

Hallazgos y resultados

Findings and results

Los resultados del trabajo de campo, la revisión documental y de las visitas realizadas a las cooperativas invitadas a participar en esta investigación, y entre ellas a quienes respondieron con su colaboración: Coopetrol, Cooptenjo y Colega, son los que se resumen más adelante, y se contrastan con lo descrito anteriormente como marco de referencia dinámico.

En los resultados se sintetizan los hallazgos logrados en esas tres experiencias que, siendo las más significativas, corresponden a:

- La primera, una cooperativa de tipo cerrado o de empresa, cuyo objeto social es inicialmente multiactivo, hoy, por sucesivas transformaciones, escisiones y ajustes, se adecua como cooperativa especializada de ahorro y crédito, y cuando alcanza mayores tamaños queda pendiente del nivel y los volúmenes de sus operaciones, para verse forzada, por fuerza de ley, a una conversión como cooperativa financiera.
- Una segunda cooperativa, cuya característica es ser de municipalidad y especializada de ahorro y crédito desde su origen, y que se reconoce como ejemplo de este tipo y por su fidelidad a la identidad cooperativa. Su experiencia en ello le ha permitido incursionar con éxito vía apertura de innumerables oficinas en otras municipalidades del departamento de Cundinamarca.
- Una tercera, cooperativa de productores agropecuarios lecheros, cuya actividad inicia por la comercialización conjunta de la leche que producen los hatos de sus asociados, y que, en función de sus proyecciones tipo y estilo gerencial, ha ido abordando procesos y servicios complementarios. Igualmente en su desarrollo muestra eficaces servicios sociales, muy dirigidos y pertinentes a mejorar la calidad de vida de sus miembros y entorno, con resultados verificables en mejora significativa de productividad por animal y unidad productiva, perfilamiento de sus asociados como campesinos

¿Cómo citar este capítulo?/ How to cite this chapter?

Pardo-Martínez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). Hallazgos y resultados. *En Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas* (pp. 93-113). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

productores agropecuarios de alta calidad, estructura comunitaria muy rica y con serias ofertas de educación, ofertas de ocupación laboral para sus jóvenes y enlaces que aseguran seguridad y salud para los habitantes de la vereda.

Dado que se trata de un trabajo realizado con la participación activa de los gerentes y presidentes de las cooperativas, en función de validar las hipótesis formuladas mediante hallazgos verificables encontrados en cuanto a tendencias doctrinales e históricas, la experiencia obtenida es de gran valor, ya que permite tener una visión de los procesos gerenciales, administrativos y de gestión que se viven dentro de las organizaciones en mención, y que por su especificidad marca derroteros para sus homólogas por categoría.

La presentación de dichos hallazgos y evidencias se describe a continuación en la misma secuencia y orden en que se llevó a cabo el trabajo de campo. Este tuvo dos momentos: el primero dedicado a la revisión documental, y el segundo, en desarrollo de las visitas con entrevistas a los directivos mencionados.

Momento de revisión documental

En este se opta por estudiar los documentos que poseen las cooperativas sobre: historia, estilos gerenciales, procesos administrativos y estructura. La intención al realizar dicha revisión es obtener una mirada de la cooperativa y los registros sobre referentes escritos, a sabiendas de que estos son la base de su accionar y responden a una elaboración colectiva aprobada por los consejos de administración y las asambleas de asociados; además, se han escrito en diferentes momentos de la vida, siendo documentos con fieles registros del proceso de su evolución y cambios a lo largo del tiempo.

La tabla 2 muestra las evidencias encontradas.

Tabla 2. Síntesis de revisión documental

Coopetrol 01 - Entrevistado: Faxim Pabuena, gerente

Razón social	Caja Cooperativa Petrolera (Coopetrol)
Historia	En 1953, un grupo de 48 trabajadores de Ecopetrol se reúnen en Bogotá, para crear una cooperativa multiactiva en beneficio de todos los miembros de esta entidad. En 1954 se le otorga la personería jurídica. En 1980 se inicia la vinculación de trabajadores de Ecopetrol y entidades que laboren fuera de Bogotá. En 1996, se extienden las afiliaciones a los trabajadores temporales, familiares y trabajadores del sector financiero y energético; adicionalmente se amplían los servicios.

(continúa)

(viene)

Historia

Para el 2002, mediante escisión de los otros servicios, se convierte en cooperativa de ahorro y crédito. Finalmente, en el 2009 se implementa el Sistema de Gestión de Calidad, dando un enfoque de mejoramiento continuo y la calidad en servicios de ahorro y crédito para los asociados. En el 2010 se amplían los servicios para todos los trabajadores activos o pensionados de todas las empresas nacionales y extranjeras que están vinculadas o son subsidiarias del grupo Ecopetrol y del sector energético.

Estilo gerencial

El estilo gerencial desarrollado en Coopetrol se considera idóneo por parte de los entrevistados y propicio para la cooperativa de hoy, puesto que el gerente es una persona visionaria, que tiene la capacidad de escuchar e interactuar con su grupo de trabajo, haciéndolos partícipes oportunos de las decisiones que se toman en la organización.

Adicionalmente ha generado una cultura de acogida al desarrollo de ideas que contribuyan a mejorar y fortalecer esa imagen que se tiene de la organización, la cual corresponde a una empresa innovadora, tanto en el desarrollo de procesos, la calidad de sus productos, y, aun mejor, en la tecnología que posee.

La implementación de procesos de calidad en Coopetrol hace de ella una organización sólida y con proyecciones definidas.

Estructura administrativa

Coopetrol se administra de una forma autogestionaria, con una estructura tradicional, siendo la Asamblea General el órgano máximo de control, integrada por asociados delegados por los diferentes grupos y zonas en los que hace presencia la cooperativa, elegidos democráticamente.

El Consejo de Administración, órgano permanente de administración de la cooperativa, conformada por asociados con perfiles definidos y experiencia; la Junta de Vigilancia, órgano encargado del control social de la cooperativa, es el órgano encargado de controlar que todos los demás se ajusten a las prescripciones legales; el revisor fiscal constituye el órgano encargado de la vigilancia y la revisión.

Cooptenjo 02 - Entrevistado: Víctor Camacho, gerente

Razón social

Entidad Cooperativa de Ahorro y Crédito (Cooptenjo)

Historia

“Una obra de arte hecha con las manos transparentes y solidarias de seres humanos reales y corrientes que aún hoy creen en la cooperación. El pasado representa los pasos recorridos en Coop-tenjo, resumidos en la constancia y la responsabilidad, la confianza y el ejemplo de una cooperativa que en su existencia celebra un éxito bien logrado” Víctor Camacho, gerente.

