Entidades	Capítulo I.- Disposiciones Comunes Capítulo II.- De las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. Capítulo III.- De las Sociedades Financieras Populares.
TITULO III De los Organismos de Integración	Capítulo I.- Disposiciones Generales Capítulo II.- De las Federaciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sección 1.- De su Organización y Objeto. ▪ Sección 2.- De su Funcionamiento y Medidas Correctivas. ▪ Sección 3.- De la Afiliación ▪ Sección 4.- De las Entidades No Afiliadas. ▪ Sección 5.- De la Escisión, Fusión, Venta, Disolución y Liquidación. Capítulo III. De la Organización y Funcionamiento de las Confederaciones. Capítulo IV. Del Fondo de Protección.
TITULO IV De la Regulación Prudencial y de la Contabilidad	Capítulo I. De la Regulación Prudencial Capítulo II. De la Contabilidad
TITULO V De las Facultades de las Autoridades	Capítulo.- Único
TITULO VI De las Sanciones, Penas Convencionales y Delitos	Capítulo I.- De las Sanciones y Penas Convencionales Capítulo II.- De los Delitos

CONSIDERACIONES FINALES

La presente ley es producto de una necesidad que se generó en su momento en el sector del ahorro popular en México lo anterior porque se conformaron sociedades cooperativas de ahorro y préstamo de conformidad con la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1994, legislación ésta que si bien es cierto establecía la obligación de generar los mecanismos de control a que estarían sujetas las cooperativas cuyo objeto social fuera el ahorro y el préstamo, nunca se emitió dicha reglamentación por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como autoridad competente provocando como consecuencia inmediata la constitución sin responsabilidad de Sociedades Cooperativas

de Ahorro y Préstamo, lo que degeneró en la defraudación de que fue objeto el “socio cooperativo” ahorrador creándose una problemática dentro de este sector lo que trajo como consecuencia que se generara la iniciativa de la Ley de Ahorro y Crédito Popular. La razón de ser de la presente reglamentación es por una parte, fomentar la captación de recursos a través del ahorro del sector popular y su colocación de crédito por parte de las entidades que se dedican a esta actividad; y por otro lado regular las actividades y operaciones de las entidades del ahorro y crédito popular con el propósito de lograr su sano equilibrio y desarrollo.

Con la presente reglamentación se da seguridad jurídica al sector del ahorro y crédito popular y se establecen los controles a que estarán sujetas las entidades dedicadas a esta actividad.

Cabe señalar que de conformidad con esta disposición jurídica en su primer momento la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la responsable de ejecutar el control principal a que estarán sujetas las entidades respectivas, que para estos efectos serán por una parte las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y por otro lado las sociedades de financiamiento popular, dicho control será por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores como órgano descentralizado de la secretaría anteriormente citada, ya que es la responsable de la supervisión y vigilancia del sistema financiero mexicano; sin embargo, uno de los elementos de mayor importancia en este marco jurídico es lo referente a los organismos de integración en federaciones, confederaciones las cuales estarán integrados por las entidades del ahorro y crédito popular constituidas y que se constituyan de acuerdo a esta nueva normatividad, el objetivo fundamental que tendrán los organismos integrados será la de realizar el control auxiliar a las entidades que los conforman. Dicho control consiste fundamentalmente en establecer mecanismos de carácter financiero que conlleven a un buen desarrollo a las entidades del ahorro y crédito popular y evitar en la medida de lo posible defraudaciones a los socios cooperativistas y/o clientes.

La tendencia en la regulación de las entidades citadas es a través de los siguientes criterios expuestos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

- La regulación actual busca que las entidades operen sanamente y que establezcan los contrapesos adecuados para evitar la forma excesiva de riesgos y en su caso poder hacerles frente.
- A su vez dicha regulación busca anticiparse a los problemas estableciendo los lineamientos necesarios para evitar que estos se presenten en las entidades.
- A esta regulación se le denomina “Regulación Prudencial”.
- Dado el apalancamiento que asumen la EACP (Entidades de Ahorro y Crédito Popular), es necesario imponer restricciones para controlar el riesgo al que quedan expuestos los depósitos y minimizar los quebrantos potenciales.
- Asimismo, es preferible que mediante regulación, la autoridad controle la presencia de problemas potenciales y fomente la sana gestión de las entidades.
- Las reglas prudenciales atienden a esta problemática, sentando las bases mínimas para una buena gestión, moldeando además los incentivos que pudieran poner en riesgo el patrimonio de los ahorradores.
- De esta forma la regulación prudencial en la materia se puede conceptualizar cubriendo dos grandes vertientes:
 - Lineamientos de la Gestión: cuyo objetivo es establecer procedimientos, acciones y controles mínimos a seguir en cuanto a la operación y/o administración de las entidades.
 - Mantenimiento de Indicadores Mínimos: Su propósito es mantener la salud financiera de la entidad y que cuente con recursos suficientes para hacer frente a contingencias futuras.
- Para determinar la regulación necesaria hay que considerar el tamaño de las entidades, las operaciones que podrán realizar y el riesgo para los ahorradores.
- Las Entidades de Ahorro y Crédito Popular que se conformarán, serán de tamaños muy variados y realizarán operaciones con diversos niveles de complejidad.
- Una regulación muy estricta afectará en costos a las pequeñas entidades y con operaciones simples, mientras que lo contrario podría generar laxitud para las grandes entidades.

