

TESIS DE MAESTRÍA

Estructura organizacional y modelo de gestión cooperativa:
Una mirada desde las prácticas de la organización Provivienda para
los Trabajadores de la Educación del Cauca.

Autora: Karen Ximena Vargas Tobar

Directora: Griselda Verbeke

Maestría en Estudios Organizacionales

Buenos Aires

2015

**FORMULARIO “E”
TESIS DE POSTGRADO**

Niveles de acceso al documento autorizados por el autor: a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.

a. Título completo del trabajo de Tesis: “Estructura organizacional y modelo de gestión cooperativa: una mirada desde las prácticas de la organización Provivienda para los Trabajadores de la Educación del Cauca”

b. Presentado por: Vargas Tobar, Karen Ximena

c. E-mail del autor: Karenvargast@gmail.com

d. Estudiante del Posgrado: Maestría en Estudios organizacionales

e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado: Universidad Nacional de General Sarmiento.

f. Para recibir el título de: Magister en Estudios organizacionales.

a) Grado académico que se obtiene: Magíster

b) Nombre del grado académico: Estudios organizacionales

g. Fecha de la defensa: 10 /11/ 2015

h. Director de la Tesis: Verbeke, Griselda

i. Tutor de la Tesis:

j. Colaboradores con el trabajo de Tesis:

k. Descripción física del trabajo de Tesis: 92 páginas, 10 figuras, 19 tablas en cuerpo principal.

l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis: Estudio de caso cooperativa de Colombia (1983-2014).

m. Temas tratados en la Tesis: Cooperativismo; estructura organizacional cooperativa; modelo de gestión cooperativa.

n. Resumen en español:

La tesis realiza el estudio de la cooperativa Provivienda para los Trabajadores de la Educación del Cauca (Provitec) en Colombia como caso de análisis intrínseco (Stake, 1995) con el propósito de demostrar la convergencia de los mecanismos de gestión empresarial con aquellos propios de una gestión asociativa que se ha construido bajo los principios y prácticas de la economía social y solidaria, privilegiando a las personas y al trabajo por sobre el capital. Desde esta óptica el trabajo parte de la premisa que el crecimiento y eficacia de una cooperativa desde el punto de vista empresarial es compatible con el ejercicio de prácticas solidarias en respuesta a necesidades comunes.

El objetivo general es el análisis de las características organizacionales y las prácticas de gestión empresarial y asociativa que permiten a Provitec garantizar la eficacia y perdurabilidad de su proyecto cooperativo.

Para alcanzar este objetivo se analiza su estructura organizacional caracterizando su desempeño y la filosofía que orienta su forma de gobierno a la luz de la vertiente política y la práctica empresarial. Se describen los mecanismos y herramientas que pueden diferenciar su modelo de gestión empresarial y asociativa y se define su comportamiento en las diferentes etapas de su ciclo de vida analizando los factores que pueden contribuir a la sostenibilidad de la organización.

Las conclusiones del estudio han puesto de manifiesto que no existe un esquema único para la realización del buen gobierno cooperativo. El caso Provitec ha demostrado que para poder impulsarlo y sostenerlo es fundamental generar una sinergia entre la inclusión participativa de los asociados y el marco legislativo del país a fin de evitar conflictos que pongan en riesgo la función, credibilidad y eficacia de las entidades cooperativas.

o. Resumen en portugués:

A tese faz um estudo da cooperativa Provivienda para los Trabajadores de la Educación del Cauca (Provitec) na Colômbia como um caso de análise intrínseca (Stake, 1995), a fim de provar a convergência dos mecanismos de gestão empresarial com aqueles próprios de uma gestão associativa que tem sido construída com base nos princípios e práticas da economia social e solidaria, favorecendo às pessoas e o trabalho, sobre o capital.

A partir desta perspectiva o trabalho parte da premissa que o crescimento e eficácia de uma cooperativa a partir de um ponto de vista empresarial, é compatível com o exercício das práticas solidárias em resposta a necessidades comuns.

O objetivo geral é o análise das características organizacionais e as práticas de gestão empresarial e associativas que permitam ao Provitec assegurar a eficiência e perdurabilidade do seu projeto cooperativo.

Para atingir o objetivo geral se analisa sua estrutura organizacional caracterizando seu desempenho e a filosofia que orienta sua forma de governo, à luz da prática política e a pratica empresarial. Descrevem-se os Mecanismos e ferramentas que podem diferenciar o seu modelo de gestão empresarial e associativa, e se define o seu comportamento nas diferentes fases do seu ciclo de vida, analisando os fatores que podem contribuir para a sustentabilidade da organização.

As Conclusões do estudo tem colocado de manifesto que não existe um único esquema para a realização do bom governo cooperativo. O caso de Provitec, tem demonstrado que para lhe impulsionar e sustentar é essencial gerar uma sinergia entre a inclusão participativa dos associados e do enquadramento jurídico do país para evitar conflitos que põem em risco a função, credibilidade e eficácia das entidades cooperativas.

p. Resumen en inglés:

The thesis studies the cooperative Provienda for Education Workers of Cauca (Provitec) in Colombia, as an intrinsic analysis case (Stake, 1995) with the purpose of proving the convergence of the entrepreneurial management mechanisms with those belonging to an associative management that has been built under the Principles and Practices of the Social and solidary economy, giving priority to people and the work over the capital.

From this perspective, this work starts from the premise that the growth and effectiveness of a cooperative, from the business point of view, is compatible with the exercise of solidary practices in response to common needs.

The general objective of this thesis is to analyze the organizational characteristics and the associative and management practices that allow Provitec to grant the perdurability and efficacy of its cooperative project.

To achieve this objective, this work analyses its organizational structure, characterizing its performance and the philosophy that orients its form of government from the political dimension and business practices. There is a characterization of the mechanisms and tools that can differentiate their associative and entrepreneurial management model, and its behavior is

defined at the different stages of their life cycle from factors that can contribute to the sustainability of the organization.

The main conclusions are that there's no only one scheme for the accomplishment of the good cooperative government. The Provitec case has demonstrated that to boost and sustain it, it is fundamental to generate a synergy between the participative incorporation of the associates and the legislative frame of the country, in order to avoid conflicts questioning the function, the credibility and the effectiveness of cooperative organizations.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los instantes difíciles que me han enseñado a valorar cada día.

A mi directora de Tesis Griselda Verbeke

Por guiar este proceso de aprendizaje con dedicación, compromiso y disposición

A la directora de la Maestría Mirta Vuotto

Por compartir sus conocimientos conmigo e inspirar en mi mucha admiración.

A la organización Provivienda para los trabajadores de la educación del Cauca PROVITEC

Por la disposición y facilidades brindadas en la realización de éste trabajo.

DEDICATORIA

A mi madre.

Por la motivación constante, por sus consejos, ejemplo y amor incondicional que me han impulsado a esforzarme para ser una persona íntegra y emprender los retos con responsabilidad.

A mi padre.

Por demostrarme que es posible alcanzar las metas con honestidad, perseverancia y constancia; porque su ejemplo me ha servido de inspiración en cada momento.

A mis hermanos.

Por apoyar mis decisiones y llenar mis días de alegría, por la confianza y amistad que cada día se fortalece con el amor que nos tenemos.

CONTENIDO

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN	11
METODOLOGÍA	13
CAPITULO I - MARCO CONCEPTUAL	15
Algunas referencias sobre el cooperativismo.....	15
La naturaleza de la cooperativa.....	18
Estructura de gobierno cooperativo.....	22
Desafíos del gobierno cooperativo.....	24
La gestión de las cooperativas.....	25
Recursos y capacidades de la organización.....	27
CAPITULO II - EL ENTORNO DEL COOPERATIVISMO	30
El desarrollo del cooperativismo en Colombia	31
Algunos datos sobre la estructura y regulación del sector cooperativo en Colombia.....	33
Tipo y actividad de las cooperativas según la legislación.....	36
La membrecía cooperativa	37
Aspectos financieros	38
Aspectos de la gobernanza	39
Supervisión y control	40
Integración cooperativa	41
CAPITULO III. PROVIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DEL CAUCA: UNA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA DE CARÁCTER POPULAR	43
Acerca de la historia de la organización.....	44
El ciclo de vida.....	51
Estructura organizativa y gestión	56
Estructura de gobierno	57
La membrecía de Provitec.....	59
Particularidades de la organización Provitec	61
El alcance de la participación.....	64
Mecanismos para la toma de decisiones en Provitec	66
Conflictos y gestión de la participación	68
Desafíos del funcionamiento democrático	69
Vertiente de gestión empresarial: Mecanismos establecidos en Provitec	69
Estructura de gestión en Provitec	70
Campo gerencial en Provitec.....	73
Coordinación de áreas específicas.....	77
Función socio-económica.....	77
Conflictos y tensiones en la gestión empresarial de Provitec	82
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA.....	88

RESUMEN

La tesis realiza el estudio de la cooperativa Provivienda para los Trabajadores de la Educación del Cauca (Provitec) en Colombia como caso de análisis intrínseco (Stake, 1995) con el propósito de demostrar la convergencia de los mecanismos de gestión empresarial con aquellos propios de una gestión asociativa que se ha construido bajo los principios y prácticas de la economía social y solidaria, privilegiando a las personas y al trabajo por sobre el capital. Desde esta óptica el trabajo parte de la premisa que el crecimiento y eficacia de una cooperativa desde el punto de vista empresarial es compatible con el ejercicio de prácticas solidarias en respuesta a necesidades comunes.

El objetivo general es el análisis de las características organizacionales y las prácticas de gestión empresarial y asociativa que permiten a Provitec garantizar la eficacia y perdurabilidad de su proyecto cooperativo.

Para alcanzar este objetivo se analiza su estructura organizacional caracterizando su desempeño y la filosofía que orienta su forma de gobierno a la luz de la vertiente política y la práctica empresarial. Se describen los mecanismos y herramientas que pueden diferenciar su modelo de gestión empresarial y asociativa y se define su comportamiento en las diferentes etapas de su ciclo de vida analizando los factores que pueden contribuir a la sostenibilidad de la organización.

Las conclusiones del estudio han puesto de manifiesto que no existe un esquema único para la realización del buen gobierno cooperativo. El caso Provitec ha demostrado que para poder impulsarlo y sostenerlo es fundamental generar una sinergia entre la inclusión participativa de los asociados y el marco legislativo del país a fin de evitar conflictos que pongan en riesgo la función, credibilidad y eficacia de las entidades cooperativas.

INTRODUCCIÓN

Desde diversos sectores y disciplinas se han formulado en las últimas décadas análisis críticos sobre las estructuras económicas y las relaciones sociales características de las empresas convencionales de capital. Este tipo de empresas y sus modelos de gestión han puesto de relieve la actualidad de los aspectos éticos asociados al desempeño de las entidades empresariales y, de forma especial, a la transparencia de las mismas. Del mismo modo han permitido poner en el centro del análisis económico y organizacional las construcciones organizacionales que surgen desde la sociedad civil como las cooperativas, asociaciones, fondos de empleados, mutuales, etc. y destacar la forma en que estas prácticas han logrado suplir necesidades, acotar la brecha de exclusión y mediar en conflictos sociales.

La visión de estas organizaciones, como promotoras de transformaciones sociales y aseguradoras de sociedades más equitativas y solidarias, motiva el interés por considerar como tema central de esta tesis el análisis acerca de una forma cooperativa reconocida como expresión significativa de prácticas colectivas y solidarias que se desenvuelven en un sistema económico permeado por el individualismo. Desde esta perspectiva se trata de reflexionar sobre la naturaleza de las formas más eficaces para adoptar parámetros de gestión empresarial compatibles con la preservación de los principios cooperativos.

Según el territorio donde se desarrollen las cooperativas, y los motivos por los que se han creado, se deben subrayar desde el punto de vista organizacional sus variados objetivos, la heterogénea composición de su membrecía y sus relaciones, la sujeción a cambiantes restricciones provenientes del Estado y del mercado y su delimitación en diferentes marcos legislativos, societarios y fiscales. Asimismo se destaca que estas formas han encontrado en la gestión, entendida como "el poder o influencia en la capacidad de dirigir, ordenar y coordinar el quehacer y el cómo realizar las actividades de quienes forman parte de una organización" (Razeto 2001), una forma de introducir en su quehacer la filosofía, las bases y el carácter colectivo necesario para producir respuestas al problema de exclusión y generar a través de la unión y solidaridad un mecanismo de integración en favor de un bienestar común.

Desde esta óptica el presente trabajo parte de la premisa que el crecimiento y eficacia de una cooperativa desde el punto de vista empresarial es compatible con el ejercicio de prácticas solidarias en respuesta a necesidades comunes. Este supuesto permite plantear los siguientes interrogantes:

¿Cómo se equilibra la vertiente política de la cooperativa con el ejercicio de prácticas empresariales eficaces?

¿Cuáles son las estrategias empresariales y asociativas que fortalecen dicho equilibrio?

¿Cómo se logra estimular la participación de múltiples actores en la toma de decisiones?

En esta dirección, el estudio de la cooperativa Provivienda para los Trabajadores de la Educación del Cauca (Provitec) en Colombia, será tomado en esta tesis como caso de análisis intrínseco (Stake, 1995) con el propósito de demostrar la convergencia de los mecanismos de gestión empresarial con aquellos propios de una gestión asociativa que se ha construido bajo los principios y prácticas de la economía social y solidaria, privilegiando a las personas y al trabajo por sobre el capital.

La tesis presenta como objetivo general el análisis de las características organizacionales y las prácticas de gestión empresarial y asociativa que permiten a Provitec garantizar la eficacia y perdurabilidad de su proyecto cooperativo.

Para alcanzar este objetivo se analiza su estructura organizacional caracterizando su desempeño y la filosofía que orienta su forma de gobierno a la luz de la vertiente política y la práctica empresarial. Se describen los mecanismos y herramientas que pueden diferenciar su modelo de gestión empresarial y asociativa y se define su comportamiento en las diferentes etapas de su ciclo de vida analizando los factores que pueden contribuir a la sostenibilidad de la organización.

En el capítulo I se contextualiza teórica y conceptualmente la economía solidaria y específicamente del cooperativismo con el fin de establecer las transformaciones y particularidades de los mecanismos de gestión presentes en ésta forma de organización social. El capítulo II refiere a la historia y el marco legal en que se enmarca el objeto de análisis de la tesis reseñando los antecedentes del movimiento cooperativo y su evolución en Colombia y analizando específicamente la legislación y normativa que rige a sus entidades.

En el capítulo III se describe el ciclo de vida de Provitec y las vertientes de gestión democrática y empresarial caracterizando las funciones de sus miembros, las dinámicas organizacionales, los mecanismos de participación, la toma de decisiones y la función gerencial para mencionar el tipo de conflictos y tensiones que pueden manifestarse en la gestión empresarial.

Finalmente se presentan las conclusiones de la tesis y las referencias bibliográficas empleadas en su realización.

Se resalta la disposición puesta de manifiesto por la organización Provitec para la realización de este trabajo y se expresa un sentido agradecimiento a los miembros de la Junta Directiva, a los asociados, activistas y empleados por el tiempo otorgado en las entrevistas y la respuesta a las consultas realizadas.

METODOLOGÍA

Para caracterizar las prácticas de gestión que guían el accionar de la cooperativa de educadores Provitec y observar su influencia en la perdurabilidad del proyecto cooperativo se recurrió al aporte de trabajos relativos a las entidades cooperativas provenientes de distintas disciplinas. La revisión teórica de los modelos de gestión cooperativa permitió identificar rasgos organizacionales particulares y precisar las diferencias o similitudes de esta gestión con los parámetros establecidos por la administración empresarial tradicional.

Las referencias teórico-conceptuales en que se apoya el diseño cualitativo de la presente investigación permitieron elaborar el estudio de caso Provitec¹ y constituyen elementos de importancia para la comprensión de los distintos procesos a los que se hace referencia en la tesis.

Cabe destacar que la pregunta resulta más conveniente que la hipótesis para la investigación cualitativa, ya que ésta requiere un tipo de enfoque deductivo y deja poco espacio para la inducción y la exploración. Las preguntas de investigación dejan abierto el sistema de interpretación y evitan el uso de datos cualitativos simplemente como índices (Henry y Moscovici, 1968).

Las informaciones sobre la gestión cooperativa fueron obtenidas a partir de diferentes fuentes y mediante distintos métodos. Cabe subrayar que un estudio previo que aborda parcialmente la temática de la gestión fue realizado en el marco de la tesis de grado “Economía solidaria: una propuesta de desarrollo alternativo en la ciudad de Popayán. Estudio de caso Provitec” y algunas informaciones obtenidas en esa tesina fueron incorporadas a este trabajo.

La contrastación de las distintas fuentes se realizó utilizando como técnicas de recolección del material de análisis:

- Entrevistas no-directivas aplicadas a investigadores especializados en temas de cooperativismo y a miembros de instituciones cooperativas de segundo grado que participan en la gestión, de modo de precisar la pertinencia de los temas a estudiar.
- Entrevistas en profundidad orientadas a las personas directamente responsables de los procesos de gestión de Provitec, así como a asociados fundadores, asociados nuevos y trabajadores vinculados a estos procesos. El recurso de utilización de la técnica de la entrevista individual ofreció la ventaja de obtener datos secundarios sobre la historia, indagar sobre las estrategias y dispositivos de gestión, funciones y prácticas propias de la

¹ El estudio de caso entendido como estrategia de investigación se centra en la comprensión de las dinámicas que se presentan en escenarios particulares (Eisenhardt, 1989) y pretende abarcar la complejidad de un caso particular.

organización estudiada, además de recoger opiniones y puntos de vista de las personas, sus representaciones y significados respecto a la organización a la que pertenecen. Las entrevistas se realizaron entre los meses de diciembre de 2014 y febrero de 2015 en las instalaciones de Provitec y fueron registradas y desgrabadas.