(continúa)

(viene)

Historia

Monseñor Manuel José Rodríguez (Q.E.P.D.), tomó la decisión de entregarle su vida al sacerdocio desde los 12 años de edad; con ayuda de la iglesia ingresó al seminario a pesar de los escasos recursos económicos de su familia. Después de varios años de labor como sacerdote en parroquias de Cundinamarca fue designado como párroco de Tenjo, Cundinamarca, donde fundó la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Tenjo, Cooptenjo, en febrero de 1968.

Cooptenjo se constituyó con 20 asociados; todos ellos debían tomar el curso de cooperativismo, en el que se exponían los principios del cooperativismo y el significado de trabajar solidariamente, sin distinción alguna de sexo, política, raza y religión.

Monseñor estuvo los primeros cinco años como directivo de la cooperativa, como miembro del Comité de Educación, pero decidió que esta labor la debería seguir la comunidad y por esta razón le cedió la oportunidad a otras personas sin dejar su papel como asociado.

Monseñor Rodríguez describió a Cooptenjo como uno de los mejores proyectos, sociales y económicos, por medio de los beneficios que ofrece (tomado de entrevista realizada a monseñor Rodríguez para la *Revista Cooptenjo* edición especial 2008). Cooptenjo, día a día, aporta más beneficios y desarrollo a la región, en los municipios de Cundinamarca, donde hace presencia.

Estilo gerencial

La cooperativa permanece en constante búsqueda de una propuesta administrativa participativa y democrática, en la cual la estructura de poder descansa en las personas y no en el capital, y el reconocimiento al trabajo en equipo como un estilo gerencial colegiado y colectivo.

El compromiso de la alta gerencia es revisar, actualizar, cumplir y hacer cumplir la política de calidad de acuerdo con las necesidades de los asociados actuales y potenciales, logrando con esto maximizar los beneficios relacionados con la implementación de un sistema de gestión por procesos, la cultura de servicio, la mejora continua y el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

Estructura administrativa

La administración de Cooptenjo, en ejercicio de una estructura real y formal, es ejercida por la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Gerencia. La Asamblea General y el Consejo de Administración crean los comités que consideren necesarios de acuerdo con el Estatuto y la legislación cooperativa. El gerente es el representante legal de Cooptenjo, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y superior de todos los funcionarios. El gerente y su respectivo suplente son nombrados por el Consejo de Administración, mediante contrato a término fijo por periodos no mayores de un año.

Para el adecuado y eficiente cumplimiento de toda la labor empresarial, Cooptenjo desarrollará su gestión por medio de una descentralización administrativa que tiene por objeto alcanzar una mayor eficacia en la prestación de los servicios.

En la cooperativa resalta el alto nivel de participación de los asociados elegidos en los órganos y comités, además de la dinámica interacción entre los directivos de las diferentes sedes y zonas.

Cooperativa Colega 03 - Entrevistado: José Ignacio Tamayo

Razón social

Cooperativa Lechera del Municipio de Guatavita (Colega)

(continúa)

(viene)

La cooperativa Colega fue creada en 1998. “Se inició un proceso de comercialización colectivo en la vereda Monquentiva de Guatavita (con una población de 120 personas divididas en 30 familias) que un año más tarde permitió generar una cooperativa.

Inicialmente la cooperativa se crea con 25 asociados en representación de 20 fincas y se denominó Cooperativa Lechera del Municipio de Guatavita, Colega”.

El proceso para su desarrollo

En el momento en que empezó a operar la cooperativa, las tierras estaban abandonadas, no había cultivos, las pasturas eran ordinarias y el ganado de mala calidad. Además, la producción por animal no superaba los cinco litros al día. La pobreza de sus habitantes se hacía más evidente al habitar en casas derruidas que no poseían baterías sanitarias ni estructuras adecuadas a las exigentes condiciones climáticas.

Un primer y muy importante trabajo inicial en la organización de la cooperativa fue aquel de concientización y construcción de confianza en el equipo de trabajo cooperativo.

Avances pequeños pero constantes en una estructura socioempresarial basada en procesos de tecnificación adecuada a los contextos.

“En 2000 se firma convenio con la empresa, igualmente cooperativa, Colanta, para la compra directa de leche, con lo cual se aseguró la venta del producto y un pago oportuno y rentable.

Paralelamente, los productores, como colectivo organizado, promueven la inclusión de su vereda como productora de leche dentro del Plan Básico de Ordenamiento Territorial.

La cooperativa se concentra en mejorar la genética de sus animales, desarrollar los potreros, elaborar planes de manejo para las praderas y adoptar tecnologías limpias para los cultivos.

Logra asistencia técnica de agrónomos y veterinarios, que le ha permitido una capacidad de carga por animal desde dos fanegadas a 2,5 animales por fanegada, y cree que podrán llegar a cuatro bovinos.

La inversión realizada por la cooperativa ha sido financiada con recursos propios, constituidos por la cuota de afiliación y el aporte de capital de los asociados. Han logrado cupos de créditos a través de Colanta y ya son sujetos de préstamos por parte del sistema financiero”.

Colega igualmente destaca los avances y los alcances que ha tenido desde su proceso de formación.

Logros

La dinámica impresa en la cooperativa mejora sustancialmente el entorno social. Por iniciativa de los campesinos productores de leche se cuenta con servicios de salud y educación básica. La cooperativa subsidia el estudio de siete jóvenes de la vereda en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, en Guatavita.

Todas las viviendas ya cuentan con batería sanitaria y pozo séptico. Las paredes fueron pañetadas y pintadas. Se diseñaron antejardines, las familias compraron muebles y electrodomésticos, e incluso tienen conexión a televisión satelital e internet. Varios habitantes adquirieron carros o moto para agilizar su movilización.

La exposición de los campesinos a un mundo globalizado ya no es ajena a ellos.

Los jóvenes ya contemplan la cooperativa y sus labores como opción profesional y de vida.

(continúa)

(viene)

La función gerencial en esta organización cooperativa tiene fundamentalmente dos características en su estilo:

Gerencia social basada en valores

- Prima el bienestar general sobre el individual.
- Todo debe apuntar a conservar el equilibrio entre objetivos económicos y sociales.
- Los valores de honestidad, transparencia, liderazgo y compromiso son el eje de las decisiones.

Gerencia colegiada

No obstante se tiene formalmente un gerente, representante legal, la cooperativa por principio ejerce una gerencia en la que se aplican los siguientes principios:

- Trabajo en equipo (núcleo básico).
- Decisiones en consenso.
- Autoridad en colectivo.

Antecedentes para la construcción de este actuar gerencial

En 1998, un grupo de 25 propietarios de 20 pequeñas fincas agropecuarias ubicadas en la vereda de Monquentiva, en el Municipio de Guatavita, departamento de Cundinamarca en Colombia, unen sus esfuerzos para solventar las dificultades en la comercialización de su producto principal: la leche.