- La filosofía que se adoptó fue la de desarrollar una regulación prudencial diferenciada.
 - Tanto en lo que respecta a lineamientos de gestión como de indicadores mínimos, es necesario establecer que criterios son de aplicación general y cuales son específicos.
 - La regulación sobre Indicadores Mínimos, debe ser prácticamente igual para las distintas entidades. En lo que puede variar es en la mecánica para su aplicación.
 - La regulación relacionada con la Gestión, si presenta diferencias considerables según el tipo de institución de que se trate (mayores requerimientos para Entidades de mayor tamaño y acceso a operaciones más complejas).
 - La segmentación del universo de Entidades y la necesidad de establecer regulación diferenciada, derivó en cuatro niveles de regulación prudencial.
 - El criterio de diferenciación fue el tamaño de los activos.
 - Esta segmentación obedece a que el riesgo implícito en las operaciones realizadas por las entidades más pequeñas (con menores clientes y activos) no es comparable al de las más grandes, y por ende no requiere el mismo nivel de controles.
 - En este sentido, la regulación prudencial aplicable a las Entidades de Ahorro y Crédito Popular se elaboró para los cuatro grupos de Entidades, diferenciando en lo necesario a fin de evitar costos regulatorios innecesarios.
 - Los lineamientos de gestión incluyen: Administración de riesgos, Controles Internos y Proceso Crediticio.
 - Los indicadores mínimos incluyen: Capital Mínimo, liquidez, diversificación de activos y pasivos, provisiones de cartera y capitalización por riesgos de mercadeo y crédito.
 - Por lo que respecta a la normatividad contable, la filosofía de diferenciación hace sentido.
 - Las entidades más pequeñas difícilmente contratan con la infraestructura necesaria para contabilizar de la misma forma que las entidades de mayor tamaño. El beneficio no justificaría los costos.
 - Sin embargo no se puede dar criterios de registro y valuación diferentes para una misma operación.
 - Por esto, se determinó establecer criterios contables sencillos de instrumentar para las entidades del Nivel 1 asegurando que los temas se cubrieran adecuadamente.
 - Para el resto de las Entidades se establecerán criterios consistentes con la normatividad contable del resto de las Entidades financieras.
 - Con este esquema regulatorio se pretende:
 - Procurar mediante los lineamientos de gestión, la sana operación y administración de las Entidades.
 - Asegurar que las Entidades generen y mantengan recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones (indicadores mínimos)
 - Instrumentar un régimen sólido y consistente con la regulación aplicable al resto de Entidades financieras en México, pero a su vez flexible, a fin de que se pueda adaptar al contexto y tamaño de las Entidades de Ahorro y Crédito Popular.
- En este sentido, la regulación prudencial viene a satisfacer los controles mínimos que establecerá primeramente la Comisión Nacional Bancaria y de Valores así como de las Federaciones y Confederaciones que realizarán la supervisión auxiliar de las Entidades anteriormente citadas.
- En otro orden de ideas, el presente cuerpo normativo como se puede apreciar en su

estructura descrita con anterioridad, el Título VI está referido al apartado de las sanciones, penas convencionales y delitos, aspecto éste muy importante porque hacen de la norma jurídica que regula el ahorro y crédito popular el carácter de perfecta, pues al imponer obligaciones y el incumplimiento de éstas trae aparejadas la sanción correspondiente y ante el cometido de un delito su pena correspondiente, lo que reafirma con esto la intención del legislador de dar certeza al socio o cliente ahorrador al pertenecer a cada una de las entidades que regula la presente ley.

Es importante resaltar que la presente ley como quedó anteriormente señalado entra-

rá a surtir todos sus efectos jurídicos a partir de junio del 2003, sin embargo y como consecuencia de todo cambio en las estructuras jurídicas de las Entidades que ya se encontraban operando, es decir las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, este sector a propuesto una iniciativa de reforma a la presente Ley con la finalidad de que se prorrogue por 2 años más la entrada en vigor para todos sus efectos de la presente Ley; bajo la argumentación de que para poder adecuarse al nuevo marco regulatorio y consecuentemente integrar los organismos que efectuarán el control auxiliar de las entidades del sector de ahorro y del crédito popular.