- Entrevista exploratoria grupal orientada a los miembros de la Junta Directiva (5 miembros titulares y 5 suplentes) para explorar nuevos temas no contemplados en las entrevistas individuales.
- Análisis documental: la información recogida en entrevistas se complementó con otras fuentes de datos, en especial con los materiales institucionales. Los documentos legales y jurídicos utilizados fueron los estatutos, reglamentos, balances y memorias, junto con los textos de leyes, decretos, resoluciones y comunicaciones relacionados con el sector cooperativo. Estos materiales han constituido un importante complemento para las entrevistas, dado que posibilitaron obtener datos específicos, establecer un marco para el posterior análisis y preparar el diseño de los materiales definitivos de recolección de datos.
- Observación de campo: se asistió a una asamblea general y a una reunión del grupo de voluntarios "activistas" visitándose los establecimientos comerciales y administrativos para observar el desempeño individual y la interacción de los diferentes actores organizacionales. Al respecto se trataron de consignar los aspectos más relevantes del comportamiento individual y organizacional observando la manera como se presentan, discuten, aprueban o rechazan las diferentes propuestas de la Junta Directiva, la forma como se adoptan las decisiones en Asamblea General, se elaboran y comunican los reportes e informes a fin de apreciar la naturaleza de los mecanismos de participación e integración.

CAPITULO I - MARCO CONCEPTUAL

Algunas referencias sobre el cooperativismo

El propósito del capítulo es presentar referencias teóricas e históricas que permitan comprender la naturaleza y el origen de las organizaciones cooperativas a fin de abordar específicamente el caso de análisis.

El reconocimiento del cooperativismo, como una forma usual de llevar a cabo prácticas de economía solidaria, ha despertado creciente interés debido al surgimiento y desarrollo de tipos particulares de organizaciones económicas que profundizan el actuar asociativo y construyen una cultura organizacional participativa basada en una gobernanza autogestionada, en la toma de decisiones democrática y en el acompañamiento de los procesos internos de desarrollo.

Este particular tipo de asociatividad, que se ha consolidado progresivamente como una opción para superar problemas de exclusión y desigualdad, ha mostrado su capacidad de innovación (Levesque, 2011; Morales Gutiérrez, 2006), dinamismo (Develtere, Pollet, Wanyama, 2009), flexibilidad (Côté, 2009, Malo, 2004; Chaves Ávila, 2004; Defourny, Develtere, Fonteneau, 2001, Arango, 2005) y resiliencia (Birchall, Hammond Ketilson, 2009, Birchall, 2014) actuando en respuesta a situaciones de crisis debido a su capacidad de inclusión, en particular de sectores pobres y marginados en distintos contextos.

Expandiéndose desde el siglo XIX en todas las sociedades, las cooperativas encuentran su fundamento en la economía social y solidaria, entendida como la posibilidad de desarrollar una socio economía en que los agentes económicos no están escindidos de sus identidades sociales, ni de su historia. Desde esta perspectiva la economía se considera inseparable de la cultura y conforma un espacio de acción que no está constituido por individuos utilitaristas que buscan ventajas materiales sino por personas, familias, comunidades y colectivos de diverso tipo que actúan dentro de instituciones decantadas por la práctica o acordadas como arreglos voluntarios. La actuación se concreta a través de transacciones entre la utilidad material y los valores de solidaridad y cooperación, limitando (no necesariamente anulando) la competencia (Coraggio, 2011).

Al identificar a la economía social y solidaria como proyecto transformador de la economía se reconoce su potencialidad para promover un desarrollo integral a escala humana, sustentable y con énfasis en lo local, capaz de dar una respuesta a los graves problemas sociales de nuestra época. Desde una perspectiva económica se la considera orientadora de las políticas hacia nuevas formas de producción y consumo ya que incluye un conjunto de actividades

como la producción, distribución, consumo, finanzas y crédito, que son organizadas y llevadas a cabo conjuntamente por los trabajadores de manera colectiva y autogestionada (Gaiger, 2013). Desde la perspectiva social se destaca su atención a las necesidades básicas de quienes se asocian y a las de sus familias y la comunidad en general. Los aspectos señalados dan cuenta de los valores y principios fundamentales de la economía solidaria: cooperación, autogestión, democracia, solidaridad y equidad.

Aunque la economía social y solidaria moderna tuvo sus principales expresiones en el curso del siglo XIX, distintos autores han subrayado que su historia se confunde con la lenta emergencia de la libertad de asociación en el curso de los siglos (Singer, 2004, Martin 2008, Drimer, A.K., Drimer, B., 1981, Chaves, R., Monzón, J, Sajardo, A., 2003). En los países occidentales el asociacionismo obrero y campesino del siglo XIX se inspiró en las distintas corrientes de ideas, especialmente en el socialismo utópico y el socialismo cristiano, las que marcaron su itinerario y señalaron en particular su pluralismo político cultural, desde su origen hasta sus manifestaciones contemporáneas (Defourny, Develtere, 2001).

Hacia fines del siglo XIX el cooperativismo llegó a conformar un movimiento que se fue consolidando en un sistema social en el cual el capitalismo se convirtió en sistema dominante. Este tipo de movimiento social, expresa y conjuga referencias teóricas y doctrinales diversas que permitieron que se estructurarse en torno a la cooperación, oscilando entre un movimiento de ideas que pretende demostrar su practicabilidad y un movimiento empresarial que busca reflexionar sobre su práctica (Martin, 2008). Asimismo, la cooperación moderna se construyó a partir de un pensamiento alternativo interesado en aplicar valores y principios a una praxis que satisface necesidades específicas, tratando de cerrar la brecha entre el ideal que construye y la práctica que se actualiza. A través de una acción ética, la reflexión interviene esclareciendo la práctica y esta se refleja en la búsqueda de formas que intentan construir un orden económico y social más justo, guiándose por la solidaridad y no por el espíritu de competencia, por la colaboración entre trabajadores y no por la búsqueda exclusiva de la ganancia (Martin, Molina, Lafleur, 2008). En esta perspectiva surgieron y se desarrollaron las cooperativas de consumo como formas institucionalizadas para asegurar la provisión de alimentos a los trabajadores, logrando demostrar que era posible obtenerlos a precios justos. Otras condiciones críticas impulsaron luego la creación de distinto tipo de cooperativas. Por ejemplo, la carencia de capital y la imposibilidad de su acceso a través de los bancos comerciales llevaron a los productores a reagruparse sectorialmente y territorialmente para poner en común sus recursos y crear entidades locales cooperativas de ahorro y crédito. En el sector de la construcción los artesanos se asociaron en cooperativas para tener acceso directo

a su vivienda y los campesinos se nuclearon para aprovisionarse de insumos para la producción y para generar canales de comercialización y distribución, etc. De esta forma, las cooperativas surgieron como una primera reacción ante las restricciones de tipo económico. Originalmente prevaleció la idea de que la agrupación de los productores y consumidores permitía mitigar el peso de las normas que dan forma a la actividad económica. Sin embargo, esta respuesta no sólo fue económica debido a que los desequilibrios podían poner en peligro la propia supervivencia de los grupos y esto condujo a que se agruparan actores económicos pertenecientes a un mismo sector o al mismo territorio. Así se fue consolidando una dimensión reivindicativa, frecuentemente expresada por los sindicatos, junto con la puesta en práctica de comportamientos guiados por valores como la intercooperación entre pequeñas y medianas empresas y entre trabajadores y grupos de productores. Otras dimensiones de defensa y protección también se manifestaron a través de la solidaridad rural en las cooperativas agrícolas y el amparo del trabajador en el ámbito de las cooperativas de consumo.

En el origen del movimiento cooperativo se conjugó la respuesta económica con la creación de organizaciones que contribuyeron a la defensa de valores de autoayuda. Esto reveló una capacidad potencial para emanciparse, en parte, de las normas que estructuran los sectores en que se insertan las organizaciones y la disposición para moderar la influencia de las pautas que inciden en el desempeño empresarial (Chevallier, 2013).

El proyecto de un grupo de tejedores ingleses, al crear en 1844 la Sociedad de los Pioneros Equitativos de Rochdale, dejó en su estatuto la primera expresión de los principios adoptados por varias cooperativas en el mundo. Simultáneamente, con las cooperativas de consumo y de producción, surgieron cooperativas de crédito, impulsadas desde 1850 por Schulze-Delitsch (1808-1883) y Raiffeisen (1818-1888), quienes deliberadamente adoptaron los principios de Rochdale creando entidades que respondían a las necesidades de los artesanos urbanos y de los campesinos. Pensadores y activistas como Gide, Buchez, Fauquet o Desroche han contribuido a dotar al movimiento cooperativo de prácticas, principios y valores universales que se consolidaron en la Declaración de Identidad Cooperativa ratificada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995².

² La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. La Alianza fue fundada en Londres en 1895 y sus miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores. Su principal objetivo de la Alianza es promover y fortalecer cooperativas autónomas en todo el mundo y contribuir a que las personas, las autoridades gubernamentales y los organismos regionales e internacionales comprendan el modelo de empresa cooperativo.

El potencial de las organizaciones de la economía social y solidaria, específicamente las cooperativas, pone de manifiesto los desafíos que implica su doble carácter: democrático, por su modo de gobernanza, y económico por su actividad orientada al servicio de su misión social. El desarrollo de ese potencial no se materializa automáticamente, requiere una gestión eficaz que contemple en especial las implicancias de su misión, el papel de sus miembros y de las partes interesadas que comparten su visión, y específicamente el ejercicio de prácticas de gestión que consoliden su contribución a la democratización de la vida económica.

La naturaleza de la cooperativa

De acuerdo con la definición establecida por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Esta forma de asociatividad en el mundo del trabajo permitió desarrollar un movimiento capaz de incluir a diversos actores para conformar un sistema que recompensara sus esfuerzos de manera equitativa.

Por ello las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás³.

Las características que definen una cooperativa son la posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente; su estructura democrática, con un voto (o un limitado número de votos) para cada miembro; la toma de decisiones por mayoría; la dirección electiva responsable ante la membrecía y el reparto equitativo de los resultados económicos.

Aunque las características socioeconómicas de sus miembros y el tipo de beneficios que obtienen de sus operaciones varían, en casi cualquier ámbito donde exista un grupo con necesidades comunes puede establecerse una cooperativa.

Según Vienney (1980), más allá de una matriz teórica que clasifica a las cooperativas por sus funciones mercantiles, estas se pueden agrupar en función de relaciones de actividad y de asociación diferenciándose en cuatro conjuntos:

³ La Declaración de la Alianza Internacional de Cooperativas sobre la identidad cooperativa se encuentra incorporada en la Recomendación 193 de 2002 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la Promoción de las Cooperativas y en las Directrices de 2001 de las Naciones Unidas encaminadas a la creación de un entorno propicio para el desarrollo de las cooperativas.

- Cooperativas de empresarios individuales agrupados para ejercer todas las actividades necesarias para el funcionamiento de su “explotación principal” (cooperativas agrarias, de pesca, de transportistas, de comerciantes, etc.).
- Cooperativas de producción, obreras o de trabajo asociado, que agrupan a trabajadores para el ejercicio en común de su oficio.
- Cooperativas de consumidores, en el sentido amplio del término, que agrupan a sus miembros como “usuarios” de bienes y/o servicios suministrados por la empresa que constituyen con esta finalidad (de consumo propiamente dichas, de viviendas, seguros, etc.).
- Cooperativas de ahorro y crédito -que podrían ser agrupadas entre las categorías primera y tercera, según que sus miembros utilicen principalmente el crédito como empresarios o como familias-, aunque conviene considerarlas en un grupo diferente.

Asimismo, la diferencia se puede presentar en los beneficios que persiguen sus miembros. Para los productores se trata del acceso a insumos de calidad a precios equitativos y economías de escala en la transformación, comercialización y distribución de sus productos; para los consumidores del acceso a bienes de calidad a precios justos; para los trabajadores, de la participación en la gestión de su empresa y el acceso a una remuneración justa de su trabajo y para los ahorristas o prestatarios, del cobro de intereses justos por sus ahorros o la obtención de créditos a un tipo de interés equitativo.

Otra distinción puede realizarse a partir del grado de representación político gremial para distinguir entre las cooperativas de primer grado y las de segundo grado. Las primeras están constituidas por personas individuales (físicas o jurídicas) mientras que las segundas conforman cooperativas de cooperativas y se establecen generalmente para prestar servicios comunes (compras, comercialización, distribución, etc.) orientados a las distintas entidades que las componen. Ambas modalidades son controladas por sus miembros y su estructura democrática se expresa en un Consejo de Administración elegido por las cooperativas miembro.

Aunque la preocupación principal de las cooperativas se orienta naturalmente al interés de su membresía, su estructura descentralizada y democrática hace que estén firmemente enraizadas en sus comunidades locales y regionales. Por ello los intereses prioritarios de sus miembros y por consiguiente de sus comunidades son particularmente tomados en cuenta en las decisiones en la medida que se guían por la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de los beneficios.

Los modos particulares de inserción y de valoración social del cooperativismo en distintos contextos y culturas han dado lugar a un desarrollo estructurado en torno a la capacidad organizativa y participativa de la población para resolver problemas de trabajo, subsistencia y calidad de vida. No obstante, en cada región y territorio donde se han desarrollado prácticas cooperativas, estas se modifican y se adaptan contextualmente logrando en algunos casos constituir la “diferencia cooperativa” (Malo, 2004) en particular con respecto a las empresas con finalidades lucrativas dirigidas por y para los inversores y cuya razón de ser es la obtención de beneficios que se distribuyen para maximizar los ingresos de sus accionistas.

Tabla II. Tipos ideales de empresa: lucrativa y cooperativa

Dimensiones	Empresa lucrativa	Empresa cooperativa
Factor organizador	Capital	Trabajo - factor C
Objetivo	Rentabilidad del capital	Satisfacer necesidades de los asociados
Distribución de excedentes	Proporcional al capital aportado	Proporcional a la actividad cooperativizada
Gestión política	En relación al capital aportado	Democrática
Papel de la ética	Bajo. Se considera la legislación	Alto. Rol de los principios cooperativos
Rol del trabajo	Factor contratado	Factor organizador, contratado o combinación de los dos.
Rol del usuario	Relación mercantil	Relación mercantil o inclusión como asociado
Complejidad para su constitución	Baja	Alta
Criterio de inclusión	Mercantil	Mercantil y social
Tipo de propiedad	Privada	Asociativa
Tipo de motivación	Económica	Económica y social

Fuente: Guerra (2014)

Sus prácticas revalorizan los aspectos de la solidaridad que presentan un impacto ético y de negocios de modo que la reafirmación de la “ventaja cooperativa” (Spear, 1999) constituye un diferenciador para mejorar las condiciones de vida de quienes optan por esta vía de desarrollo y entienden que la misma constituye una respuesta efectiva a las fallas del Estado y del mercado.

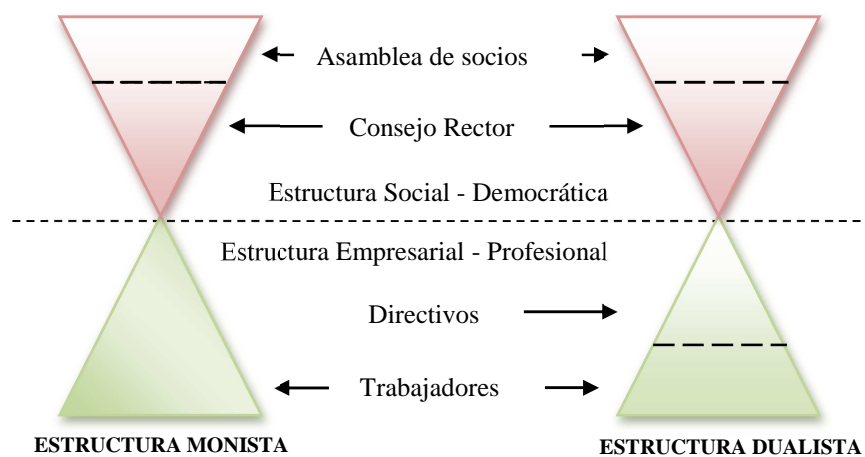
Vinculado con esta ventaja se destaca el denominado “Factor C” (Razeto, 1993) como rasgo propio de la cooperación en el trabajo, el uso compartido de conocimientos e informaciones, la adopción colectiva de decisiones, una mejor integración funcional de los distintos componentes funcionales de la empresa, la satisfacción de necesidades de convivencia y

participación y el desarrollo personal de los sujetos involucrados en las empresas, entre otros. Así, la cooperativa puede constituir una herramienta eficaz para introducir la solidaridad en la economía, incorporando sus aspectos relevantes y diferenciadores tanto en la teoría como en la práctica⁴.

Desde su concepción se reconoce la experiencia cooperativa como protagonista de una dinámica de solidaridad y a la cooperación como dinamizadora de la economía y la vida social. Ambas expresan de modo coherente una racionalidad económica que proporciona criterios rigurosos para guiar los procesos de toma de decisiones y la gestión y operación de las cooperativas en los ámbitos en que participan. Por otra parte, genera la confianza y convicción suficiente con respecto a su eficacia económica, atrayendo recursos de distinto tipo, indispensables para su desarrollo.

Los aspectos precedentes permiten reafirmar el carácter social de la actividad empresarial de la cooperativa y subrayar la complejidad que representa esta organización al definirse como la conjunción de una asociación de personas con la empresa económica que tiene un doble objetivo económico y social. En ella, el excedente económico es el medio y no el fin que se distribuye al asociado de acuerdo al uso de los servicios.

Figura II. Formas de administración monista y dualista



Fuente: Mozas Moral (1999)

⁴ Así se expresan dos perspectivas respecto a la economía solidaria: por un lado, habrá economía de solidaridad en la medida que en las diferentes estructuras y organizaciones de la economía global vaya creciendo la presencia de la solidaridad por la acción de los sujetos que la organizan, y por otro lado se identifica a la economía de solidaridad en una parte o sector especial de la economía: en aquellas actividades, empresas y circuitos económicos en que la solidaridad esté presente de manera intensiva y donde opere como elemento articulador de los procesos de producción, distribución, consumo y acumulación.