Estos productores, además de habitar una inhóspita región montañosa de alto páramo y pajonales, carecen de tecnología, tienen difícil acceso a educación formal y capacitación, y por tanto nulo poder de negociación para garantizar la sostenibilidad de su actividad. Se ven atados a e involucrados en constantes conflictos derivados de la casi inexistente opción de colocación de su producción, los bajos precios cuando se da esa opción, e inseguridad en los pagos.

Por otra parte, no tienen acceso a créditos, ni asistencia técnica para el mejoramiento de su producción, lo cual repercute en una producción de supervivencia con bajos niveles de productividad, de ingresos netos y pésima calidad de vida.

Frente a esta situación, se busca apoyo técnico para la selección de una alternativa organizacional que sirviera como instrumento de desarrollo socioempresarial. derivada de la decisión de constituir, un año más tarde, previo un intenso proceso de educación, se define como opción viable una cooperativa para la comercialización de la leche con base en la comunidad de la vereda, conformada por 38 familias y cerca de 130 personas incluidos niños, jóvenes y adultos. Por medio de un notable liderazgo local, apoyo de colaboradores propios y externos voluntarios y promoción de la acción colectiva, inició en 1999 sus operaciones la Cooperativa de Productores Lecheros de Guatavita, Colega.

Estrategias para la sostenibilidad socioempresarial

Uno de los atributos principales de la iniciativa emprendida fue el claro reconocimiento de su situación económica y social.

La asesoría técnica que recibieron, rápidamente dio cuenta de problemas en la producción por el abandono de las tierras, la mala calidad de los pastizales y el ganado, que afectaban la comercialización. A lo anterior se unían dificultades económicas para iniciar programas de mejoramiento productivo y carencias de saneamiento básico, que afectaban la capacidad productiva de sus asociados.

(viene)

Estilo gerencial

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

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

Las tres áreas, aunque describirlas es sencillo, en la práctica han involucrado interesantes y juiciosos procesos de mejoramiento personal, familiar, tecnológico y de aprendizaje colectivo e individual, además de hacer posible miradas comunitaria y de prospectiva ambiciosas pero adecuadas a su realidad.

La estructura administrativa, en lo formal y legal, se ajusta a los requerimientos; en la práctica es la aplicación de una gerencia colectiva que se ocupa de: administrar, planear, dirigir, tomar decisión, organizar y controlar cada aspecto, estrategia, actividad o tarea que se enfila al logro del o los objetivos definidos en conjunto.

En el momento del trabajo de campo las acciones de dicha gerencia colectiva están direccionadas a:

Coordinación de las diversas áreas específicas:

finanzas, mercados, producción, bienes y servicios, y organización y apoyo personal.

Niveles pertinentes en competencias de:

- Habilidad empresarial, tanto de los predios y unidades individuales como del conjunto.
- Innovación tecnológica y de gestión de procesos.
- Interoperación en desarrollo comunitario.

Estructura administrativa

Desarrollo de la función socioeconómica:

- Competencia y orientación de alto nivel para administrar.
- Equilibrio económico y social.

Movilización social:

- Comunicación.
- Participación.
- Educación.
- Movilización para el desarrollo social.

Afianzamiento de identidad cooperativa:

- Criterio diferenciador.
- Doble rol: usuario y dueño.
- Claridad de vínculo:
 - sentimiento de pertenencia,
 - relación entre asociados y la cooperativa,
 - relación entre asociados.

Gestión empresarial cooperativa:

- Control del acopio de leche
- Manejo de la nómina de productores
- Compra facturación y almacenamiento de insumos
- Control administrativo contable y financiero
- Representación gremial
- Gestión gubernamental
- Gestión solidaria

Fuente: elaboración propia.

Momento de visitas in situ y entrevistas a directivos

En las visitas a las sedes de las cooperativas y en las entrevistas realizadas a los gerentes o presidentes de las cooperativas resaltan la disposición y los aportes de significativa relevancia para la investigación soporte de este trabajo de los señores William Rodríguez Segura y Faxin Pabuena Peña de Coopetrol –entidad cooperativa de ahorro y crédito–; Víctor Hugo Camacho Correa de Cooptenjo –entidad cooperativa de ahorro y crédito del municipio de Tenjo– y José Ignacio Tamayo Castro, de Colega –cooperativa lechera del municipio de Guatavita–.

Tabla 3. Síntesis de resultados de las entrevistas

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Función cooperativa, doctrina y principios	“Coopetrol está basado en los principios y doctrinas del cooperativismo; al igual que toda empresa del sector solidario, tiene como fin el mejoramiento de las condiciones de vida de una comunidad y de sus asociados” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).	01
	“La esencia de la función cooperativa es la dignificación del ser humano como principio y fin de la economía. La esencia se enmarca en conformar unidades económicas de personas más que de capitales; se basa en la doctrina y principios universales del cooperativismo” (Niño, presidente Cooptenjo).	02
	“Es fundamental saber que Colega se inicia en una comunidad de baja escolaridad y muy escasos recursos económicos, que se puede definir como pobreza extrema, pese a ser poseedores de tierras pero inexplotadas, sin conocimientos ni recursos técnicos, muy distante de los centros urbanos y sin medios de comunicación o de transporte. Contraste entre múltiples necesidades y quizá resignación. Sin embargo esas mismas condiciones exigían una integración en ‘mandos’ (trabajos comunitarios) para solucionar sus mayores dificultades. Existía, por tanto, un ‘germen’ de asociatividad. El desarrollo de trabajos, como lograr la instalación de la red eléctrica en la vereda o defender el rudimentario carreteable del exceso de tráfico generado por la empresa constructora de una red de energía de alta tensión, generaron confianza en el promotor de la creación de la cooperativa, propuesta como alternativa para lograr un mejor precio y pago seguro de la leche que ya se había comenzado a producir en baja escala y en forma tradicional. A la iniciación de actividades, en la comunidad se generó una fuerte dependencia del promotor a quien designaron gerente. La gerencia de Colega ha evolucionado en el tiempo, fundamentalmente por el proceso de aprendizaje de todos los asociados, que por la ubicación geográfica, limitación de los medios de comunicación, nivel escolaridad (promedio de tercero de primaria) y dificultad de comprensión de la teoría, considero más fácil un proceso de ‘aprender haciendo’ (Tamayo, gerente Colega).	03

(continúa)

(viene)

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Modelo de gerencia	<p>“En nuestra cooperativa el modelo de gerencia que se aplica, o más bien el modelo de autoridad que se da no sólo en la gerencia sino en cada una de las áreas que conforman la estructura, está basado en el humanismo; siempre prevalece la persona, sin dejar de lado la exigencia por las obligaciones que cada uno desempeña en su lugar de trabajo; adicionalmente se busca la unión y el fortalecimiento como equipos de trabajo para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p>	01
	<p>“El modelo gerencial está fundamentado en una estructura horizontal de agrupación especializada basada en las tres disciplinas del modelo cube de Woccu (Consejo Mundial de Cooperativas. Modelo financiero, de mercado y de crédito) apoyadas por un soporte administrativo y uno tecnológico.</p> <p>El modelo gerencial se gestiona a través de la ejecución de procesos de carácter estratégico: control de gestión, gestión financiera y de presupuesto, gestión de planeación estratégica; con estos tres procesos el modelo gerencial asegura la adecuada ejecución de planes, proyectos y programas, apoyando con los procesos de gestión de la calidad y gestión de riesgo. Lo operativo se entrega al comité de calidad, y lo estratégico se evalúa y desarrolla en el comité de gerencia. Manual del comité de gerencia, manual de calidad” (Niño, presidente Cooptenjo).</p>	02
	<p>“En el principio, la gerencia con mayor experiencia empresarial proponía y explicaba los proyectos y las razones o los resultados buscados, procurando una metodología didáctica muy sencilla, y mostrar especialmente las diferencias entre los manejos de una empresa comercial y las cooperativas, sus aplicaciones contables y sociales. Un proceso también de aprendizaje para la gerencia” (Tamayo, gerente Colega).</p>	03
Gestión administrativa	<p>“El gerente y los directivos de Coopetrol continuamente están haciendo una revisión de los procesos, para poder así hacer una planificación estratégica que ayude al mejoramiento de los procesos, pero adicionalmente está capacitando continuamente al personal; también cuenta con el compromiso de cada uno de sus colaboradores” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p>	01
	<p>“La gestión desde el punto de vista directivo está dada por todas las actividades que desarrolla la cooperativa que la acerquen a su visión a 2013, asegurando su sostenibilidad en el tiempo y un crecimiento constante, mejorando la calidad de vida de los asociados” (Niño, presidente Cooptenjo).</p>	02

(continúa)

(viene)

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Gestión administrativa	<p>“El esquema administrativo es básico. Inicialmente un gerente y representante legal nombrado por el Consejo de Administración. El gerente orienta las actividades administrativas, una asociada como administradora que ejecuta las labores de contabilidad y compras y controles físicos, aportando su trabajo como apoyo cooperativo a la empresa. Su encargado, un asociado del almacén de provisiones responsable de entrada y salida de productos y su facturación, y un asociado responsable del control del centro de acopio de leche. A los asociados encargados del almacén y del acopio y un ayudante del segundo se les reconocían 15 días de salario. Se cuenta con una contadora titulada especializada en el manejo de la contabilidad cooperativa, remunerada por honorarios, y cuando la Circular Jurídica de la Supersolidaria lo exigió por el monto de los activos, se contrató una revisora fiscal con suplente.</p> <p>Hoy dos asociados con título de tecnólogos realizan estas labores, uno como asistente de la administración y el otro responsable del almacén de insumos agropecuarios. Son funcionarios de tiempo completo con todas las prestaciones. Se les ha inculcado el trabajo en equipo y la colaboración mutua en sus cargos, con buenos resultados. Ahora la Administradora ejerce supervisión y orientación de las labores encomendadas a los jóvenes.</p> <p>El centro de acopio, por su esquema de funcionamiento, mantiene los operarios de tiempo parcial con sus respectivos remplazos para descanso.</p> <p>Se creó un almacén miscelánea (como en Rochdale), comenzando con cuatro o cinco productos vendidos en la misma cocina comunitaria, y que hoy cuenta con un local propio, donde los asociados hacen todo el mercado de sus hogares, incluidos elementos de aseo e higiene, ropa y otros elementos que encargan. Lo administra una asociada sin remuneración atendiendo en horarios acordados. El control es del Comité de Educación y Desarrollo Social, de donde obtienen recursos para las actividades sociales Colega” (Tamayo, gerente Colega).</p>	03
Liderazgo cooperativo, participación de los asociados y de la comunidad	<p>“La participación de los asociados y de la comunidad es importante en Coopetrol; son ellos quienes nos ayudan en conjunto a tomar las decisiones, nos aportan sus opiniones, sus solicitudes y las mejoras que debemos realizar a nuestros procesos; adicionalmente nos aportan propuestos de cursos, actividades, capacitaciones o servicios que les gustaría ofreciéramos” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p> <p>“La cadena de valor de la cooperativa está fundamentada en la gestión cooperativa, y este proceso promueve la identidad cooperativa en los asociados mediante el uso de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes; la comunidad se beneficia con proyectos sociales, la ejecución de fondos, y esto impacta en el crecimiento de la base social y el aumento en la participación democrática, no sólo en elecciones y asamblea, sino en la participación en las actividades como líderes y semilleros cooperativos, talleres cooperativos, educación financiera y proyectos ambientales, también apalancados por el Pesem” (Niño, presidente Cooptenjo)</p>	01 02

(continúa)

(viene)

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Liderazgo cooperativo, participación de los asociados y de la comunidad	<p>“En la medida en que los asociados, en especial los consejeros, miembros de la Junta de Vigilancia y el Comité de Educación han comprendido el alcance y la responsabilidad de sus cargos, la administración se ha orientado a un modelo que hemos denominado gerencia colegiada, con mayor participación e independencia en la toma de decisiones, las que la gerencia debe orientar y sustentar cada vez más detalladamente, lo que demuestra el mayor nivel de comprensión y aprendizaje logrado.</p> <p>Sin embargo es necesario reconocer que aún existe una gran responsabilidad de la gerencia en el manejo de la empresa, por el factor mencionado de dependencia de los asociados. Visto desde el análisis cultural, esa dependencia seguramente es consecuencia de la "costumbre de recibir órdenes", lo cual genera baja autoestima, en vez de la capacidad de tomar decisiones (falta de creer).</p> <p>Precisamente la baja escolaridad en cooperativas rurales es bastante común, sumada a un conocimiento demasiado básico de los conceptos cooperativos y, a mi modo de ver, la causa de frecuentes fallas administrativas que llevan a pérdidas económicas, generalmente dolosas, las frustraciones o pérdida progresiva del interés de los asociados por la empresa o el simple interés sólo en los aspectos de comercialización de sus productos.</p> <p>Los programas de formación tecnológica de los jóvenes han permitido delegar funciones administrativas, conformando un equipo de trabajo que poco a poco se va empoderando de funciones con mayor responsabilidad.</p> <p>Documentado sólo tenemos el manual de funciones de la Gerencia, reglamentos del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y del Comité de Educación y Desarrollo Social basados en los Estatutos vigentes y el organigrama de la cooperativa. Tenemos el propósito de elaborar los manuales de funciones de los cargos administrativos, que están en borrador” (Tamayo, gerente Colega).</p>	03
Función política, función social	<p>“Nuestra cooperativa dentro del ámbito social tiene como objetivo la prestación de servicios de buena calidad y a muy bajas tasas de interés para todos nuestros asociados, adicionalmente de los servicios de turismo y de recreación que ofrece nuestra filial Turispetrol. En el ámbito político, nuestra organización estipuló normas que vayan en mejora del beneficio de los asociados y del personal, sin dejar de lado el compromiso y el objetivo social de la organización y el buen servicio; adicionalmente cada una de las vacantes de la cooperativa son designadas por concurso interno, en el cual se desarrolla el conocimiento y las habilidades que cada uno de los integrantes posea, o en su defecto se acepta también la participación de personal capacitado externo” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p> <p>“La función política está plasmada en nuestro deber como organización con los asociados y su entorno, escrita en nuestro 'quiénes somos'. Nuestra función social es mejorar la calidad de vida de los asociados y su entorno basados en los siete principios cooperativos e integrados a nuestra misión empresarial” (Niño, presidente Cooptenjo).</p>	01
		02