En esta forma organizacional la gobernanza de múltiples actores puede optar por dos modelos de administración: el monista o el dual. El primero se encuentra integrado por un solo órgano de administración mientras que el segundo, dual (o dualista), encomienda la administración de la empresa a un órgano de dirección, encargado de la gestión y otro de control o vigilancia encargado de supervisar la labor de aquél. Su forma de gobierno se basa en dos características: a) la separación de las funciones de gestión y control y b) el principio de colegialidad. Por un lado un Consejo Rector (o Consejo Directivo) asegura colectivamente la integridad del poder de dirección y cumple con todos los actos que implican la gestión de la empresa y, por otro, el Consejo de Vigilancia es responsable de la supervisión permanente de la dirección de la entidad y asegura que la política implementada por el Consejo de Administración sea coherente con las directrices estratégicas. No tiene una misión de administración y no interfiere en la gestión. En su estructura existen personas con conocimiento en gestión de empresas, por lo que se crean puestos de responsabilidad ocupados por profesionales de diferentes áreas que asisten y asesoran a los asociados y al Consejo de Administración en la adopción de decisiones y serán posteriormente los responsables de su ejecución (Mozas Moral, 2004).

La forma monista divide las competencias entre el Consejo de Administración, responsable de dirigir y fijar las orientaciones estratégicas, y el director o gerente que asegura la gestión cotidiana de la empresa. Más que un poder de control, el Consejo de Administración comparte colectivamente con la dirección la orientación estratégica y las decisiones de gestión. No cuentan con puestos de trabajo ocupados por personas con conocimientos en gestión de empresas que actúan como asesores y son los asociados o el Consejo de Administración quienes gestionan la cooperativa. Por lo tanto, a diferencia del Consejo de Vigilancia de la forma dualista, este es responsable colegiadamente.

Tal como lo señala la figura I.1, en ambos modelos los asociados son los únicos sujetos con poder de decisión y la asamblea es el marco a partir del cual se toman las decisiones.

Estructura de gobierno cooperativo

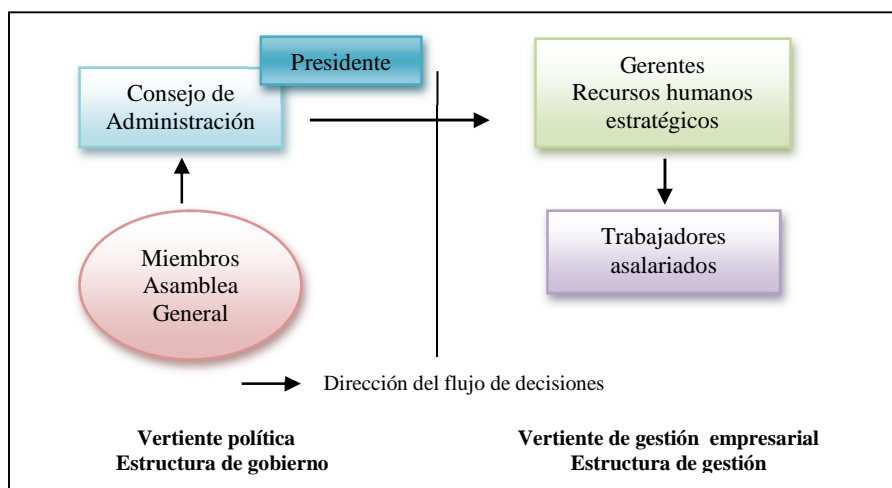
El gobierno de las cooperativas se formaliza a través de órganos sociales como la Asamblea General y el Consejo de Administración, aunque también puede incluir órganos voluntarios como las comisiones de asociados o los comités delegados de la asamblea.

El gráfico I.2 representa el ciclo completo del gobierno cooperativo en el cual se expresa una vertiente política y otra de gestión. La vertiente política que se visualiza en la parte izquierda

evidencia la estructura de gobierno cooperativo y se encuentra integrada por los siguientes órganos:

- La Asamblea General considerada como "el órgano soberano de la cooperativa" que se rige por el principio democrático de decisión: una voz = un voto. La asamblea reúne a todos los asociados de una cooperativa y está constituida para deliberar y adoptar por mayoría acuerdos en las materias de su competencia, los cuales deben ser acatados por todos los asociados, incluso por los ausentes y disidentes. Tiene funciones exclusivas como el nombramiento y revocación del Consejo de Administración y la creación o extinción de secciones de la empresa cooperativa⁵.
- El Consejo de Administración es el órgano de la cooperativa que ejerce las funciones clave de gobierno, representación y gestión. Es responsable de la aplicación de la ley, de los estatutos sociales y de establecer las directrices generales de la gestión de la organización. Sus miembros son elegidos por la Asamblea General en votación democrática secreta. Su poder de decisión es colegiado, no reside en sus miembros individuales⁶. El presidente del Consejo de Administración y sus miembros son elegidos por la Asamblea General y es el representante legal de la cooperativa, en nombre del Consejo de Administración. Adopta medidas urgentes en casos de gravedad.

Figura I.2. Vertientes del gobierno cooperativo



Fuente: Chaves (2007)

⁵Las asambleas generales pueden ser ordinarias cuando se celebran en los seis meses siguientes al cierre del ejercicio económico con el fin de informar sobre las cuentas anuales del ejercicio económico anterior, la distribución de excedentes o para dar a conocer planes y presupuestos. Pueden también citarse de manera extraordinaria para tratar temas relevantes y que ameritan la aprobación de la asamblea para poder ser llevados a cabo. Existen asambleas universales que espontáneamente reúnen la totalidad de los asociados.

⁶Su composición responde a los porcentajes correspondientes a los distintos tipos de asociados que representan.

- Órganos sociales de participación y control formados por personas no integrantes del Consejo de Administración. Su función es controlar la acción de éste, de los empleados y de las actividades que requieran algún soporte de modo de evitar acciones fraudulentas. Pertenecen a estos órganos las comisiones creadas para tratar temas que no requieren la convocatoria del conjunto de los asociados y en las que se pueden considerar aspectos relacionados con los recursos, investigación y estudio, entre otros.

La complejidad del gobierno cooperativo puede verse incrementada al introducir nuevos elementos como las comisiones de participación y de control en su vertiente política, o debido a la carencia de directivos asalariados (de modo que su función es asumida por el Consejo de Administración) o por la existencia de una identidad entre órganos y personas de las dos vertientes (política y de gestión). El caso ilustrativo corresponde a las cooperativas de trabajo donde los asociados son al mismo tiempo propietarios y trabajadores de la cooperativa.

Desafíos del gobierno cooperativo

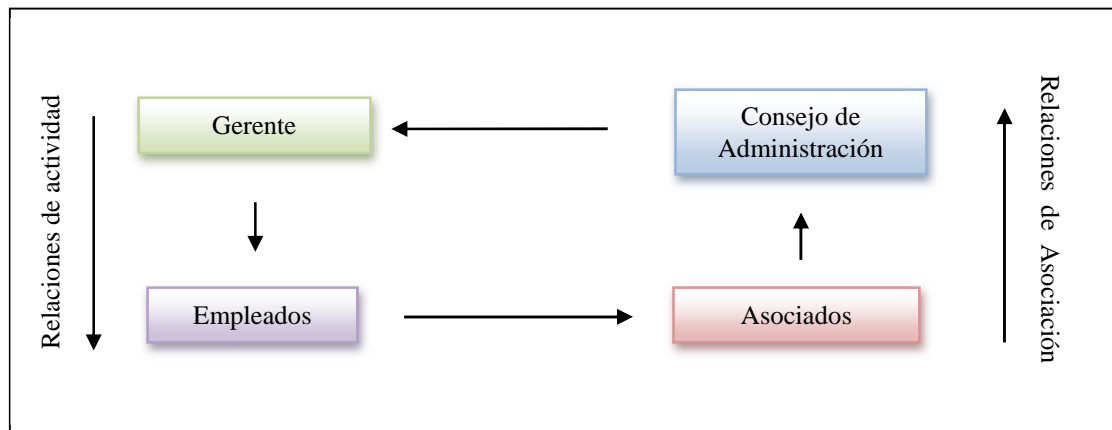
El modelo de gobierno cooperativo se ha enfrentado históricamente a dos grandes desafíos: (a) cómo conciliar su modelo democrático con las transformaciones generadas como consecuencia del crecimiento y desarrollo empresarial de las cooperativas, y (b) cómo seleccionar y dirigir a sus directivos.

Al ser gestionadas democráticamente por sus asociados, las cooperativas basan su modelo de gobierno sobre premisas que se implementan a partir de su vertiente política y posibilitan, al analizar cada uno de sus mecanismos democráticos, establecer aspectos diferenciadores frente al actuar de las empresas con ánimo de lucro.

En esta perspectiva Desroche (1976) ubica cuatro tipos de actores en la estructura de la cooperativa: gerentes, asociados, Consejo de Administración y empleados. El esquema del cuadrilátero cooperativo permite apreciar la doble naturaleza de las cooperativas, una como asociación que funciona según el principio del voluntariado y la otra como empresa que funciona según el principio del trabajo asalariado. La gerencia y los trabajadores conforman la estructura empresarial cooperativa y los miembros y el Consejo de Administración conforman la estructura asociativa. La figura I.3 ilustra las relaciones entre estos cuatro actores: los miembros conforman la Asamblea General que es soberana y delega sus poderes a un Consejo de Administración elegido por un plazo determinado y bajo criterios que cada organización establece, este consejo puede contratar gerentes que normalmente tienen carácter temporal, a

los que se les exige alguna especialización o profesión y se les delega la contratación o supervisión de trabajadores asalariados, necesarios para el funcionamiento de la cooperativa y vinculados a través de contratos de trabajo para ayudar a que los requerimientos de los miembros se puedan cumplir.

Figura I. 3. Cuadrilátero cooperativo



Fuente: Desroche (1976)

La gestión de las cooperativas

La teoría organizacional ha desarrollado una diversidad de conceptos, categorías y enfoques que pueden constituir importantes puntos de partida para el desarrollo de estudios organizacionales en el campo cooperativo. Se trata de estudios que permiten entender la realidad del sector cooperativo más allá del carácter solidario de sus organizaciones debido a su pertenencia a la economía social y solidaria. Los estudios tratan de avanzar en la producción de marcos conceptuales y teorías que puedan sustentar todos los procesos que se gestan dentro del sector. Asimismo, el renovado interés por el papel del cooperativismo en los procesos de democratización económica y la consideración de los rasgos que conforman la identidad cooperativa, al conciliar democracia participativa y solidaridad económica, impulsan la formulación de un modelo de equilibrio cooperativo capaz de integrar sus atributos originales. En un contexto de competencia y debilitamiento de los rasgos característicos de las cooperativas, también se plantea la necesidad de avanzar en la construcción de referencias teóricas adecuadas para abordar en especial las problemáticas ligadas a su gestión (Vuotto, Verbeke 2014).

La gestión, como la gerencia y la administración, son prácticas sociales que usualmente indican la forma como se manejan los recursos de una organización para el logro de sus objetivos (Dávila, 2001). En las organizaciones cooperativas, la gestión es un estilo de

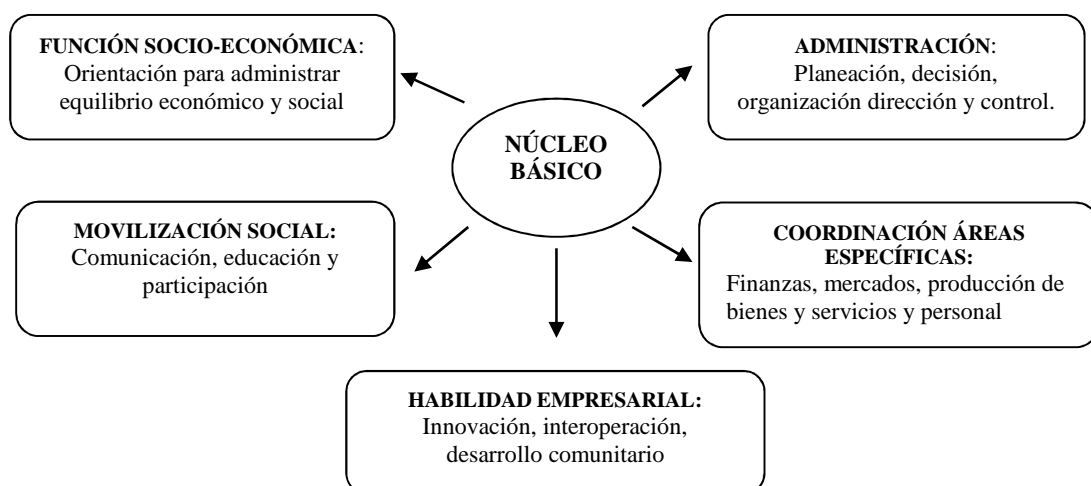
dirección que refleja una práctica organizacional particular en la que la intuición y los mecanismos empíricos juegan un papel fundamental y donde los procesos permanentes de prueba y error son estrategias comunes y fundamentales para su adaptación a las particularidades de cada organización.

En este sentido la gestión en las cooperativas se realiza de diversas maneras, e incluso "existen tantas maneras como cooperativas hay", aunque los rasgos comunes del quehacer gerencial están determinados por los principios y valores que la doctrina cooperativa le imprime a sus organizaciones. Por ello, los diversos aportes producidos en el desarrollo del movimiento cooperativo permiten subrayar las particularidades comunes a la gestión de estas organizaciones por las que se mantienen sus valores y principios en todas las etapas del quehacer cooperativo.

Así, aunque los modelos de gestión cooperativa pueden ser múltiples, por lo general responden a la parte de dirección y ejecución de las decisiones que se adopta de manera democrática y cada organización la ejecuta según su estructura y sus intereses.

La gerencia cooperativa se formaliza en cinco grandes funciones (Dávila, 2004). La función de carácter socioeconómico, la administrativa, la de coordinación de las áreas específicas, la de movilización social y la función de habilidad empresarial (Gráfico I. 4).

Figura I.4. Gerencia cooperativa



Fuente: Dávila (2004).

Dichas funciones se encuentran estructuradas en torno a un núcleo básico, concebido como espacio de gestión de la organización donde se expresa el gobierno cooperativo conformado por asociados, directivos y gerencia. Este núcleo constituye el colectivo que asume la

responsabilidad de la conducción de la cooperativa, ya que en él reside la autoridad y a través de él se realiza la gestión. El binomio “gerente-asociados directivos” es el responsable de que la cooperativa funcione (Dávila, 2004).

De esta forma, la gerencia o dirección en las cooperativas además de las funciones de administración y coordinación de áreas específicas debe ocuparse de las áreas de movilización social, de dinamizar las habilidades empresariales de innovación e inter-cooperación para crear redes de apoyo cooperativo y de orientar la administración hacia el equilibrio socio-económico a fin de cumplir su función social de manera económicamente sostenible. Con esa finalidad su núcleo básico está conformado no solo por los asociados elegidos en la asamblea para ejercer la dirección y el control, sino también por un conjunto de agentes cercanos de manera permanente a las necesidades de la organización y con presencia continua, en particular cuando ésta tiene dificultades o requiere apoyo para algún proyecto, es decir, un grupo de fundadores, ex directivos y asociados que ejercen su papel de dueños (Dávila, 2004). Según se expresa en la figura I.2, la vertiente de gestión en una cooperativa implica realizar más funciones que las realizadas en otros tipos de empresas. Se trata de funciones fundamentales y necesarias para poder asegurar su función social. Prescindir de alguna de ellas atenta contra su razón de ser y la vuelve vulnerable, induciéndola a perder el sentido de la acción y poniendo en riesgo su futuro, sus fundamentos de acción colectiva, su cultura y los valores que la sustentan.

Los aspectos precedentes permiten identificar el elemento diferenciador del estilo gerencial cooperativo comparado con los estilos gerenciales que se desarrollan al interior de las organizaciones regidas por el capital o por el Estado.

Recursos y capacidades de la organización

Se ha considerado que la estrategia empresarial se relaciona con los recursos y capacidades de la organización. En este plano, la participación y el compromiso como reflejo de la cultura cooperativa constituye un recurso clave que le otorga entre otros una ventaja competitiva frente a las empresas convencionales de capital. El saber hacer, la imagen que resulta de la calidad del producto o servicio que ofrece y la relación privilegiada con clientes y proveedores, que generalmente son los propios asociados, constituyen ventajas que dependen de los recursos que los asociados estén dispuestos a poner a disposición de la organización que les pertenece.

El grado de compromiso de los asociados en la empresa, expresado especialmente en la lealtad hacia la organización y en su grado de participación en los órganos sociales, hace que

se pueda desarrollar una cultura cohesionada y estable que facilita la implantación de una estrategia orientada a responder a la razón de ser primordial de la organización: servir a las necesidades de los miembros a quienes pertenece y la controlan (Vargas, 1999). Si bien todas las empresas existen para atender a los intereses de sus principales partícipes, en las empresas convencionales de capital los intereses se identifican con los de los inversores, mientras que en el caso de las cooperativas los beneficios del capital (que en algunos casos se permiten) siempre deben quedar subordinados a otros intereses principales.

En este aspecto radica una de las principales diferencias con las empresas convencionales habitualmente consideradas como una asociación de capitales (impulsadas por inversores) y requiere destacar que las cooperativas son concebidas como una asociación de individuos (impulsada por personas). El desarrollo de estas organizaciones guiadas y al servicio de las necesidades de las personas que las crean y a quienes ofrecen sus bienes y servicios prioriza el papel de las personas y el trabajo más que los intereses de quienes invierten su capital en ellas contribuyendo decisivamente a un funcionamiento eficaz y sostenible de los mercados en los que actúan.