(continúa)

(viene)

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Función política, función social	<p>“Gestión, es el conjunto de actividades necesarias para el logro de los objetivos administrativos, operativos, financieros, organizacionales, dentro de la cooperativa o nivel de organismos gubernamentales y gremiales.</p> <p>Gerencia, la conducción, el direccionamiento o manejo responsable de todos los aspectos administrativos y organizativos de la empresa, que la conduzcan a los objetivos previamente establecidos.</p> <p>Gobernabilidad es el conjunto de actividades generadas en condiciones conducentes al manejo armonioso de la empresa, a logros exitosos en lo social, cultural, tecnológico y económico de la cooperativa y de los asociados, basado en la participación comunitaria, en los valores y principios cooperativos y normas claras, conocidas por los asociados. La gobernabilidad se logra con buena gestión y gerencia de la empresa” (Tamayo, gerente Colega).</p>	03
Toma las decisiones	<p>“Las decisiones son tomadas por la junta de socios y el gerente, quienes representan la voz de la comunidad y de los asociados. Digo esto porque siempre estamos atentos a recibir las solicitudes, peticiones o mejoras que propongan todas las personas. Estas se tienen en cuenta y se dialogan en la mesa; adicionalmente porque se desarrollan juntas con los asociados y personas de la comunidad para debatir los puntos unificados de todas las peticiones que se han realizado o las solicitudes” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p>	01
¿Cómo se toman en la cooperativa?	<p>“Eso depende del tipo y nivel de la decisión; como tenemos una estructura funcional, cada quien tiene unos roles establecidos en los procesos y una jerarquía que debe cumplir.</p> <p>Tenemos tres niveles de gestión: estratégico, táctico y operativo, que nos permite identificar quién las toma, ya sea el Consejo de Administración o un facilitador de un proceso operativo, el cómo, acorde a la ejecución de los procesos y el modelo de control de gestión; se pueden tomar decisiones desde una alerta temprana (predictiva o preventiva) hasta acciones disciplinarias (correctivas) pasando por nuevos proyectos, seguimientos o evaluaciones” (Niño, presidente Cooptenjo).</p>	02
	<p>“Las decisiones operativas las toma la gerencia. Las de proyectos, conjuntamente con el Consejo de Administración, procurando el consenso por sobre una opinión mayoritaria. Las sociales, de manera consensuada por el Consejo de Administración” (Tamayo, gerente – Colega).</p>	03

Fuente: elaboración propia.

Análisis de los contextos local y cultural de las organizaciones cooperativas estudiadas y su incidencia en Colombia

Las circunstancias de modo y lugar que han rodeado a las organizaciones en lo local, desde la perspectiva de las particularidades culturales en donde cada una actúa, van

a marcar la esencia de lo que ha sido, es y será la cooperativa. Esta es una relación directa, pues la organización influye en el medio pero a su vez el medio incide en ella; es decir que en la configuración y en el accionar de estas surgen tanto fuerzas internas como externas a la cooperativa, las cuales van delineando las tendencias económicas, la firmeza, la solidez en tiempos de crisis y los principales hechos de la acción económica y social.

Las organizaciones cooperativas actúan en un contexto fuertemente incidido por lo que plantea la sociedad capitalista con sus relaciones e interacciones sociales y económicas, y a partir de dicho contexto les corresponde diseñarse y construirse como alternativa en su medio social. Ellas tienen el doble carácter empresarial y social, hecho que determina su accionar y compromiso con sus asociados y con su entorno socioeconómico y cultural, trazando así su acción colectiva como esencia de labor y compromiso con la comunidad que las rodea.

El contexto de desarrollo local permite agrupar intereses económicos y sociales, aprovechando las capacidades, las potencialidades y los propios recursos de la región. Se parte de las enormes necesidades que tienen los propios asociados y la comunidad en general. Estas necesidades son de todos los órdenes: económicas, sociales, culturales, e involucran a la mayoría de la población.

El origen de dicha problemática se sustenta en la incapacidad de la sociedad de dar respuesta a todos los diversos y complejos problemas, tanto de empleo, ocupaciones dignas, hábitat, e incluso, en muchos casos, de necesidades básicas insatisfechas. Los tres ejemplos tomados para este trabajo son ilustrativos al respecto. Todas las cooperativas seleccionadas, en su especificidad, generan procesos importantes de involucramiento con la comunidad que constituye su entorno, pues se pudo observar que toda la comunidad las reconoce como actores fundamentales, está dispuesta a colaborar y trata de construir sus propias alternativas, tanto en lo laboral para el caso de la primera, como social y ocupacional en las dos siguientes, que inciden en sus poblaciones municipal y veredal, respectivamente.

Al igual que en las demás empresas del sector, Coopetrol se basa en los principios del cooperativismo, los cuales buscan el bienestar, la integración, la ayuda, el mejoramiento de las condiciones de vida y la igualdad con equidad para todas las personas de una comunidad o sociedad, sin discriminación alguna de raza, color u otras características de las personas. Los pone en práctica ofreciendo una opción para el ahorro y el crédito de todas las personas vinculadas laboralmente a Ecopetrol, servicios que luego extiende a todo el sector energético.

Cooptenjo es una cooperativa ubicada en el municipio de Tenjo, en la sabana de Bogotá, especializada en ahorro y crédito. Tiene una estrecha relación con el municipio, y participa activamente en todas las actividades programadas por este. Es una cooperativa soportada en los principios del cooperativismo, con un

significado claro de trabajar según estas orientaciones, guardando fidelidad a los postulados de identidad, y solidariamente como actor político municipal, sin distinción de ninguna clase. Su actividad ha traído desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y sus familias, y es reconocida como gestora de desarrollo municipal.