Con respecto a la gestión cooperativa y sus capacidades, Davis y Donaldson (2005) subrayan la importancia de los valores y proponen siete principios a los que deben someterse el Consejo de Administración y los profesionales que actúan en la organización, sugiriendo que los mismos deben conformar el órgano único de dirección. Se trata del principio de pluralismo que posibilita la interacción entre múltiples estructuras empresariales, formas de organización, políticas o marcos legales que puedan ser valiosos y permiten defender los intereses de todos los *stakeholders*; del principio de mutualidad que posibilita que las personas aprendan unas de otras y puedan unir sus intereses para generar beneficios mutuos; del principio de autonomía individual que posibilita que el autogobierno o libertad personal de cada individuo se articule a la organización para establecer un orden social en el que puedan cumplir sus propósitos con responsabilidad y en un ambiente que respete las libertades individuales; del principio de justicia distributiva que posibilita que cada relación de empleo o intercambio comercial tenga como base la transparencia y de esta manera se puedan negociar soluciones justas que reconozcan la naturaleza interdependiente de toda empresa económica, del principio de justicia natural que viabiliza el reconocimiento, respeto y cumplimiento de los derechos humanos y del principio de roles múltiples del trabajo que permite que los trabajadores asuman papeles múltiples en el trabajo y que éste a su vez sea un medio para que el trabajador alcance sus objetivos personales y su autorrealización.

De igual manera y respecto a las capacidades consideran que la condición de los profesionales que se desempeñan en las cooperativas debe coincidir con la vocación de servicio a los asociados y a la cooperativa y por ello los autores enfatizan en la formación especial que estos deben recibir.

Las cooperativas al desarrollarse en un mercado que impone sus reglas y dictamina los comportamientos, también han debido hacer esfuerzos para adaptarse y tratar de imprimir sus principios y valores en el quehacer económico. Así, algunas estrategias administrativas de dirección y gestión, aunque muchas veces se relegan y alejan del discurso cooperativo, están presentes en las prácticas de estas organizaciones aunque de manera menos técnica.

La comprensión de las prácticas cooperativas y de los mecanismos de gestión que pueden marcar la diferencia cooperativa se realiza en un contexto en que la regulación juega un rol significativo. Los aspectos más relevantes de dicho contexto serán objeto del próximo capítulo

CAPITULO II - EL ENTORNO DEL COOPERATIVISMO

La influencia del cooperativismo en el desarrollo económico y social de los países latinoamericanos se ha manifestado de manera gradual a partir de la primera mitad del siglo XIX. Al establecerse la Alianza Cooperativa Internacional en 1895, en países como Argentina, México y Venezuela, ya existían asociaciones cooperativas. Posteriormente se fueron creando en otros países de la región y se desarrollaron progresivamente.

Algunos estudios (Coque Martínez, 2006; Drimer y Drimer, 1981) han destacado que el cooperativismo latinoamericano fue tributario de influencias provenientes de la inmigración europea, principalmente en países del Cono Sur, donde se promovieron las cooperativas de consumo, las financieras y las cajas de socorro mutuo. A esta influencia se añadió la de la Iglesia Católica al promover el modelo cooperativo en los países de la región andina, México y Centroamérica y la impronta de algunos gobiernos nacionales que impulsaron el desarrollo de cooperativas de trabajo asociado, agrarias, de comercialización y otros servicios, así como cooperativas de vivienda en Chile, República Dominicana, Costa Rica, Colombia, El Salvador y Nicaragua, entre otros. Se ha destacado también la influencia de las organizaciones sindicales y su importante papel en la promoción de las cooperativas para los trabajadores y sus familias en países como Chile, Uruguay y Costa Rica. Aunque el auge del cooperativismo en la mayoría de los países de la región se produjo entre los años 1960 y 1980, su actuación fue reprimida en algunos países por gobiernos militares de esa época.

El éxito alcanzado principalmente por las cooperativas financieras, de seguros, de salud y de otros servicios⁷, ha contrastado con las debilidades de integración, de gobernabilidad y particularmente con una baja capacidad de incidencia que limita las posibilidades de proyectar una mejor imagen del movimiento cooperativo en la mayoría de los países (Mogrovejo, Mora Vanhuynegem (2012).

Desde hace algunas décadas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y las Cooperativas de las Américas apoyan el desarrollo cooperativo en la región como estrategia de lucha contra la pobreza, la promoción de la inclusión social y el trabajo decente⁸.

Se ha destacado el papel del cooperativismo como parte de la cultura económica y social de toda América Latina, destacándose que progresivamente se ha incrementado el porcentaje de

⁷ El cooperativismo latinoamericano representa actualmente un sector de la economía social -entre el sector público y el sector privado- en constante crecimiento. Las 13.000 cooperativas afiliadas a Cooperativas de las Américas representan a más de 32 millones de ciudadanos y trabajadores (Mogrovejo et al. 2012)

⁸ El apoyo adquirió mayor fuerza a partir de 2002, al adoptarse en la 90ª Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT la Recomendación 193 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas. Una década más tarde las Naciones Unidas declararon el año 2012 como Año Internacional de las Cooperativas.

la población que integra de manera directa o indirecta el sector cooperativo en cada país, no obstante el aumento de las barreras de formalización y las políticas que intentan detener procesos cooperativos. En esa óptica se subraya que el desarrollo de las cooperativas persiste gracias a los valores y formación que le imprimen sus bases sociales. Por su parte, la diversidad cultural, económica, social y política propia de cada experiencia y organización cooperativa es clave para su continuo fortalecimiento y permite reconocer que aunque la evolución del movimiento ha sido distinta en cada país de América Latina se comparten raíces ideológicas, y se busca a partir de la unión mejorar las condiciones de vida. Por esa razón las cooperativas pueden ser promovidas como "un brazo de acción y aporte a los procesos de disminución de la pobreza y el desempleo en los países de la región (Mora, 2012).

El desarrollo del cooperativismo en Colombia

Desde 1850, bajo la supervisión y regulación del Estado, se institucionalizaron en Colombia las primeras sociedades mutualistas, sindicatos y cooperativas. Desde su origen el movimiento cooperativo presentó un fuerte interés en brindar sustento y justificación desde lo doctrinal a las aspiraciones de lo normativo. Así, en 1916 el Ministro de Agricultura y Comercio presentó ante el Congreso de la República el primer proyecto cooperativo respaldándolo con razones que aún tienen vigencia en materia de promoción y estímulo de las cooperativas agrícolas en el país. Las ideas de los precursores y pensadores nacionales culminaron en 1931 cuando el Congreso aprobó el primer estatuto legal que regula las actividades de las cooperativas colombianas: la Ley N° 134, "sobre sociedades cooperativas". El proyecto de ley fue presentado por el diputado Juan María Agudelo y estuvo basado en la legislación cooperativa alemana, italiana, chilena y argentina. Algunos autores señalan que su propósito fue incorporar este movimiento a la estrategia de desarrollo capitalista y a la estructura coercitiva del Estado y no a una necesidad sentida por las personas o las comunidades, de allí que en los primeros treinta años de institucionalización jurídica de la cooperación colombiana se forjó una relación con el Estado de naturaleza unilateral, utilitarista, paternalista e intervencionista (Calderón, Ospina Rúa, Zabala Salazar, Marín Arango, 2005)

Tabla II.1. Evolución del cooperativismo en Colombia 1930-2012

Periodo	Contexto nacional	Hitos
1930-1945	Proceso de industrialización e impulso de obras públicas. Procesos migratorios de jóvenes a los centros urbanos.	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimiento de cooperativas obreras de consumo y multiactivas como actores clave en el desarrollo de una política pública para el consumo y la producción. - Privilegio del desarrollo de las cooperativas a partir de leyes y subsidios. Ley 134 (1931). - Creación de la Superintendencia de Cooperativas como mecanismo de control (1932). - Medidas económicas y tributarias a través de la Ley 128 de 1939. - 4 cooperativas con 1.807 asociados en 1933
1946-1959	Consolidación del mercado interno, industrial, comercio	<ul style="list-style-type: none"> - Clase obrera como base social del cooperativismo en actividades de ahorro, crédito y consumo - Creación en 1959 de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito
1960-1972	Actividad industrial y cooperación multinacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo al sector rural y vinculación del sector cooperativo - 425 cooperativas con 234.392 asociados - Importancia de las cooperativas de consumo, vivienda, comercialización agrícola, transporte y servicios especiales - Creación del organismo de grado superior cooperativo: ASCOOP (1960)
1973-1985	Conformación de un sector cooperativo en la economía nacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 24, sustitución de la Superintendencia Nacional de Cooperativas y creación del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Dancoop) 1981 - Decreto 1659 (1985) reconoce la existencia de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero y control concurrente por la Superintendencia Bancaria y Dancoop. - Creación de organismos de grado superior como Uconal, Ascoop, Cecora, Ucopan y Cenco, que integran respectivamente, a las cooperativas de crédito y ahorro; multiactivas y de consumo; agropecuarias de la reforma agraria; agrícolas de producción y mercadeo y las de caficultores - Creación en 1981 de Confecoop (organismo nacional de integración de los subsectores del movimiento)
1986 -1993	Predominancia de sector financiero en la economía.	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 79 (1988). La Ley 79 permite la organización de instituciones financieras bajo la naturaleza jurídica cooperativa - Asamblea Nacional Constituyente promulga una nueva constitución política en 1991 que en el art. 38 garantiza con amplitud el derecho de libre asociación para el desarrollo de diversas actividades. Mención y promoción de formas asociativas y solidarias de propiedad (art. 58, 333) - 1993 5.630 cooperativas, 2 bancos cooperativos, y 828 precooperativas

<p>1994- 2011</p> <p>Cambio constitucional, apertura económica, fomento del desarrollo sostenible y crisis económica estructural.</p> <p>Cuestionamientos al sector cooperativo como producto de la crisis, posibilitaron un avance en la legislación cooperativa dando paso a la sanción de la Ley 454.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la Superintendencia de la Economía Solidaria, el CONES, FOGACOOOP y FONES. - Normativa para fortalecer las funciones de SUPERSOLIDARIA - Ley 454 (1998) que institucionaliza el concepto de economía solidaria, los principios, fines y su visión macro al involucrar todas las formas de asociación de carácter no lucrativo, establece a la superintendencia de economía solidaria, como su organismo de regulación, promoción y fomento e introduce una nueva normatividad para la actividad financiera cooperativa. - En 1998 1500 cooperativas de ahorro y crédito - 2011: sector cooperativo integrado por 7848 cooperativas con 5.384.133 asociados y 138.549 empleados.
--	--	---

Fuentes: Elaboración propia sobre la base de Confecoop (2013), Valderrama Jaramillo (2005), Sarmiento Reyes (2014)

La ley definió a la cooperativa como una sociedad de capital y personal variables e ilimitados en que los asociados organizan en común y con objeto determinado sus actividades o sus intereses individuales para alcanzar el progreso económico y social de sus miembros, sin ánimo de lucro y sobre la base de la distribución de beneficios a prorrata de la utilización que cada uno haga de la función social (art. 23, Ley 134 de 1931). En 1932 se declaró a las cooperativas instituciones de utilidad y conveniencia pública dictándose un conjunto de normas para propiciar su fomento y difusión y por Decreto 1339 se creó la Superintendencia de Sociedades Cooperativas como entidad gubernamental de supervisión y control.

A partir de esa fecha el movimiento se fue desarrollando progresivamente pasando de las 4 cooperativas que en 1933 contaban con 1.807 asociados a 759, con cerca de 450.000 asociados en 1962 y a 8282 con más de 11.000 miembros en 2013.

Se indican en la Tabla II.1 los hitos en la evolución del cooperativismo y algunos datos relativos a su regulación e institucionalización contextualizándolos en los procesos socioeconómicos mas destacados en el plano económico y social.

Algunos datos sobre la estructura y regulación del sector cooperativo en Colombia

La Superintendencia de Entidades Solidarias supervisaba en agosto de 2015 un total de 11.364 entidades de economía solidaria. De ellas 4465 son cooperativas de trabajo asociado (39%), 2354 cooperativas multiactivas sin sección de ahorro (20,7%), 73 cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito (0,6%), 2323 fondos de empleados (20%) y 329 son asociaciones mutuales (2,8%).

Entre las actividades principales realizadas por las entidades cooperativas se destacan las financieras (24%), las de comercio (5,6%), las de servicios NCP (20%) y las de servicios agropecuarios (5,2%).

Las cooperativas se encuentran localizadas en 32 departamentos y 606 municipios del país. Su mayor presencia corresponde a los departamentos de Bogotá, D.C., Valle del Cauca, Antioquia y Santander, en correspondencia con la densidad poblacional de las regiones y su actividad productiva, y según datos de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) se evidencia la presencia dominante de cooperativas en el sector terciario.

La democratización de la propiedad y la posibilidad que han tenido en el país las personas de bajo ingreso para acceder a productos y servicios acordes a sus necesidades y expectativas se pone en evidencia al tener en cuenta que el aporte de capital promedio por persona en una cooperativa fue de \$1.068.048 -suma equivalente a 1,7 salarios mínimos legales mensuales vigentes- (Confecoop, 2014). Se debe destacar también que los puestos de trabajo del cooperativismo representaron 2,0% del promedio de la población económicamente activa del país y 2,2% del promedio de la población ocupada.

En 2015 las cooperativas que están afiliadas a Confecoop cuentan con un monto en activos de \$29.7 billones de pesos y un patrimonio de \$11.6 billones de pesos, concentrándose mayoritariamente en la intermediación financiera (58,6% del total). En 2014, 143.205 nuevas personas se vincularon al subsector de cooperativas de ahorro y crédito.

El impulso y apoyo por parte del Estado al desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de la economía solidaria⁹ se expresa normativamente desde la Constitución Nacional de Colombia de 1991 al señalar en su artículo 1º: “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”. También consagra como obligación imperativa del Estado fortalecer las organizaciones solidarias y estimular el desarrollo empresarial. (Artículo 333º).

Mediante la Ley 79 de 1988 se incorporaron reformas importantes de aglomeración empresarial al tiempo que se reguló la actividad de las cooperativas, de los organismos de segundo y tercer grado, las instituciones auxiliares, las pre-cooperativas y, de manera

⁹ El sector de la economía solidaria agrupa en Colombia al sector cooperativo, asociaciones mutuales, fondos de empleados y empresas comunitarias, organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la Economía Solidaria, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo (Parágrafo 2º, artículo 6, Ley 454 de 1998).

subsidiaria, la de los fondos de empleados y las asociaciones mutualistas (Valderrama Jaramillo, 2005).

La norma reconoció al sector cooperativo en entidades de naturaleza financiera y de producción y servicios estableciendo un marco regulatorio para el impulso de las entidades solidarias de trabajo asociado. En forma complementaria a estas medidas, se promulgó la norma regulatoria de las Pre-cooperativas (Decreto 1133 de 1989) y las Administraciones Públicas Cooperativas (Decreto Ley 1482 –1989). El énfasis de la regulación se ha centrado en las organizaciones solidarias financieras y con sección de ahorro y crédito, expresada igualmente en el Decreto 1134 de 1989. Por otra parte, en 1990 se reglamentaron las cooperativas de Trabajo Asociado a través del Decreto 468 (Valderrama Jaramillo, 2005).

La legislación Colombiana (Ley 79 de 1988) estableció que una cooperativa es la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general¹⁰.

En concordancia con la definición establecida por la ACI¹¹ la empresa asociativa debe cumplir como requisitos la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial. Debe destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados para los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Entre algunas características generales la Ley estableció para la conformación de cooperativas el número mínimo de fundadores, el ingreso y el retiro voluntario de los asociados, un número de asociados variable e ilimitado¹², el funcionamiento de conformidad con el principio de la participación democrática y la promoción de la educación e integración cooperativa.

¹⁰ En Colombia no se puede convertir una cooperativa a una empresa comercial (Art. 6 de la ley 79) las cooperativas solo pueden convertirse en organizaciones económicas solidarias siempre que estén autorizadas por la respectiva Superintendencia. La ley menciona dos casos de conversión: de pre-cooperativa a cooperativa y de cooperativa de ahorro y crédito a cooperativa financiera. La diferencia es que la conversión cambia la naturaleza legal de una cooperativa en un tipo diferente de organización solidaria (ej.: fondos de empleados)

¹¹ Según la ACI, una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (ACI, 1995).

¹² Podrán ser asociados de las cooperativas las personas naturales legalmente capaces y los menores de edad que hayan cumplido catorce años o, quienes sin haberlos cumplido, se asocien a través de representante legal, las personas jurídicas de derecho público, las personas jurídicas del sector cooperativo y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro y las empresas o unidades económicas cuando los propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar o asociado.

Se estipuló también la responsabilidad de la administración a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente precisando su carácter de entidades de responsabilidad limitada¹³.

Tipo y actividad de las cooperativas según la legislación

La legislación vigente establece claramente la diferenciación entre cooperativas de trabajo y cooperativas de usuarios y consumidores de bienes y servicios, aunque provee escasas referencias con respecto a las cooperativas de trabajo. Las infracciones relativas a la contratación de trabajadores bajo esta figura llevó a establecer una normativa específica (Decreto 4588/06) vinculada con la regulación instituida en el Código de Trabajo (Sarmiento Reyes, 2014).

En los artículos 62 a 65 se incluye otra clasificación de las cooperativas desde el punto de vista del número y tipos de servicios provistos a sus miembros, diferenciando las especializadas, integrales y multiactivas.

Las cooperativas especializadas se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural y pueden ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas. Las cooperativas multiactivas se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica y los servicios deben ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa. Por último, las cooperativas integrales son aquellas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.

En todo caso, las cooperativas podrán comprender en su objeto social la prestación de servicios de previsión, asistencia y solidaridad para sus miembros.