Colega es una organización de productores agropecuarios. Su esencia se visualiza en el compromiso con la comunidad de la región donde desarrolla sus actividades. La comunidad se siente segura y respaldada por la cooperativa, que es fiel al compromiso con su gente, con un enfoque de alta responsabilidad social. Además, en todo momento y actuación, el equipo humano conformado como directiva busca el desarrollo social y humano de los asociados, sus familias, y extiende, en general, a todos los habitantes de la vereda, los servicios que ellos no podrían tener de manera individual.

El factor esencial de la organización cooperativa local es que sus asociados son los actores fundamentales del proceso llevado a cabo en la región, y su misión se centra en el aporte de servicios que brinda a los habitantes de su entorno, quienes a su vez se convierten en los principales aliados de la organización a la que pertenecen y deben los mayores beneficios.

El estudio de este último caso permite pensar que se puede extrapolar para todas las cooperativas de productores el que cuando estas cooperativas logran consolidarse en sus respectivas regiones y ser ejemplo de buenas prácticas, se convierten en motores de desarrollo y en la manifestación genuina de la región.

En dichos casos no sólo son una expresión de organización, sino además de producción y de transformación de las condiciones de vida de sus moradores, siendo relevante la mejora de la calidad de vida de los campesinos, entre otras razones por sus programas sociales que involucran a todos sus habitantes, mujeres, niños, jóvenes y adultos.

En el caso estudiado, los programas diseñados por los asociados se proyectan pensando en opciones que abren nuevas oportunidades y posibilidades en todos los niveles de la sociedad: económicas, sociales e incluso políticas, pues ellas se convierten en una real expresión democrática tanto en su filosofía de vida como en su acción múltiple y diversa.

Se destaca cómo el accionar mancomunado cooperativa-comunidad es la clave para ir creando una riqueza de tipo colectivo, con una apropiación social. La creación de la empresa cooperativa para satisfacer las necesidades y para el beneficio social de la población es, a su vez, la configuración de una empresa alternativa para la comunidad.

El estudio de este caso, tan representativo para una propuesta a nivel rural y de recuperación de un campo productivo en Colombia, debe entenderse, obviamente,

como un proceso que, siendo largo, en tiempo y en alcances, requiere ser sistemático, con fuerte enfoque de educación para la madurez ciudadana y el ejercicio de la democracia. Los elementos de formación continua en principios cooperativos, solidaridad, práctica democrática y capacitación específica para un pertinente desarrollo tecnológico redundan en buenas prácticas productivas y de gestión, pues ellos son la garantía que permite trazar una perspectiva de organización autónoma, fundamentada en la asociación voluntaria y de autogestión.

Una característica esencial y particular de las cooperativas de la región es su enfoque con la comunidad, pues a partir de entender su medio, sus necesidades e incluso sus sueños y aspiraciones, hace a los directivos de dichas organizaciones verdaderos líderes de la región, permitiendo a su vez involucrarse con los más diversos actores de la comunidad, quienes a la postre se convierten en multiplicadores de la organización y, por ende, en la acción social de ella misma. El reflejo más nítido en este sentido son, en sus respectivas dimensiones, las cooperativas Colega y Cooptenjo.

El caso de Coopetrol es distinto, en tanto cooperativa de grupo de personas cuyo vínculo social es el laboral y de servicios como proveedor de Ecopetrol, y por extensión a un sector concreto de la economía, cual es el energético. Se ofrece a todo aquel grupo de entidades que laboren con los trabajadores temporales, familiares y trabajadores del sector financiero y energético. Es una cooperativa que adopta una gerencia que privilegia el trabajo en equipo, aunque con una dirección centralizada que se irradia desde su sede principal, Bogotá, con agentes, asociados delegados y funcionarios representantes, a cada sede que requiera atención a un número representativo de asociados. Avanza, a su vez, en un aporte significativo a la adopción de técnicas organizativas de vanguardia con la implementación de un sistema de gestión de calidad, dando un enfoque y mensaje hacia el mejoramiento continuo y la calidad en servicios de ahorro y crédito para los asociados, y quizás con fuerza para hacerse presente en un mercado ampliado.

El análisis de estos tres casos seleccionados, por sus características distintivas y con entornos muy diferenciados en términos de incidencia social, lleva a la verificación de un elemento muy significativo para las cooperativas. Dicho elemento, significativo e incidente, es el llamado “vínculo común” que identifica al grupo de asociados que se unen a una cooperativa y del que tanto nos hablan los documentos de marco referencial. Elemento que, existente en el Decreto-Ley 1598 de 1963, es desestimado en la Ley 79 y desaparece en los posteriores referentes de identidad. Sutil y oculto, pareciera ser el elemento conductor de cohesión invisible que hace que esa sociedad humana que gira a su alrededor encuentre razón de peso para su trabajo conjunto; es el hilo de nirvana que une comunidad y disimula diferencias de raza, concepción, religión y estirpe.

Contexto histórico y epistemológico de las organizaciones cooperativas

La interacción social de una organización está determinada por su entorno social y por los rasgos característicos de la comunidad. Cuando una cooperativa como la lechera Colega, de trabajadores petroleros, Coopetrol, o municipal, Cooptenjo, tienen una relación tan estrecha y vital con su medio, se desata una interacción que hace que exista reciprocidad en la acción de las partes, y se vean mutuamente influenciadas y beneficiadas.

La interacción social dada por el trabajo de la cooperativa es, en esencia, aquella que responde a las necesidades e intereses de su medio social; es lo que posibilita el mejoramiento de la calidad de vida de los moradores de la región y de la organización. Todo ello conduce a construir una relación de profunda colaboración e integración, que va llevando a la configuración de lazos que, aunque invisibles con el tiempo, son indestructibles por la vitalidad de la acción y el beneficio mutuo que dicho tejido social logra.

Igualmente, es por ello que una desviación de principios o ejercicio de prácticas no deseables o inmorales para la comunidad impacta devastadoramente en dicha comunidad y quebranta la confianza y fe públicas, genera desasosiego y resentimiento. Tanto la fe y la seguridad que brindan estas organizaciones y sus buenas prácticas, como el resentimiento que se genera cuando se quebranta esa fe, se multiplican y afectan a varias generaciones. En el caso de estas cooperativas, correspondiendo con la primera hipótesis, han multiplicado sus vínculos y beneficios por varias generaciones de asociados.

Un aspecto de mucha importancia que permite visualizar la investigación con las cooperativas invitadas a participar en el estudio es el nivel de identidad que ellas reconocen —y por tanto tienen con las comunidades—, al mismo tiempo que el nivel de reconocimiento que de ellas tienen las comunidades, las cuales se asumen desde su conciencia de ser ellas, entendiéndose como capaces y dueñas de sus propias posibilidades de cambio.

A su vez, cada individuo de la región se siente con confianza en la fuerza y plenitud de lograr sus propios retos, lo cual también influye en el comportamiento del grupo social y de la comunidad en general, que se percibe como dueña de sus intereses y desarrollos. La clave del éxito de estas cooperativas radica en el empoderamiento que ellas brindan a sus colectivos sociales.

Lo anterior está dado por un contexto social de participación, colaboración y compromiso de las partes, que hace posible una fuerte interrelación social permeada por procesos de diálogo, construcción de madurez política, concertación

y reciprocidad en las relaciones sociales, lo que no contradice que, como es natural, se den tensiones y conflictos, que a la vez aprenden a solucionar.

Todo esto se logra porque las cooperativas y las comunidades, consciente o inconscientemente, actúan desde una perspectiva sociocultural de colaboración, cooperación, solidaridad, ayuda mutua; es decir, desde los principios doctrinales y filosóficos cooperativos.

El elemento por destacar en este estudio es la importancia de ver el juego y la puesta en escena de estos principios en la interacción social con la comunidad, que constituyen el entorno de las entidades, y no sólo con sus afiliados. Esto se refleja en los proyectos realizados con la comunidad en prácticas de ahorro, o más relevante aún, en el involucramiento de jóvenes y niños en el pensamiento y la acción cooperativa, siendo la organización y su proceso los que garantizan la unidad y la fuerza colectiva que expresa un propósito común en el que se manifiestan los intereses decantados del colectivo, pero también de cada uno de los individuos, que aprenden a abordar las diferencias mediante la interacción cooperada:

El valor del colectivo se orienta a que un grupo se reconozca como tal: que cada individuo se sienta parte esencial y reconozca su lugar y su papel en este, entendiéndolo que a pesar de formar parte, tal situación no tiene por qué hacerle perder su individualidad (Pardo y López, 2002, p. 91).

Dado que la cooperación es una acción integrada en la que confluyen múltiples esfuerzos e intereses, acuerdos y desacuerdos, consensos y disensos, configurando sólo un objetivo para el desarrollo de las acciones de la organización cooperativa, igualmente se entiende que el cooperativismo es un fenómeno cultural y socioeconómico, que genera directrices de cooperación en pro del beneficio social.

El estudio permite clarificar cómo la acción cooperativa adquiere una dimensión de trabajo colaborativo y mancomunidad, tanto en sus postulados filosóficos como en la acción solidaria que representa su proceso de integración de los colectivos y comunidades, que lo confirman, dando expresión a una dimensión política de reconocerse parte de la *polis* y reconocer al otro como capaz en igualdad de co-construir esa *polis*.

La esencia epistemológica se sustenta en la pregunta: ¿cuál es el propósito del cooperativismo?

El propósito de las cooperativas va directamente relacionado con el contexto histórico de las organizaciones cooperativas en Colombia participantes en la investigación, y marcado por un conjunto de hechos y circunstancias que configuran su perfil a lo largo del tiempo y de los lugares y épocas en los que han venido actuando.

Es destacable que siempre se conserva la memoria de referencia a sus gestores iniciales, pero como construcción colectiva, como conjunto de actores, que han

hecho de la organización lo que es hoy. Son esencia viva de un pasado, de un presente, y, desde luego, la proyección de futuro que se encarna en cada una de las actuaciones del hoy y aquellas programadas para el mañana.

En ellas indudablemente han dejado plasmados sus pensamientos los diferentes y diversos actores, en relación con las circunstancias que movían a las personas de la región en un pasado en el que actuaba la cooperativa, y a la misma organización, todo ello unido en un único referente: la expresión de sus gentes en un tiempo y lugar definidos a lo largo de la historia.

Esta es una tendencia importante que la investigación permitió visualizar, pues en la medida en que la cooperativa sea consciente de su propia historia, con la comprensión de lo filosófico y doctrinal, asumiéndose históricamente con sus tradiciones y costumbres, puede apropiarse de su legado, trabajar sobre sus errores, para no repetirlos, y proyectar nuevas acciones en la vida, enfocada para desarrollo de la misma en su dimensión empresarial cooperativa y como medio de mejora ofrecida a sus asociados.

Quiere esto decir que la doctrina, los valores y la filosofía se constituyen en el norte de las organizaciones cooperativas, y la historia se convierte en el más valioso legado que directivos, líderes y asociados van entregando a las nuevas generaciones. Herencia que se da en términos de formas de organizarse, agruparse, en estilos de dirección y gerencia, en desarrollo económico y en pautas de ser, de relacionarse, de entenderse y, por ende, de asumirse según el momento en que se vive. Conocimiento construido en colectivo, competencias para ver, juzgar y actuar en colectivo, y adaptaciones a las circunstancias de entorno en cada momento, como capital social acumulado.

El valor más relevante que encierra retomar los contextos tiene que ver con el accionar de las organizaciones, sean estas empresas cooperativas y organizaciones solidarias, dado que ello permite visualizar los cambios intrínsecos que han acaecido tanto en la organización como en sus gentes. Los cambios se registran en todos sus actos: costumbres, tradiciones, formas de organizarse, prioridades, estilos y pensamientos de vida. Además, permite verificar las circunstancias que rodearon los hechos, así como tratar de develar la intencionalidad de ese hecho, en ese lugar y tiempo. ¿Por qué y para qué se hizo? ¿Qué se pretendía?

Los antecedentes, tanto lejanos como cercanos, se constituyen en una valiosa pieza de análisis, pues a partir de esa realidad pasada se puede igualmente entender el presente y proyectar el futuro.

Al estudiar las diferentes organizaciones cooperativas, se observa que son diversas las manifestaciones de organización, de acuerdo con las condiciones y particularidades de la razón social de la cooperativa, las condiciones del entorno y los intereses individuales de los asociados.

La investigación permite corroborar las hipótesis planteadas, pues las organizaciones cooperativas sujetas a estudio de caso: Colega, Cooptenjo y Coopetrol, permiten visualizar que en su gestión administrativa son altamente coherentes con los principios y valores de la doctrina cooperativa, por lo que se diferencian, sustancialmente, de la gestión de una empresa de economía de mercado y de capitales.

Tendencias de la gestión y del estilo gerencial de las cooperativas

Se pudo establecer que el modelo gerencial está enfocado al trabajo en grupo, con fuerte tendencia a que dicho grupo se transforme en uno que trabaje en equipo, y con esa misma intencionalidad. Con base en ello, se estiman más eficaces los procesos para que se tomen las decisiones, teniendo en cuenta el mayor número de opiniones de los colaboradores, centrandó su atención en buscar que cada uno de los miembros del equipo participe, en individual con argumentos razonados, y en colectivo seleccionando la decisión que entrañe el menor riesgo, pero también el mayor beneficio para los asociados.