En el Capítulo VIII la ley enumera disposiciones especiales aplicables a algunos tipos de cooperativas en función de las vinculaciones que mantienen con sus asociados.

De acuerdo con los servicios que pueden ofrecer¹⁴ se consideran los siguientes tipos: cooperativas de ahorro y crédito que reciben aportes periódicos de sus asociados, captan

¹³ Se limita la responsabilidad de los asociados al valor de sus aportes y la responsabilidad de la cooperativa para con terceros, al monto del patrimonio social

¹⁴ Las actividades económicas que pueden desarrollar las cooperativas son de tres tipos: la cooperativizada o actividad habitual y central de la cooperativa que relaciona a los asociados con su cooperativa y que se rige por los Principios Cooperativos. Extracooperativizada o actividad económica habitual de la cooperativa que se

ahorros y otorgan créditos; cooperativas de consumo que realizan una labor comercial y son de vínculo abierto a todas las personas que pueden hacer uso de sus servicios; cooperativas de educación orientadas a la capacitación de sus asociados o de terceros, diferenciando los campos de la educación formal e informal; cooperativas de producción que transforman materia prima en productos finales o productos intermedios; cooperativas de trabajo y servicios que incluyen el trabajo asociado para labores no calificadas y la administración de servicios sociales y comunitarios; cooperativas de transporte orientadas a la prestación de servicios de transporte de carga y o pasajeros y cooperativas de vivienda definidas como entidades que con base en la cooperación contribuyen a la solución de problemas de vivienda a sus asociados o a la comunidad en general.

La membresía cooperativa

La legislación colombiana establece una precisa diferenciación entre organizaciones no lucrativas (en las que se incluyen las cooperativas) y empresas comerciales (entidades con finalidades lucrativas). La expresión asociados se reserva para los miembros de las cooperativas, mientras que la expresión socios corresponde a una empresa con fines lucrativos¹⁵.

El número mínimo de miembros necesario para incorporarse a una cooperativa es de 20 aunque hay excepciones para las cooperativas de trabajo (10 miembros). Las entidades de segundo grado de orden regional pueden conformarse con 5 organizaciones, las de orden nacional con 10 y las de tercer grado con 12. La ley establece el ingreso de los asociados como su retiro de carácter voluntario, la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes (art.5) limitando su responsabilidad al valor de los mismos y la responsabilidad de la cooperativa para con terceros al monto del patrimonio social (art.9).

Por su parte, el estatuto de la cooperativa contiene los derechos y deberes de los asociados; las condiciones para su administración, retiro y exclusión y determina además el órgano competente para su decisión (art 19).

La ley establece que podrán ser asociados de las cooperativas las personas naturales legalmente capaces y los menores de edad que hayan cumplido catorce años o quienes sin

desarrolla con no asociados y que supone una relación de cliente con estos usuarios y extraordinaria que incluye las actividades económicas distintas de las habituales de la cooperativa.

¹⁵ En Colombia no se puede convertir una cooperativa a una empresa comercial (Art. 6 de la ley 79) las cooperativas solo pueden convertirse en organizaciones económicas solidarias siempre que estén autorizadas por la respectiva Superintendencia. La ley menciona dos casos de conversión: de pre-cooperativa a cooperativa y de cooperativa de ahorro y crédito a cooperativa financiera. La diferencia es que la conversión cambia la naturaleza legal de una cooperativa en un tipo diferente de organización solidaria (ej.: fondos de empleados)

haberlos cumplido, se asocien a través de representante legal; las personas jurídicas de derecho público y las personas jurídicas del sector cooperativo, de derecho privado sin ánimo de lucro y las empresas o unidades económicas cuando los propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar o asociado (art. 21). Asimismo se establece que la calidad de asociado de una cooperativa se adquiere para los fundadores, a partir de la fecha de la asamblea de constitución, y para los que ingresen posteriormente, a partir de la fecha que sean aceptados por el órgano competente (art. 22).

Los derechos fundamentales de los asociados consisten en la utilización de los servicios de la cooperativa y la realización de las operaciones propias de su objetivo social. La ley considera también la participación en las actividades de la cooperativa y en su administración mediante el desempeño de cargos sociales y el ser informado de la gestión de la cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias, junto con el ejercicio de actos de decisión y elección en las asambleas generales, de fiscalización de la gestión de la cooperativa y la posibilidad de retirarse voluntariamente de ella (art. 23).

Se prescribe el ejercicio de los derechos condicionado al cumplimiento de los deberes y se fijan como deberes especiales de los asociados el adquirir conocimiento sobre los principios básicos del cooperativismo, las características del acuerdo cooperativo y los estatutos que rigen la entidad, el cumplir las obligaciones derivadas del acuerdo cooperativo, el aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y vigilancia, el comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y con los asociados de la misma, y el abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la cooperativa (art. 24)¹⁶.

Aspectos financieros

El patrimonio de las cooperativas de acuerdo con el art. 46 de la Ley 79 está constituido por los aportes sociales individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciben con destino al incremento patrimonial. Dichos aportes sociales pueden ser integrados en dinero, en especie o trabajo convencionalmente valorados¹⁷.

¹⁶ Además de establecer que la calidad de asociado se perderá por muerte, disolución, cuando se trate de personas jurídicas, retiro voluntario o exclusión (Art. 25) la ley determina que los estatutos de las cooperativas establecerán los procedimientos para el retiro de los asociados que pierdan alguna de las calidades o condiciones exigidas para serlo.

¹⁷ Ninguna persona natural podrá tener más del 10% de los aportes sociales de una cooperativa y ninguna persona jurídica más del 49% de los mismos

El reparto de los resultados de las actividades económicas se realiza atendiendo a los principios cooperativos relativos a la gestión económica y cuando se generan excedentes, según lo dispuesto en los artículos 54 y 55 de la ley¹⁸. Del mismo modo se pueden crear por decisión de la Asamblea General otras reservas y fondos con fines determinados.

Por último debe destacarse que según el art. 120 de la ley, en la liquidación de las cooperativas debe procederse al pago de acuerdo con un orden de prioridades¹⁹: los remanentes de la liquidación deben ser transferidos a la entidad cooperativa que los estatutos hayan previsto o, a falta de disposición estatutaria, a un Fondo para la Investigación Cooperativa administrado por un organismo cooperativo de tercer grado.

Aspectos de la gobernanza

La administración de la cooperativa está a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el gerente siendo la primera el órgano máximo de administración, cuyas decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias (art. 27).

El Consejo de Administración es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General²⁰.

El gerente es el representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Es nombrado por éste y sus funciones se encuentran establecidas en los estatutos (art.37).

Los artículos 38 y 39 establecen que sin perjuicio de la inspección y vigilancia que el Estado ejerce sobre la cooperativa, ésta cuenta con una junta de vigilancia y un revisor fiscal. La

¹⁸ El excedente producido debe compensar en primer término pérdidas de ejercicios anteriores y luego deben restablecer la reserva de protección de aportes sociales si esta fue empleada anteriormente, hasta el nivel que tenía antes de su utilización. El reparto se debe realizar destinando un mínimo de 20% para la reserva de protección de aportes sociales, un mínimo de 20% para el fondo de educación (fondo pasivo agotable) y un mínimo de 10% para el fondo de solidaridad (fondo pasivo agotable). El otro 50% se puede destinar para revalorizar aportes, para servicios comunes, seguridad social o crear otros fondos sociales, para retornarlo a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo y para destinarlo a un fondo para la amortización o readquisición de aportes de los asociados.

¹⁹ En primer lugar los gastos de liquidación y luego los salarios y prestaciones sociales ciertos y ya causados al momento de la disolución, las obligaciones fiscales, Los créditos hipotecarios y prendarios, las obligaciones con terceros y los aportes de los asociados. Cuando se trate de cooperativas autorizadas para captar recursos de asociados y de terceros, estos depósitos se excluirán de la masa de la liquidación. En los procesos de liquidación de las cooperativas de seguros y en las organizaciones cooperativas de segundo grado e instituciones auxiliares del cooperativismo de carácter financiero o de seguros, se seguirá el procedimiento especial establecido para las instituciones financieras.

²⁰ El número de integrantes, su período, las causales de remoción y sus funciones son fijadas en los estatutos, los cuales podrán consagrar la renovación parcial de sus miembros en cada asamblea. Las atribuciones del Consejo de Administración son las necesarias para la realización del objeto social. Se consideran atribuciones implícitas las no asignadas expresamente a otros órganos para la ley o los estatutos.

primera integrada por asociados hábiles, en número no superior a tres, con sus respectivos suplentes y con un período y causales de remoción fijadas en los estatutos y el segundo con su respectivo suplente; ambos deben ser contadores públicos con matrícula vigente²¹.

Supervisión y control

La única regulación de carácter constitucional que expresamente menciona a las cooperativas es el art. 189, sec. 24, de acuerdo con el cual la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público, como también sobre las entidades cooperativas y las sociedades mercantiles corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa. El presidente ejerce esas funciones a través de los superintendentes.

Como regla general la entidad supervisora estatal es la Superintendencia de la Economía Solidaria, creada por la Ley 454 de 1998²². En razón de su actividad algunas cooperativas están sujetas a la supervisión de una superintendencia especializada (superintendencia de salud, de puertos y transporte, de servicios de seguridad y de servicios financieros). La Superintendencia de Economía Solidaria es un organismo técnico estatal descentralizado, encargado de supervisar la naturaleza jurídica y la actividad de las empresas de la economía solidaria. Adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público tiene personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial.

Como delegatarias legales de funciones públicas e instancias de colaboración público-privada las Cámaras de Comercio llevan entre otros los registros de las entidades sin ánimo de lucro entre los que se encuentra las cooperativas.

Niveles de supervisión

Conforme a lo dispuesto en el Decreto 2159 de 1999, para las entidades sujetas a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria se establecen tres niveles de supervisión que determinan el tipo de análisis jurídico, financiero y contable, el

²¹ El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas podrá eximir a las cooperativas de tener revisor fiscal cuando las circunstancias económicas o de ubicación geográfica o el número de asociados lo justifiquen.

²² La ley 454 determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, y dicta normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa, expidiendo además otras disposiciones.

monto de la tasa de contribución, sus reportes de información y la periodicidad de los mismos.

El primer nivel abarca a todas las entidades que ejercen actividad financiera, es decir cooperativas especializadas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito y organizaciones de Economía Solidaria que mediante acto administrativo sean ubicadas en este nivel por la Superintendencia.

El segundo nivel corresponde a las entidades de Economía Solidaria que no realizan actividad de ahorro y crédito con sus asociados y poseen más de 1.500 millones de activos.

El tercer nivel se aplica a las entidades de Economía Solidaria no incluidas en los parámetros de los dos primeros niveles de supervisión que cumplen con las características señaladas en el art. 6 de la ley 454.

El Superintendente de la Economía Solidaria tienen la facultad discrecional de reclasificar a cualquier entidad a un nivel de supervisión más elevado y aplicar los principios de supervisión que corresponda, de conformidad con el artículo 8° del Decreto 2159 de 1999.

Integración cooperativa

El movimiento cooperativo colombiano estructura su integración bajo dos modalidades: integración interna, bajo el principio de cooperación entre cooperativas, e integración externa bajo el principio de integración con otras organizaciones solidarias.

En ambos procesos, se desarrollan los modelos de integración horizontal gremial y de integración económica. La integración interna se efectúa de forma más intensiva dadas las dimensiones del cooperativismo frente al resto de organizaciones de la Economía Solidaria.

En cuanto a la dimensión interna del cooperativismo colombiano se debe mencionar su integración en organismos de segundo grado, de índole nacional o regional, y de tercer grado, de índole regional, nacional o sectorial, atendiendo a fines de promoción, representación, asistencia técnica, educación y autocontrol –denominada integración gremial-, o atendiendo a fines de fortalecimiento económico de actividades y sectores determinados –denominada integración económica- (Uribe, 1999).

Tanto la Ley 79 de 1988 como la Ley 454 de 1998 tratan y regulan la integración. En términos generales estipulan los requerimientos para la constitución de organismos de segundo grado -asociaciones o federaciones-. Para constituir una asociación o federación de carácter regional se requieren, al menos, cinco entidades de base. Si su carácter es nacional se requiere un número mínimo de diez entidades de base. Los organismos de tercer grado o

confederaciones requieren para su constitución al menos doce asociaciones o federaciones, ya sea de índole regional, nacional o sectorial.

En la práctica, la integración gremial ha implicado, en la mayoría de los casos, que en la constitución de organismos de segundo y tercer grado, existan alianzas horizontales entre las empresas fundadoras y una causa común identificada.

La integración económica ha implicado alianzas y operaciones económicas conjuntas entre cooperativas que desarrollan una misma actividad o se encuentran dentro un mismo sector como mecanismo de fortalecimiento económico e institucional. Las alianzas entre cooperativas que a través de operaciones conjuntas producen bienes y servicios requieren, ante los terceros, la responsabilidad legal y de gestión de una de las empresas.

Los escenarios institucionales en los que las cooperativas desarrollan el proceso de toma de decisiones y la caracterización realizada sobre los órganos políticos que llevan a cabo la gestión organizacional, según lo establecido por la legislación colombiana antes mencionada, permitirán abordar en el capítulo III el caso de la cooperativa Provitec con la finalidad de explicar su desempeño empresarial y asociativo y comprender las diferencias que enmarcan su actuar cooperativo.

CAPITULO III. PROVIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN DEL CAUCA: UNA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA DE CARÁCTER POPULAR

Provivienda para los Trabajadores de la Educación del Cauca (Provitec) es una empresa cooperativa multiactiva²³ localizada en la ciudad de Popayán, departamento del Cauca, República de Colombia. Esta cooperativa de responsabilidad limitada, de número de asociados y de patrimonio social variable e ilimitado, se encuentra regida por la ley 79 de 1988, la ley 454 de 1998, los principios universales del cooperativismo y las disposiciones contenidas en sus estatutos.

Provitec ha sido gestada y formada por iniciativa de la Asociación de Institutores del Cauca "Asoinca"²⁴ en torno a principios reivindicativos y de transformación. La asociación surgió como mecanismo de amparo de los derechos de los docentes estatales de educación básica del Departamento del Cauca con la finalidad de la defensa de la educación pública y la actuación en pro de los intereses de sus afiliados, siguiendo principios y valores populares enmarcados en un proceso de relaciones laborales justas y equilibradas (Asoinca, 2013).

Asoinca impulsó la creación de Provitec para liderar desde la acción colectiva y popular un cambio social que contemplara no solo las remuneraciones sino las necesidades básicas de los docentes; en este sentido, además de su papel fundamental en la construcción del entramado político de Provitec, el sindicato ha cumplido una función clave en su carácter de movimiento social²⁵ permitiendo consolidar su accionar y fomentar la educación popular de sus asociados

²³ En el momento de creación se registra en la Cámara de Comercio del Cauca como Asociación de Trabajadores, mediante personería jurídica número 088 del 29 de julio de 1983 y bajo los lineamientos de economía solidaria. Está regulada por la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998. Para realizar actividades comerciales e inscribirse ante las entidades de control, adoptó la figura de cooperativa.

²⁴ La Asociación de Institutores del Cauca (ASOINCA) es una organización sindical de carácter democrático, autónoma, participativa, multiétnica y solidaria con otros sectores. Comprometida con la justicia social agremia a 10.150 docentes y trabajadores de la educación pública del Departamento del Cauca y cumple su función desde julio de 1939. Su junta directiva departamental es elegida mediante voto directo por un periodo de 4 años y la integran catorce directivos que ocupan los cargos de presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero, secretario, delegado a Provitec y secretarías estatutarias. Debido a las exigencias realizadas ante la Secretaría de Educación, han logrado desarrollar el libre ejercicio de la actividad sindical en el Cauca bajo la figura de plaza de comisión. Esto les ha permitido adelantar actividades sindicales por término indefinido o de manera temporal sin que se modifique su salario y prestaciones sociales (Decreto 2277 de 1979) coadyuvando al fortalecimiento de la organización sindical en el departamento. Asoinca pertenece a la Federación Colombiana de Educadores (FECODE) y desde este espacio contribuye a la unificación sindical del sector educativo en torno a la defensa de la educación pública como derecho fundamental de los colombianos, siendo un agente movilizador regional y nacional.

²⁵ Los movimientos sociales surgen como "aquellas manifestaciones organizadas de individuos que, con distintos grados de consolidación y con alguna permanencia en el tiempo se reestructuran el torno a intereses comunes y a un fuerte componente de identidad" (Silva. 2011). Tienen la capacidad de generar temas y propuestas que son excluidas por el orden social vigente y posibilitan el desarrollo de procesos que transformen la sociedad. Según el autor estos movimientos que siguen prácticas encaminadas a responder a las necesidades de los sujetos populares, permiten el surgimiento de actores de resistencia con acción política transformadora y se constituyen

al brindar sustento a la consolidación de proyectos con principios políticos sólidos y unificación de intereses.

Como toda empresa, Provitec ha establecido desde su constitución metas y objetivos básicos. La misión consiste en el objetivo de nivel más alto, es decir una razón de existir de la empresa donde se describe el carácter y el concepto futuro de las actividades de la organización (Mintzberg, Brian Quinn, Voyer, 1997). Teniendo en cuenta el marco contextual de la sociedad en que se desenvuelve tiene una misión suficientemente específica que sirve de guía en el establecimiento de sus prioridades y en la evaluación del valor estratégico de la organización. Tal como está formulada en su estatuto, la misión consiste en prestar a sus asociados servicios de interés social con sentido cooperativo, entendiendo al cooperativismo como la actividad solidaria y recíproca de todos, en beneficio de todos, sin privilegios ni ventajas.

Provitec plantea como objetivos básicos contribuir al desarrollo económico y al bienestar social de la comunidad y de los asociados en particular; apoyar las actividades económicas de las personas vinculadas a la cooperativa; fortalecer el desarrollo de la economía solidaria y canalizar en forma segura y productiva los recursos financieros de la cooperativa.

Para comprender los mecanismos de gestión que implementa resulta necesario caracterizar los aspectos organizacionales vinculados con la formulación de su estrategia y su posicionamiento.

La naturaleza de esos aspectos y su orientación ha sido recuperada en entrevistas grupales con los actuales directivos, quienes a partir de su experiencia brindaron distintas perspectivas con respecto a la historia, misión, visión y objetivos de la organización²⁶.

Acerca de la historia de la organización

Provitec fue creada el 9 de julio de 1983 por un grupo de 126 docentes que, interesados en mitigar los efectos causados por el terremoto ocurrido el 31 de marzo de 1983 en Popayán²⁷,

como sujetos históricos con ideario político y capacidad de agenciar cambios sociales a través de mecanismos como la educación popular, entendida ésta, como la manera de imprimir opones éticas y participativas para administrar la economía, las relaciones sociales y mitigar el impacto político neoliberal.

²⁶ Sus testimonios y las informaciones provenientes del conjunto de fuentes secundarias consultadas posibilitaron reconstruir la trayectoria de la organización desde su origen. Con la finalidad de comprender la particularidad de la estructura, los procesos de gestión de gobierno y la dinámica de su comportamiento organizacional las entrevistas realizadas se complementaron con informaciones provenientes de los documentos institucionales de Provitec y de fuentes secundarias y primarias de Asoinca que posibilitaron obtener informaciones relevantes para la caracterización organizacional.

²⁷ Popayán está ubicada en una zona de riesgo sísmico alto. A lo largo de su historia fue afectada por varios terremotos y el más reciente se produjo el 31 de marzo de 1983. La ciudad sufrió un sismo de magnitud 5.5 en la escala de Richter y variaciones de grados VI y IX en la escala modificada de Mercalli. Las cifras relativas a los

impulsaron un proceso colectivo para mejorar sus condiciones y calidad de vida a partir de la administración de aportes sociales y ante la urgencia de suplir la necesidad de crédito, ahorro y vivienda de los docentes del Departamento del Cauca iniciaron un proceso de transformación solidaria que al cabo de 32 años llevó a contar con 4.254 asociados y un patrimonio de 6.748.886 USD²⁸ (Provitec, 2014).

Cabe destacar que la estructura del subsector cooperativo colombiano dirigido a la intermediación microfinanciera había alcanzado a mediados de la década de 1990 su mayor desarrollo en zonas geográficas de alta densidad demográfica como Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, las que contaban con más del 80% del total de entidades del grupo.

No obstante el crecimiento y representatividad de estas entidades, en 1988, desde la Superintendencia Bancaria fueron advertidas las deficiencias en la estructura del sector que se habían puesto en evidencia en la evolución de sus resultados. Las dificultades que afrontó el sector cooperativo entre 1996 y 1997 se reflejaron en los resultados del ejercicio que se redujeron en casi un 55% y al mismo tiempo que el ritmo de crecimiento del número de asociados pasó de más de 15% al 12% (Atencia Martínez, Umaña Santano, 2003). Así a mediados de 1998 el retroceso en el crecimiento de activos y el marcado deterioro de la calidad de cartera, al igual que el crecimiento mínimo de los recursos captados del público condujeron a un descenso considerable en las utilidades de modo que el menoscabo en la condición financiera de muchas cooperativas deterioró la confianza de los ahorristas quienes retiraron importantes volúmenes de recursos en los últimos meses de 1998. Esta situación se vio profundizada por la crisis general del sector financiero colombiano²⁹ (Uribe y Vargas, 2002).

El contexto precedente da cuenta de las restricciones y desafíos que impactaron el desarrollo inicial de Provitec y de las características del escenario que condujo a la organización a la adopción de medidas para protegerse e impedir que los intereses personales pusieran en riesgo los avances colectivos. Así se institucionalizaron medidas para fortalecer la organización entre las que se destaca el conjunto de normas que estipularon la no percepción de salarios o bonificaciones por parte de los directivos, junto con la prohibición del uso de la organización

daños producidos en el Cauca dan cuenta de 250 muertos y 1.500 heridos, 4.964 construcciones destruidas y 13.796 viviendas con daños muy graves.

²⁸ La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. Según datos del Banco de la República de Colombia, el promedio de la TRM para el año 2014 fue de 2000.33 COP / 1 USD. Este valor será la base tomada para la conversión de los datos.

²⁹ Las principales causas de la crisis general han sido el ciclo atípico que vivió la economía colombiana en la década de 1990, unido al rápido crecimiento del crédito, a los aspectos vulnerables del sector de las corporaciones de ahorro y vivienda y banca estatal y a las fallas en los marcos reglamentarios y de supervisión. Algunos de esos elementos se reflejaron en la crisis de las cooperativas con actividad financiera.

para la realización de campañas políticas. Estas estrategias buscaron dar ejemplo de su grado de compromiso, transformándolo en confianza (Provitec, 2012) e impidiendo comportamientos oportunistas o desvío de los objetivos de la organización

El ahorro como actividad central de Provitec junto con el servicio de crédito le permitió desarrollar un enfoque innovador cuyo objetivo, además de la capitalización y previsión, fue la redistribución justa de los beneficios e intereses a través de la prestación de ayudas y bonos solidarios según los aportes de cada socio. De esta forma se implementaron mecanismos que garantizaron el acceso de los asociados a estos servicios y que simultáneamente protegieron la organización tal como se muestra en la tabla III.1.

Tabla III. 1. Mecanismos de prestación del servicio de ahorro y crédito (2014)

Criterios	Ahorro	Crédito
Al primer año	Monto de ahorro mensual de 25 USD	No se puede utilizar el servicio
Al segundo año	Se puede reducir el monto, dejar de realizarlo o incrementarlo hasta 160 USD mensuales.	Hasta tres veces el valor que haya ahorrado el asociado en el momento de solicitarlo previo a un estudio de capacidad de endeudamiento.
Mecanismo de acceso	Monto de ahorro mensual establecido en el formulario de afiliación	Acceso inmediato una vez aprobado (3 días hábiles)
Mecanismo de percepción	Mediante descuento de nómina o consignación directa en la caja de la organización.	Descuento por nomina para asegurar el pago mensual de las cuotas
Mecanismo de retiro de ahorros/pago anticipado	En el momento que los requiera el asociado. Se debe mantener una base mínima de 50 USD.	Abonos extras o totales sobre el capital; intereses en el momento del adelanto Tasa de interés 1% (2014)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Informe Institucional de Provitec (2014a)

Dado que la capitalización de la organización fue uno de los principales retos iniciales, sus fundadores asumieron el compromiso de depositar una cuota fija mensual de ahorro con ese fin (500 pesos colombianos)³⁰. El ahorro fue el indicador que permitiría medir la fidelización y compromiso de los asociados con la organización y desde el inicio se determinó como la variable que definiría el valor a recibir cuando se generara excedentes, institucionalizándose para este fin el propósito de “darle a cada quien según su ahorro”. A partir de esta política de ahorro y luego de los ocho primeros meses de funcionamiento se ofreció el servicio de crédito

³⁰Según el decreto 294 del 18 de febrero de 1983 expedido por el Departamento Administrativo del Servicio Civil y por el cual se fijan las remuneraciones a los distintos grados del escalafón nacional docente para el sector educativo oficial, el salario mínimo mensual correspondía al valor de 12.700 COP, y el máximo a un valor de 66.650 COP. Según esta referencia la cuota fija equivale a 3,9% del salario mínimo mensual y 0,7% del salario máximo.

a los primeros asociados estableciendo criterios adecuados a su reducida solvencia económica. Al respecto se limitó el número de créditos anuales priorizando los orientados a la vivienda y estableciendo como obligatoria la retención de los ahorros durante el primer año de afiliación.

A medida que se fueron sumando nuevos asociados y la organización se fue fortaleciendo financieramente, se incrementaron progresivamente los cupos para acceder a los créditos. Los intereses generados por este concepto permitieron la creación del Fondo de Solidaridad con el que se iniciaron los programas de auxilios solidarios de maternidad, paternidad, de estudio, de hospitalización y funerarios.

Tabla III.2. Soluciones de vivienda 1984-2014

Año de compra del terreno	Número de soluciones de vivienda	Año de urbanización y adjudicación	Cupos disponibles	Localización
1984	298	1989	---	Popayán
1992	128	1997	---	Popayán
1995	17	1998	---	Popayán
1996	16	1997	---	Santander de Quilichao
1996	34	1998	---	Popayán
1997	18	1998	---	Popayán
2007	24	2008	---	Popayán
2011	286	2012	35	Popayán
2014	700	En proceso	700	Popayán

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Informes Institucionales de Provitec

A partir de una evaluación de las necesidades de los asociados, la Asamblea General (AG) decidió en 1984 la compra del primer terreno colectivo apto para la construcción de 296 viviendas, reduciendo costos y acompañando el proceso de construcción a través de créditos y mecanismos de acción colectiva para dar respuesta a la satisfacción de esta necesidad básica³¹.

³¹ El ahorro voluntario es el principal componente para dar inicio a un proyecto de vivienda, ya que permite luego de su aprobación por la Asamblea General, la compra del terreno y la urbanización de forma colectiva. Cada plan de vivienda se rige por los estatutos generales y un reglamento interno que garantiza la predominancia del interés colectivo. Para ingresar a un proyecto de vivienda el afiliado no debe poseer ningún inmueble en la ciudad de Popayán. Las cuotas iniciales y mensuales son acordadas entre los asociados inscritos en los planes, así como las actividades de trabajo comunitario en las mingas, reuniones del plan y demás comités formados para coordinar el trabajo de cada plan. La asignación de la ubicación del lote, se establece mediante una puntuación que el afiliado acumula según su nivel de participación y la asistencia a las actividades de cada plan;

Los logros a partir de este primer plan fueron resultantes del esfuerzo colectivo y la confianza que depositaron los asociados en la organización. Así, en el curso de la evolución de Provitec los principios colectivos y de ayuda mutua en materia de vivienda le permitieron alcanzar los resultados que se indica en la Tabla III.2.

Fueron entregadas a los asociados y sus familias 821 soluciones de vivienda y 700 lotes urbanizados disponibles para su adjudicación, alcanzando hacia fines de 2014 un total de 1521 soluciones de vivienda a través de acciones colectivas. La prestación de estos servicios le permitió a la organización adoptar medidas de control para fortalecer sus principios reduciendo hasta casi 50% el valor de los lotes para que los asociados pudieran construir sus viviendas y adquirir la experiencia y confianza necesaria para incursionar en desafíos como la realización del proceso integral de compra de terreno, urbanización y construcción colectiva de viviendas. Bajo esta perspectiva y de acuerdo a los principios consensuados se han desarrollado los proyectos de parcelas que se indica en la tabla III.3.

Tabla III.3. Proyectos de parcelas 1997-2014

Año de compra del terreno	Número de parcelas	Año de urbanización y adjudicación	Cupos disponibles	Localización
1997	377	2012	9	Morinda
2000	189	2000	-	El Cofre
2001	130	2014	46	Santa Rosa
2008	150	2011	-	Popayán
2011	234	2012	29	Popayán

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Informes Institucionales de Provitec

En 1990 la organización adquirió su primera sede y en su crecimiento posterior (3.000 docentes asociados en 2010) debió contar con un lugar más amplio para realizar sus actividades administrativas. En enero de 2015, con un total de 4.254 asociados, la sede se trasladó al centro de la ciudad.

En forma paralela al desarrollo de los proyectos de vivienda, ante la preocupación por la creciente producción de alimentos transgénicos y la utilización de semillas mejoradas a nivel mundial, inició en 1997 un proyecto dirigido a incentivar la producción de alimentos orgánicos por parte de los docentes. Se impulsaron iniciativas basadas en principios sociales y colectivos similares a los planes de vivienda a fin de reducir costos y brindar opciones

así, quienes demuestran mayor compromiso y participación tienen mayor poder de decisión sobre el lugar donde construirán su vivienda.

concretas para el desarrollo de proyectos de producción limpia y para dar impulso a iniciativas orientadas a la soberanía alimentaria. A la vez se procuraron espacios de recreación para el socio y su familia. Los logros alcanzados en la realización de los proyectos pusieron de manifiesto la posibilidad de avanzar en un espacio que acompañara el objetivo prioritario de la organización.

Tabla III.4. Fases de ejecución de proyectos de vivienda y otorgamiento de parcelas

Fases	Vivienda y parcelas
Origen del proyecto	En AG se analiza la presentación de un proyecto
Estudios iniciales	Disponibilidad de recursos financieros y presupuestarios de la organización para la realización de proyectos
Mecanismo de negociación	Relevamiento y análisis de propuestas sobre disponibilidad de terrenos en la ciudad por parte de los activistas
Comunicación de resultados y alternativas	Presentación de las opciones viables a la AG sobre costos y planes de financiación. Elección de alternativas convenientes
Procesos de compra de terreno colectivo	Se realiza con fondos de la organización y se escritura a nombre de la misma.
Convocatoria de compromiso de interesados	Información para los interesados de las condiciones y compromisos para iniciar el proceso de urbanización comunitaria.
Agenda de trabajo para la urbanización del terreno	Incluye reuniones, mingas, cronograma de trabajo comunitario y grupos de apoyo responsables del cumplimiento las tarea establecida
Reporte de los grupos voluntarios de apoyo	Informes de avance sobre redes de acueducto, alcantarillado, redes eléctricas, vías de acceso y parcelación.
Informes del compromiso y acta de puntuación de cada socio	Asignación de puntos a los asociados según nivel de los cumplimiento asumidos (pago de las cuotas, asistencia a las asambleas, participación en mingas y actividades programadas).
Asignación de lotes	De acuerdo a la puntuación los asociados eligen el lugar para la construcción de su vivienda
Entrega de escrituras	Escrituración de los lotes y entrega del documento público ³²

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas a directivos, asociados y activistas de Provitec (2014)

Los proyectos de vivienda y parcelas adoptan los mismos mecanismos de ejecución y su ciclo se indica en la tabla III.4. De esta manera, a partir de una dinámica basada en el trabajo colectivo, se lograron reducir costos y una vez iniciado el proceso de urbanización se implementaron actividades de participación y acompañamiento que basándose en el trabajo de

³² Las escrituras contienen cláusulas de posesión y retribución al trabajo comunitario, es decir, se le debe retribuir a la organización un monto fijo que ha sido aprobado por la Asamblea general y consignado en las actas de cada uno de los planes de vivienda o parcelas, monto que varía de 1000 a 2000 USD. La cláusula resolutoria de la escritura estipula de igual manera que el traspaso de la propiedad o venta de la misma se debe hacer a un docente del departamento del Cauca, que no tenga vivienda y que el socio que decida vender se encuentre sin deudas pendientes.

los grupos voluntarios³³ dieron apoyo a los proyectos, vigilaron el cumplimiento de las condiciones pactadas en la AG, intervinieron en la gestión y replicaron en cada proyecto los objetivos generales.

En el año 2001, para favorecer la recreación familiar, se adquirió un predio de 34 Has construyendo sus instalaciones con una parte de los excedentes generados hasta el año 2011, sin recurrir a cuotas extra por parte de los afiliados ni a créditos bancarios³⁴.

Una vez fortalecida financieramente por los aportes de sus asociados, cuyo número se había incrementado para alcanzar en 2009 cerca de 2800 miembros, Provitec exploró una alternativa que basada en sus principios organizacionales permitiera hacer efectiva la distribución de los excedentes generados; así, en 2009 se aprobó en AG la creación del Supermercado Cooprovitec, que inició sus actividades en noviembre de ese año para brindar servicios de interés social con sentido cooperativo.

Tabla III.5. Fases de desarrollo del supermercado

Fases	Supermercado
Gestiones iniciales	Localización de la sede. Aprobación del proyecto por la AG. Compra de local.
Mecanismo de financiación	Fondos propios de la organización y aportes de 544 asociados en calidad de préstamo
Operaciones iniciales	Ventas por pedido retiradas por los asociados en el centro de operación del supermercado.
Implementación del autoservicio	Organización de las instalaciones para operar como autoservicio abierto al público.

Fuente: elaboración propia sobre la base de Informes Institucionales de Provitec

Incursionar en este servicio monopolizado por las grandes cadenas comerciales exigió un grado importante de esfuerzo y compromiso por parte de la membrecía, quien progresivamente logró favorecer la consolidación del proyecto. El mismo constituyó una plataforma para vincular a quienes habían iniciado en sus parcelas la producción de alimentos sanos, incentivando de esta forma el desarrollo de sus emprendimientos y asegurando la comercialización de su producción³⁵.

³³ Cada plan de vivienda o de parcelas conforma grupos de trabajo voluntarios integrados por asociados inscritos a los planes que asumen la responsabilidad de acompañar el proceso de compra y urbanización de los terrenos.

³⁴ Ubicado a 6 Km de la ciudad de Popayán se construyeron instalaciones recreativas y se desarrolló un pequeño proyecto ganadero que permite junto con lo recaudado en concepto de entradas el autosostenimiento del centro recreativo.

³⁵ Los servicios están abiertos a los asociados y el público en general. Al realizar las compras el asociado debe informar su condición de miembro y su número de documento de identidad, con lo cual se registra la compra para que sea tenida en cuenta en el porcentaje de excedentes anual que le corresponde recibir.

La aceptación que los asociados mostraron hacia los proyectos propuestos llevó a la JD a formular y poner en consideración de la AG una alternativa a los seguros de vida que ofrecen las compañías aseguradoras. La misma fue aprobada y en noviembre de 2011 permitió la creación del fondo solidario "Plan Vida"³⁶.