En esa medida, al lograrse ese sentido de trabajo en equipo, la gestión administrativa de la gerencia, esa gerencia cooperativa colectiva, es humana, cálida, siempre mirando al mejoramiento de las condiciones de vida de cada uno de los asociados y de la comunidad. Busca ante todo el mejoramiento de los servicios y la calidad humana. Adicionalmente, se permite estar atenta a las condiciones y opiniones de las diferentes personas que interactúan con la empresa, y revisa continuamente los procesos y las operaciones desarrolladas para identificar errores y proceder a implementar mejoras.

Los asociados, colaboradores y demás personas que conforman la cooperativa son parte vital de las decisiones que se toman, puesto que, independientemente de la cantidad de aportes que tenga cada persona, todos tienen derecho a los mejores bienes y servicios, además del voto y la libre opinión sobre las mejoras o problemáticas que se puedan presentar.

Como los entrevistados mencionan, todo es equitativo, y se busca la igualdad de derechos en general; se desarrollan reuniones cada vez que se requieren, siendo más efectivas en tanto las personas pueden plantear sus ideas y entre todos escoger las más idóneas, y para que, simultáneamente, contengan el respaldo o la aceptación de la gran mayoría de los asociados.

Es imprescindible que en una cooperativa haya una excelente gestión de procesos y ejercicio acertado de los principios y funciones administrativas, para llevar a cabo las decisiones tomadas por Consejo de Administración y la Asamblea General, sea esta de asociados o de delegados.

Cuando la gestión de los procesos y la función administrativa están bien lideradas, son admiradas por la gran mayoría de los habientes del municipio o del entorno en el que actúa la cooperativa, y sus habitantes, así no estén vinculados a la entidad, se enorgullecen de que esté presente en su municipio.

La participación de los asociados y la comunidad es constante en la cooperativa, debido a la gestión que se realiza, y es más apreciada cuando se observan y dan a conocer los derechos y deberes de cada uno de ellos. En dichas condiciones, la base social se encuentra en aumento, lo que incide en el fortalecimiento propio. Con lo anterior, las acumulaciones de recursos y conocimientos que logra la cooperativa sirven para desarrollar diferentes beneficios que se otorgan a la comunidad por extensión y como proyectos sociales en ejecución de fondos, de tal manera que crean vínculos de unión para más proyectos futuros.

Este aspecto tiene un factor determinante frente a la comunidad, puesto que refleja el deber ser de la cooperativa y envía un mensaje de la seguridad que puede brindar a todos, sus asociados y la comunidad en general. La función social es clara, pues su objetivo final es mejorar la calidad de vida de sus asociados, a través de su actuar económico; así las cosas, ambas funciones van de la mano generando un complemento que repercutirá en el futuro sostenimiento de la cooperativa como medio de promoción y desarrollo.

El proceso de toma de decisiones está debidamente estructurado y dividido dependiendo del tipo o nivel de estas decisiones. Para las directivas de la cooperativa en cuestión, es claro que la toma de decisiones no puede ser enfocada en una sola cabeza o área funcional. La toma de decisiones es una función compleja, pues existen diferentes factores y escenarios que deben ser evaluados paralelamente. Por esta razón, para cada tipo de decisión se elige una figura idónea con el fin de liderar el proceso y facilitar la realización de dicha responsabilidad como colectivo.

El Consejo de Administración, con el apoyo de sus comités y comisiones especializadas, junto con el gerente como responsable de la ejecución con gestión de riesgos, son quienes toman las decisiones en la cooperativa, pero teniendo en cuenta las opiniones, solicitudes y requerimientos que hagan los asociados y la comunidad. Los encuestados mencionan reiteradamente que con ese objetivo realizan reuniones previas con todo el personal, constituyendo estos los espacios en los que se expresan y exponen ideas y situaciones. Algunas de las decisiones operativas se aprueban por ser las correspondientes y más viables en este nivel, y las que no, son tramitadas en la cadena de procesos de decisión y se solicitan con argumentación soporte del cómo y por qué, para ser desarrolladas por la empresa. Son estas decisiones las que se debaten en sesiones conjuntas entre el Consejo y el gerente.

Las cooperativas tienen enfocados todos los beneficios y servicios ofrecidos al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, sus asociados, y por consiguiente a la comunidad, siendo lo más importante que cualquier persona puede

estar asociado y disfrutar de los servicios con parámetros de equidad y en igualdad de oportunidades.

La educación cooperativa se pregona y ha pregonado como la regla de oro de las cooperativas. Las cooperativas lo ratifican. Entienden la educación cooperativa como un imperativo de identidad, y así entendida, no obstante el recorte de recursos establecido por la norma fiscal, se concentran en brindarla en sus tres aspectos y niveles.

Una educación es información que continuamente llega a los asociados, al personal vinculado, a los nuevos asociados y a la comunidad, en todo lo concerniente a la cooperativa, sus principios y opciones, mediante charlas sobre la importancia y el beneficio de la empresa, del sector solidario, y actualizaciones de aprendizaje de temas en general.

Una educación es capacitación habilitante para gestionar la empresa cooperativa, a asociados potencialmente electos como directivos, y específica conceptual, con el uso de herramientas y técnicas adaptadas a la lógica cooperativa y a sus quehaceres, brindada a directivos, gestores y funcionarios.

Una educación contiene capacitación con asistencia técnica directa y pertinente a convertir a productores y proveedores asociados en actores eficaces, eficientes y proveedores con altas especificaciones de calidad en los bienes y servicios que le entregan a la cooperativa, y a través de ella, a los mercados ampliados.

Este valor es parte fundamental en el desarrollo del objetivo social de la organización. El gerente debe tener la capacidad de infundir este concepto entre todos sus colaboradores y asociados. Adicionalmente, cada una de las decisiones que toma y cada programa que desarrolla deben estar acordes con estos objetivos de valor, buscando siempre el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas mediante el perfeccionamiento de los servicios ofrecidos por la cooperativa.

La gerencia exige un enfoque complejo y sustentado hacia el mejoramiento de los resultados de la empresa, con adecuada y oportuna planeación, definición de estrategias, planes de acción y actividades, involucramiento y control en la gestión de todos los procesos, tanto estratégicos como operacionales o logísticos.

El equipo gerencial colectivo, que incluye a directivos y gerencia, debe exigir el cumplimiento de lo propuesto, las actividades y labores desarrolladas por cada uno con un alto grado de calidad, sin olvidar la calidad humana y siendo conscientes de que la persona prevalece y es lo más importante.

Para las cooperativas, un pilar fundamental es la solidaridad, pues es una característica determinante que permite a la gerencia visualizar planes, proyectos y programas que aporten crecimiento y evolución a las diferentes áreas, con claridad de su incidencia en asociados, sus familias, así como también a la comunidad de entorno, con cálculos realistas y responsables de sus efectos, tanto deseados como no deseados.