En los años 2012 y 2013 Provitec inició el desarrollo del servicio de venta de combustible adquiriendo dos estaciones de gasolina en la ciudad de Popayán. La compra de las estaciones se realizó con capital propio, con capital de asociados en calidad de aportantes y en alianza con la asociación sindical Asoinca. La distribución de los excedentes que generaron las estaciones se realizó en proporción a la inversión que cada ente realizó, lo que permitiría fortalecer y capitalizar los fondos de auxilios solidarios.

En síntesis, las actividades desarrolladas en el curso de 32 años de trabajo permitieron combinar la realización de proyectos sociales de beneficio colectivo para los docentes del Cauca, con la aplicación de herramientas de gestión que mantuvieron un control y evaluación eficaz de los planes y actividades realizadas, posibilitando consolidar una asociación que además de contar con un importante capital, mejoró las condiciones de vida de su membresía. El compromiso que avaló las decisiones adoptadas en AG respecto a los nuevos proyectos y el trabajo de los voluntarios "activistas" formados dentro de la organización, fueron una instancia relevante para su planeación y ejecución, comprometiendo la asistencia de los asociados a los foros, asambleas, mingas y espacios de discusión que han fortalecido los principios y valores de la organización a través de los años.

El ciclo de vida

Los aspectos precedentes permiten esquematizar el ciclo de vida de Provitec identificando las siguientes fases: creación, lanzamiento, consolidación y madurez. Las mismas ponen de relieve los desafíos que debió enfrentar la organización y permiten subrayar los momentos de crisis atravesados en cada una de las etapas y en su transición.

³⁶ Hacia fines de 2014 el plan contaba con 2.701 inscritos, lo que representaba el 49% de los asociados en esa fecha. Los amparos del plan vida cubren contingencias como fallecimiento (100%) y accidentes parciales por lesiones diversas (entre 20 y 80% dependiendo el caso), incapacidad total y permanente (80%), un auxilio funerario para cónyuge, hijos y padres no asegurados y auxilios para educación que oscilan entre 500 y 1500 USD. El valor asegurado en caso de fallecimiento es de 25.000 USD, e incluye ayudas económicas en caso del fallecimiento de familiares y reconocimientos monetarios con fines educativos. Para acceder al plan se debe pagar una cuota de afiliación de 10 USD y cumplir con las cuotas mensuales que varían según la edad del afiliado (mínima de 15 USD y máxima de 25 USD). Los beneficiarios son asignados por el socio en el momento de la vinculación y pueden ser modificados cuando lo requiera.

El ciclo de vida de Provitec da cuenta, además, de las estrategias adoptadas para resolver los conflictos y el tipo de herramientas utilizadas en el proceso evolutivo para equilibrar sus principios organizacionales con la misión y el logro de sus objetivos.

Tabla III.6. Fase de creación

Realizaciones	Contexto Externo	Propuesta de Provitec	Resultado
Identificación de necesidades comunes	1983: Terremoto en la ciudad de Popayán 6500 viviendas destruidas y miles de damnificados.	Identificar las necesidades del sector docente afectado por el terremoto.	La vivienda como una necesidad común.
Creación de soluciones	Reconstrucción física de la ciudad y entrega de subsidios y créditos estatales.	Diseñar mecanismos para la reconstrucción de viviendas de los docentes.	Creación de una organización asociativa que responde a las necesidades de los docentes.
Creación de redes sociales	Grupos sociales y redes de voluntarios en la Ciudad de Popayán para ayudan a la reconstrucción de la ciudad.	Convocar a los docentes interesados en desarrollar un proyecto conjunto.	Reuniones para analizar y difundir la propuesta organizacional.
Evaluación de oportunidades	Entidades financieras estatales y privadas otorgan créditos para fomentar la construcción y reparación de viviendas.	Identificar servicios diversos que se puedan promover bajo prácticas asociativas.	Propuesta de creación de la organización Provitec.
Elaboración del plan de la organización y legalización	Auge nacional y regional de cooperativas de ahorro y crédito	Definir los servicios a prestar y las condiciones básicas de funcionamiento de la organización.	Formalización de Provitec (9 de julio de 1983 con 126 asociados), Actividades iniciales de ahorro y crédito.

Fuente: adaptado de Coque Martínez (2006) y elaboración propia sobre la base de Informes Institucionales de Provitec e Informe y Balance Financiero (varios años)

La primera fase, de creación, se caracterizó por el alto grado de participación y compromiso por parte de su membrecía, la adopción de sistemas informales de comunicación y una escasa asignación de roles y funciones formales debido al reducido número de asociados fundadores de la organización.

Cabe subrayar que en toda organización esta fase configura una instancia básica para el resto del ciclo de vida y resulta la más difícil de consolidar debido a la falta de experiencia y en particular a la limitación de recursos financieros. Según la tabla III.6, el proceso contextual seguido para la creación de esta cooperativa se manifiesta como el producto de múltiples factores que actuaron en forma sistémica.

Tabla III. 7. Fase de lanzamiento

Realizaciones	Contexto interno de Provitec	Planeación de actividades	Resultado
Creación del equipo	Formalización de la JD y realización de reuniones periódicas para establecer roles y definir métodos de funcionamiento.	Disponibilidad y capacidades de los miembros que forman parte de la organización.	Identificación de los líderes y determinación de los mecanismos operativos y administrativos para el registro/control de aportes.
Adquisición y organización de medios	Ampliación de la base societaria e incremento de recursos financieros. Mantenimiento de la política de trabajo directivo voluntario y solo son contratados los encargados de la administración.	Ampliación de los cupos de crédito para que los intereses generados permitan recaudar los fondos necesarios para adquirir una sede propia.	Inicio en 1986 de la construcción de la primera sede administrativa. Inauguración de la sede en 1990.
Desarrollo de proyectos	Incremento significativo del número de asociados. La asignación de nuevos proyectos de vivienda genera conflictos de participación y exige una mayor vigilancia.	Acompañamiento del proceso de vinculación con talleres de formación cooperativa. Desarrollo de mecanismos que estimulen la participación activa en el desarrollo de los proyectos de vivienda.	Implementación de un taller para quienes decidan ingresar a Provitec, Establecimiento de un sistema de puntos para la asignación del lugar donde el asociado construirá su vivienda.
Búsqueda de financiación	Se flexibilizan las políticas de ingreso permitiendo la asociación de docentes del ámbito de la educación privada.	Incremento de sus reservas y prestación de servicios sin recurrir al endeudamiento bancario.	Ampliación del número de asociados, capitalización de los fondos y reservas financieras e incremento de los créditos.
Lanzamiento de productos	Logro de estabilidad financiera Negociación y moderación de conflictos internos.	Reglamentación de los parámetros de prestación de servicios y determinación de los beneficiarios de los proyectos.	Adjudicación y entrega de lotes urbanizados a los beneficiarios del primer plan de vivienda.

Fuente: Adaptado de Coque Martínez (2006) y elaboración propia sobre la base de Informes Institucionales de Provitec e Informe y Balance Financiero (varios años)

En la segunda fase de lanzamiento la organización debe afrontar dificultades de distinta índole debido a que el incremento de asociados conlleva una pérdida de la homogeneidad inicial. La transición desde la fase anterior, aunque trata de minimizar los conflictos entre los ideales igualitarios iniciales y la necesidad de racionalizar las actividades, requiere mayor vigilancia interna frente a los desequilibrios que supone una fase de crecimiento.

La participación en el trabajo, la calificación de las personas contratadas, la relación con la comunidad, los métodos de integración de nuevos asociados y los sistemas de dirección se consolidan, al tiempo que la formalización de los sistemas de participación favorece y estimula una lógica democrática que legitima la diferenciación interna.

Se indican en la tabla III.7 los principales desafíos que se fueron presentando a Provitec en esta fase y las problemáticas salientes, previas al lanzamiento de productos, al haberse alcanzado una situación financiera estable.

En la tercera fase, de consolidación, el crecimiento acelerado de la organización dio lugar a nuevos riesgos, en particular en el ámbito de la participación. Al incrementarse la burocracia y ponerse en consideración la sustitución o relevamiento de la dirección, que hasta ese momento había sido conducida por el grupo de asociados fundadores, tuvo lugar una reestructuración de la dinámica organizacional retornándose a los principios fundacionales y delimitándose la membresía a los docentes de la planta estatal. Se establecieron además sanciones que fueron aplicadas a quienes no cumplían las obligaciones y principios de la organización.

Tabla III. 8. Fase de consolidación

Realizaciones	Contexto Interno	Planeación de actividades	Resultado
Sucumbir o vencer	Estabilidad financiera importante. Permanencia de la JD fundacional y problemas de coordinación.	Indagar el grado de anuencia respecto a los proyectos Determinar la eficacia de los directivos de la organización.	Llamado a elección de nueva JD y primera modificación de los estatutos para fortalecer la organización.
Cambios reglamentarios	Problemas de morosidad en el pago de créditos de los docentes del sector privado.	Revocar el ingreso de asociados docentes del sector privado. Formular un plan de pagos para los acreedores y reglamentar protocolos de sanción	Ingreso restringido a los docentes de la planta estatal. Reglamentación de obligaciones y derechos.
Restableciendo el control	Crisis generalizada del cooperativismo colombiano en los años 90. La organización restaura la confianza de sus asociados sin verse afectada por la crisis.	Búsqueda de respuesta a las demandas societarias para generar confianza y ofrecer mayores beneficios	Implementación de apoyos solidarios y diversificación de proyectos.

Fuente: Adaptado de Coque Martínez (2006) y elaboración propia sobre la base de Informes Institucionales de Provitec e Informe y Balance Financiero (varios años)

Los cambios intentaron estimular la confianza y la colaboración y acompañaron la descentralización de la gestión, impulsando mecanismos de participación alternativos. De igual manera, se alcanzaron los límites del crecimiento interno y se estimularon las relaciones colaborativas a fin de morigerar potenciales conflictos y sortear situaciones que podían resultar disruptivas y desestabilizadoras.

Tabla III. 9. Fase de madurez o expansión

Etapas	Contexto Interno	Planeación de actividades	Resultado
Situación	Consolidación de los principios organizacionales cumplimiento de objetivos de crecimiento.	Diversificar sus servicios para satisfacer las necesidades de los asociados de manera colectiva.	Consolidación de ocho frentes de trabajo y servicios
Objetivos	Renovación de los objetivos orientándose hacia la satisfacción integral de necesidades. Respaldo de las bases. Búsqueda de nuevos proyectos.	Búsqueda gradual de nuevos ámbitos de trabajo. Diseño de alternativas para involucrar a los asociados en el cumplimiento de los objetivos y establecimiento de parámetros de control y análisis de mercado.	Ampliación de servicios y resultados positivos en términos económicos. Cumplimiento de los nuevos objetivos posibilitando el control de cada proyecto por parte de los asociados.
Representantes y directivos	Ratificación de los mandatos en la estructura de gobierno de los líderes como directivos.	Propuesta de creación de comités específicos voluntarios para apoyar los diferentes proyectos y fortalecer políticamente a la organización.	Consolidación del grupo de voluntarios activistas como agentes movilizadores, que cumplen funciones de control, realizan estudios de viabilidad y ayudan en los procesos de gestión.
Agentes internos	Vinculación permanente de nuevos asociados y estabilización de dinámicas de participación. Se evidencian conflictos entre asociados fundadores y nuevos asociados.	Realizar inducción obligatoria para los nuevos asociados y reducir conflictos por falta de información. Crear comités y grupos de acompañamiento para fomentar la participación y generar sentido de pertenencia.	Inducción para los nuevos asociados a fin de mitigar conflictos. Adopción de criterios que premian la lealtad y compromiso de quienes acompañaron el proceso desde su inicio. Carácter social de los proyectos y fomentado de la participación a partir del trabajo voluntario.
Agentes externos	Vinculación con agentes externos.	Generar vínculos que acrecienten la cooperación y ayuda mutua con organizaciones. Brindar servicios a la comunidad	Vínculos con pequeños productores y con otras organizaciones sociales. Consolidación de la ayuda mutua y las redes de comercialización

Fuente: Adaptado de Coque Martínez (2006) y elaboración propia sobre la base de Informes Institucionales de Provitec e Informe y Balance Financiero (varios años)

En la fase de madurez o expansión, el crecimiento en el número de asociados, la aptitud para enfrentar nuevos desafíos y la diversificación de los servicios sin perder el carácter colectivo son preocupaciones frecuentes luego de superada la etapa de consolidación. Se pone en consideración la adopción de nuevos mecanismos de operación y de dirección para lograr la expansión progresiva. En esta fase se renuevan los objetivos y los roles considerando en particular la relación con agentes externos y el establecimiento de otros dispositivos para

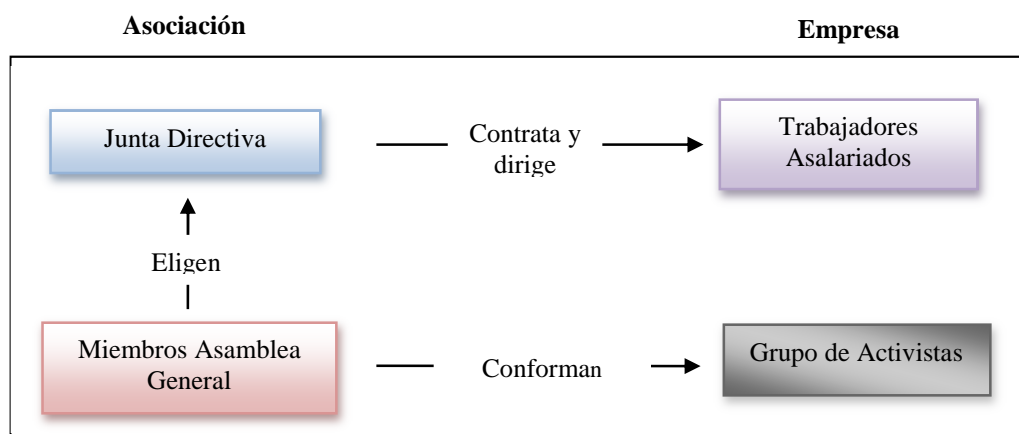
descentralizar la gestión. La participación se estimula a partir del acompañamiento de los procesos de expansión.

Estructura organizativa y gestión

Los rasgos particulares de Provitec han posibilitado la consolidación de una dinámica organizacional sustentada en orientaciones solidarias y de colaboración expresadas en una estructura que ha permitido afianzar y mantener la continuidad de los principios fundacionales. En dicha estructura, la JD asume las funciones de la dirección y de ella dependen todos los trabajadores de la cooperativa.

A diferencia de una estructura dualista, los asociados y la JD gestionan íntegramente la cooperativa. Desde el punto de vista de los nexos entre la asociación y la empresa las relaciones de Provitec pueden visualizarse de la siguiente manera:

Figura III.1. Cuadrilátero cooperativo de Provitec



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Desroche (1976)

La organización introduce importantes modificaciones a la estructura convencional al suprimir la figura de gerente; las funciones propias del gerente son asumidas por los miembros que conforman la junta quienes se encargan directamente de la gestión y también de la contratación y supervisión de los trabajadores asalariados.

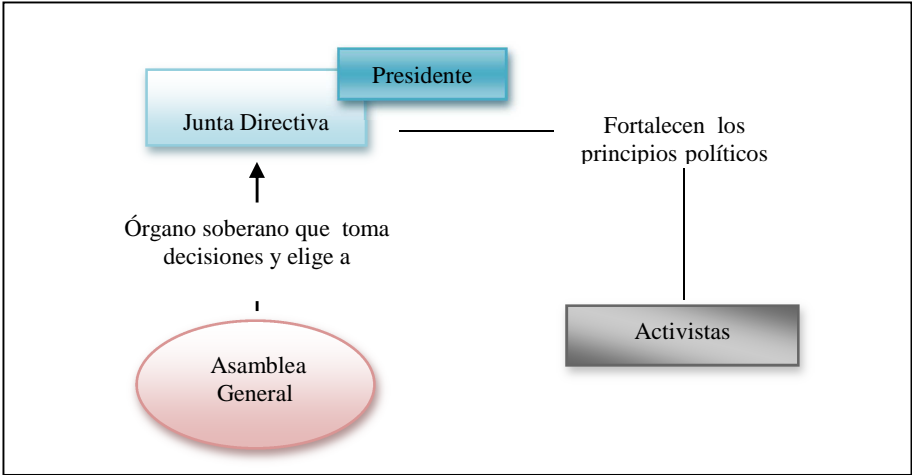
Cabe destacar que en Provitec algunas labores de gestión del área empresarial se apoyan en el grupo de "activistas" que integra la AG. El mismo conforma un equipo voluntario entre cuyas funciones se encuentra la realización del estudio de viabilidad de los diferentes proyectos que surgen en las asambleas, brindando apoyo a los proyectos aprobados y manteniendo los principios organizacionales y políticos de la organización.

Actualmente dependen de Provitec sesenta trabajadores asalariados, dirigidos por el presidente de la JD, órgano que mantiene una relación directa con los miembros de la asamblea y responde a sus disposiciones según la particularidad de la división entre miembros y trabajadores.

Estructura de gobierno

Los aspectos anteriores permiten esquematizar el modelo cooperativo de Provitec en las figura III.1 y III.2. En la primera se indica la dinámica asociación-empresa configurada a partir del papel de la membrecía y se expresa la distribución de poder formal que se opera en base a las decisiones adoptadas en la AG.

Figura III. 2. Vertiente Política del modelo cooperativo de Provitec



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Chaves (2007)

En la segunda figura se esquematiza la estructura de gobierno, en su vertiente política, conformada a partir de los órganos sociales fundamentales cooperativos: la AG, la JD y el grupo voluntario de activistas.

La AG constituye un cuerpo deliberante en el cual participan todos los miembros. Ocupa una posición central en el plan de la organización y constituye su máxima autoridad. En enero de 2015 estaba conformada por 4.254 miembros.

La asamblea se rige por el principio democrático de decisión: una voz, un voto, y entre sus funciones se encuentran la de reformar los estatutos, examinar los informes de los órganos de

administración y vigilancia (revisor fiscal y comité de control³⁷), aprobar o desaprobar los estados financieros de fin de ejercicio, aplicar los excedentes del ejercicio económico de acuerdo con la ley y los estatutos, fijar aportes extraordinarios o cuotas especiales para fines determinados, elegir y remover los miembros de la JD y de la Junta de Vigilancia, decidir sobre los conflictos que puedan presentarse entre ellos y tomar las medidas necesarias, acordar la fusión o incorporación a otras entidades de igual naturaleza o la transformación en una nueva entidad de naturaleza similar, disolver y ordenar la liquidación de la cooperativa, aprobar su propio reglamento y otras normas complementarias que señale la ley y el estatuto. La JD es el órgano competente de administración de la cooperativa subordinado a las directrices y políticas de la AG de la que provienen sus poderes y cuyos mandatos ejecuta. Está integrada por cinco miembros principales y cinco suplentes quienes deben ser asociados plenos de la cooperativa. Su periodo de mandato es de dos años, sin perjuicio de su reelección o remoción por la asamblea en cualquier momento, de acuerdo con las normas establecida en los estatutos. Sesiona ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, la convocatoria a asamblea ordinaria la realiza el presidente y las sesiones extraordinarias pueden ser convocadas por el presidente o dos de los miembros del consejo, a petición de la junta de vigilancia o del revisor fiscal de la cooperativa. Para ser elegido miembro de la junta se requiere ser asociado de la cooperativa, mayor de dieciocho años, no haber sido sancionado durante los seis meses anteriores a la nominación con suspensión de servicios o pérdida de los derechos sociales. Se requiere además acreditar la educación cooperativa básica y poseer o comprometerse a recibir capacitación especializada para el ejercicio del cargo dentro de los tres meses siguientes a la elección, tener una antigüedad como asociado mínima de un año, haber servido al menos seis meses en comités especiales u otro cuerpo colegiado de la cooperativa.

Algunas de las funciones referentes a la vertiente de gobierno de la organización consisten en adoptar su propio reglamento y elegir sus representantes, cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y los mandatos de la AG, expedir las normas que considera convenientes y necesarias para la organización de la cooperativa y las reglamentaciones de los diferentes servicios, nombrar y remover al presidente.

³⁷ Son funciones del revisor fiscal velar por el cumplimiento de los estatutos y reglamentos e informar a la JD y la asamblea la violación de estos; controlar las actividades e informar a la JD sobre las anomalías para que se apliquen las sanciones correspondientes, visar las cuentas de gastos incluidos en el presupuesto y aquellas que sean ordenadas por la Asamblea General o por la JD, refrendar las cuentas e informes rendidos por el tesoro, revisar, autorizar y firmar con el tesorero y el presidente, toda orden de retiro de fondos.

El presidente de la JD tiene como funciones dirigir y coordinar las sesiones y todos los actos formales de la cooperativa, suscribir los acuerdos, resoluciones, actas y proposiciones que dicte el consejo, cumplir y hacer cumplir el reglamento, elaborar el temario de las reuniones (que debe ser remitido con una antelación no menor de 24 horas), incentivar a los miembros del consejo para que concurran a las reuniones y vigilar, con el concurso del secretario, el registro que se lleve para comprobar la asistencia, proponer los nombres de los asociados para integrar los comités establecidos en los estatutos o creados por la AG, dirigir el debate interno de las sesiones del consejo y requerir a los comités y comisiones designadas la presentación de los informes sobre las tareas que se les hayan encomendado.

Entre los órganos sociales de participación cabe destacar el papel del grupo de activistas cuya función consiste en brindar soporte en los procesos y proyectos que Provitec emprende o en aquellos que se han consolidado en la organización.

Este grupo de asociados voluntarios se compromete a impulsar los valores y principios solidarios, cooperativos y participativos en los servicios de la cooperativa brindando apoyo a la JD con la finalidad de fortalecer las bases políticas y dinamizar los procesos organizacionales. El grupo fomenta la participación e incentiva el compromiso de los asociados con la finalidad de involucrarlos en los procesos de control y vigilancia, conservando el sentido de pertenencia a la organización.

La membresía de Provitec

Los asociados integrantes de Provitec tienen los mismos derechos, no responden personalmente de las deudas sociales y su obligación es participar en la actividad empresarial de la cooperativa. De esta manera dan cuenta que el principio de democracia económica no se limita al ámbito societario sino que incluye todo lo relativo a la gestión de la cooperativa a través de los mecanismos previstos para un mayor y mejor desarrollo de la entidad autogestiva por sus propios protagonistas.

Uno de los elementos fundamentales que permiten mostrar las diferencias de comportamiento de las cooperativas frente a las organizaciones con ánimo de lucro, que define su lógica de funcionamiento, es el principio cooperativo de la libre adhesión y salida de los asociados, el cual establece que cualquier persona que opere en la actividad cooperativizada y realice la aportación obligatoria al capital social puede ingresar y acceder a la condición de asociado de la cooperativa y, en su caso, darse de baja como tal.

Sin embargo, las cuestiones relacionadas con la adhesión implican dos puntos de vista complementarios: el del individuo y el de la cooperativa; en este sentido, la libertad de cada

uno de considerar sus intereses y aceptar sus obligaciones debe coincidir. Por una parte, los individuos deben ser libres de afiliarse a la cooperativa, de participar de sus ventajas sociales y económicas y de asumir su responsabilidad sin ser presionados, siendo esta decisión solo producto de la convicción personal, y por otra, las cooperativas también pueden modificar sus decisiones con respecto a la política de ingreso sin limitaciones (puertas abiertas) contando con la posibilidad de rechazar solicitudes que por distintas razones pueden debilitar la cohesión de su membrecía.

La libre salida también debe vincular al individuo como a la cooperativa lo que implica que así como los individuos tienen la libertad de dejar la cooperativa, ésta tiene el derecho estipulado en sus estatutos de cancelar la calidad de socio de un miembro, si este no cumple sus deberes o atenta contra los intereses generales.

Basándose en este principio existen en Provitec tres categorías societarias aunque su pertenencia no modifica las obligaciones y derechos individuales:

Asociados fundadores: son los 126 miembros que han acompañado el proceso de la organización desde sus inicios. Cuando se ofrece un nuevo servicio de vivienda o parcelas, sus años de antigüedad les permite acceder de manera diferencial a estos proyectos lo que significa un reconocimiento de la organización a su lealtad y compromiso.

Asociados ordinarios: son los 4.254 miembros de la cooperativa que en 2014 realizaban aportes sociales para la ejecución de actividades y proyectos de manera cooperativa y solidaria.

Asociados aportantes: son las personas que realizan aportes específicos en calidad de préstamo para los proyectos que requieren financiación. Asisten por esta vía a que la organización pueda ofrecer más servicios para satisfacer las necesidades sus asociados. Los intereses generados por dichos aportes son retribuidos en el bono anual que reciben hasta que se decida retirar su inversión y se realice la devolución total del valor aportado. En 2014 Provitec contaba con 645 asociados aportantes del supermercado y de las dos estaciones de gasolina.

Los requerimientos para ser asociado de Provitec consisten en cumplir la condición de docente, directivo docente o administrativo activo al servicio de la educación oficial y en cualquiera de los niveles de la educación en el Departamento del Cauca. Asimismo se requiere estar vinculado a la Asociación de Institutores del Cauca Asoinca, ya que se considera que ambas organizaciones tienen intereses comunes y trabajan conjuntamente por el mismo sector, o pertenecer al sindicato que lo acoja en el caso de estar vinculado con la planta departamental de educación superior.

La condición de ingreso supone la asistencia a un seminario donde se explican las características de funcionamiento de la organización, los derechos y deberes del asociado y el pago de la cuota única de afiliación (equivalente a 50 USD). Las vinculaciones se realizan una vez al año en asamblea ordinaria (aunque la asamblea puede autorizar vinculaciones extraordinarias) y el asociado que se jubile o pensione puede continuar como asociado siempre que cumpla con los estatutos, aportes y reglamento de la organización.

Los asociados se pueden retirar voluntariamente completando el formulario de retiro. En los tres días posteriores a la solicitud se realiza el proceso de liquidación de su cuenta como asociado; en este caso, se liquidan los aportes por concepto de ahorro que tenga a la fecha, los aportes consignados para algún proyecto y las inversiones realizadas si es socio aportante, éstas se relacionan con las obligaciones pendientes de pago obteniéndose el valor total que le corresponde, el cual puede ser entregado en efectivo, cheque o mediante un bono de consumo.

Particularidades de la organización Provitec

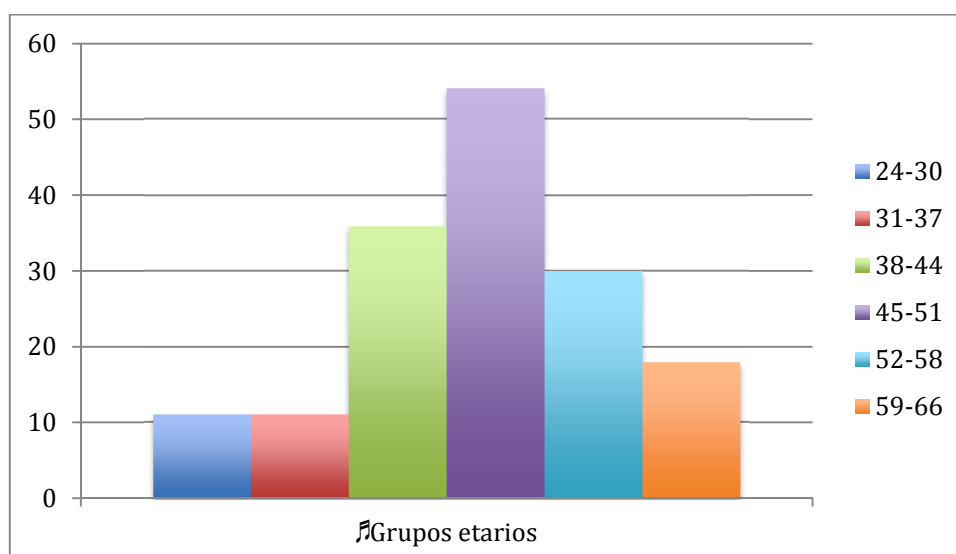
Características socio-demográficas de la membresía

Los asociados de la organización Provitec son docentes estatales del departamento del Cauca-Colombia, que en su condición laboral tienen ingresos fijos y cuentan con estabilidad. Esta condición le otorga a la organización una característica particular, debido a que la conforman personas asalariadas, sindicalizadas, con niveles educativos similares que perciben su ingreso a partir del servicio que prestan al Estado en condición de docentes de entidades educativas de carácter público. Se trata de una base social homogénea dinamizada por procesos de concertación y discusión que se llevan a cabo bajo igualdad de condiciones.

Según las características socio-demográficas de su membresía se trata de una población predominantemente femenina (66%). La distribución por grupos etarios de una muestra representativa de 160 asociados³⁸ se indica en la figura III.3. Las edades oscilan entre 24 y 66 años destacándose el grupo comprendido entre los 45 y 51 años (34%).

³⁸ Los datos etarios, el estrato socioeconómico y el nivel educativo corresponden a la encuesta realizada en el año 2012 a una muestra representativa de 160 asociados a Provitec en el marco de la tesis de grado “Economía solidaria: una propuesta de desarrollo alternativo en la ciudad de Popayán”. Estudio de caso Provitec (Vargas, 2012).

Figura III. 3. Distribución de los asociados según rango de edad en porcentaje. Año 2012



Fuente: Vargas. (2012).

La distribución etaria indica que algunos asociados que ya culminaron su labor docente continúan formando parte de la organización, mientras que un grupo minoritario (7%) que inicia su carrera docente también adhieren al proyecto de Provitec.

Tabla III.10. Relación estrato socioeconómico y nivel educativo de los asociados de Provitec

Estrato socio económico ³⁹	Nivel educativo				Total
	Normal superior	Universitario	Especialista	Magister	
1	-	2	2	-	4
2	1	12	21	2	36
3	3	21	64	8	96
4	-	3	17	2	22
5	-	-	2	-	2
6	-	-	-	-	-
Total	4	38	106	12	160

Fuente: Vargas (2012)

³⁹La estratificación socio-económica es una segmentación del consumidor que expresa la capacidad económica y social. En Colombia se realiza clasificando en estratos los inmuebles residenciales y tiene como objetivo principal cobrar de manera diferencial los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área. De acuerdo con lo dispuesto en el numeral 4, del artículo 5 de la Ley 142 de 1994, es competencia de los municipios estratificar los inmuebles residenciales de acuerdo con las metodologías trazadas por el Gobierno Nacional y reportar al departamento administrativo nacional de estadísticas (DANE) para asignar los subsidios correspondientes. Los estratos 1, 2 y 3 corresponden a estratos Bajo-bajo, Bajo y medio-Bajo que albergan a los usuarios con menores recursos y los estratos 4, 5 y 6 corresponden a estratos Medio, Medio-alto y Alto que albergan a los usuarios con mayores recursos económicos.

Según los datos de la tabla III.10, el 60% de los asociados manifiesta pertenecer al estrato socioeconómico tres y el 66% cuenta con una especialización como nivel máximo educativo. Los datos mencionados permiten destacar que altos los niveles educativos de la mayor parte de su membresía se corresponden con una buena posición socio-económica. Al respecto, la base homogénea basada en la profesión docente puede favorecer una mayor comprensión sobre las dinámicas y exigencias que plantea la organización.

Desde el punto de vista de los ingresos, la mayoría (44%) percibe un ingreso mensual de entre cuatro y cinco salarios mínimos legales vigentes⁴⁰. Algunos manifestaron percibir ingresos complementarios provenientes de pensiones o trabajos adicionales e indicaron que la labor docente no era la fuente exclusiva de sus ingresos.

Los “activistas” como gestores de la acción colectiva

Los estudios de caso cooperativos, en su mayoría, confirman la importancia y necesidad de la existencia de un grupo con capacidades para impulsar y conducir la acción colectiva. Este grupo, se corresponde por lo general con el “empresariado político”, que da origen a la acción colectiva (Berdegué, 2000).

En Provitec este grupo, integrado por asociados voluntarios denominados "activistas", cumplió un papel clave para favorecer los mecanismos que aseguraron la identidad social generando responsabilidad política frente al rumbo que fue tomando la organización a medida que creció y se fue diversificando. El grupo de activistas también se encarga de estudiar las propuestas que plantean los asociados en las asambleas ordinarias y extraordinarias y analiza la conveniencia de llevarlas a cabo sin generar conflictos que vulneren sus principios; en este sentido, la prioridad es mantener y desarrollar acciones donde siempre prime el interés colectivo.

La dinámica de funcionamiento de la organización ha sido definida por varios activistas en términos de "la defensa de principios de honradez", reconociendo además que “la honestidad y disciplina son fundamentales para todos”, que “los principios de Provitec se ponen en práctica para que los asociados comprueben que nuestra organización es honesta para el colectivo” y que “en los proyectos siempre prima el interés colectivo, de lo contrario, se quedaría solo en la contextualización que es lo que hace el capitalismo...”. En estos testimonios no se deja de lado la necesidad de fiscalizar y exigir rendición de cuentas para evitar comportamientos oportunistas subrayando que “muchos hablan de honestidad, de

⁴⁰ El Salario mínimo legal vigente (SMLV) en Colombia corresponde a 320 USD. Los datos del ingreso de los Docentes de Provitec son arrojados por una encuesta realizada en el año 2012.

honradez, de transparencia, pero en la práctica solo se benefician uno o dos, a costa de muchos, no es nuestro caso ni tampoco es lo que queremos".

El alcance de la participación

El modelo de gobierno constituye uno de los principales elementos diferenciadores de las cooperativas respecto a las empresas con ánimo de lucro tradicionales. Al respecto, el segundo principio cooperativo⁴¹ establece que en las cooperativas, como organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, estos participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Aquéllos elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los asociados. En las cooperativas de primer grado, los asociados tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

En este aspecto se deben mencionar dos tipos de participación (Coque Martínez, 2005):

- La interna, considerada como la base de todo proceso cooperativo debido a que los asociados intervienen activamente en el proceso de producción-distribución de productos (flujo real), en el aporte de capital y percepción de una parte de los excedentes (flujo financiero) y en el ejercicio de poder mediante mecanismos democráticos (flujo informativo-decisional).
- La externa, en términos del vínculo con otras entidades (participación hacia fuera) y de otras entidades con las cooperativas (participación desde fuera). Esto significa que las características especialmente participativas de las cooperativas no terminan en la escala de cada unidad aislada sino que su influencia continúa y se manifiesta plenamente en la red donde necesariamente deberá insertarse.

La participación constituye entonces un aspecto fundamental del gobierno cooperativo y en conjunto con las normas e instituciones creadas por cada organización permite controlar el cumplimiento de los objetivos. Se ha destacado su contribución al desarrollo de un capital social con conocimiento, responsabilidad y transparencia así como su aporte al desarrollo de cooperativas sustentables. No obstante ha sido puesto de relieve entre las principales debilidades de las organizaciones del sector cooperativo el escaso sentido de pertenencia de sus asociados y la falta de interés por alcanzar mayores niveles de involucramiento y compromiso, de modo que sus asociados se convierten solo en usuarios de los servicios y productos ofrecidos por sus organizaciones, sin ejercer plenamente su rol de cooperativistas.

⁴¹ Segundo Principio Cooperativo: Gestión democrática por parte de los asociados, Declaración de la ACI – Alianza Cooperativa Internacional-, Manchester, 1995.

Esta razón plantea la necesidad de reforzar los procesos de educación con criterios que permitan entender el alcance de la identidad cooperativa tanto entre los asociados, como en los empleados y dirigentes, a fin de impedir que se debiliten las formas de participación democrática en las decisiones, se concentre el poder en pequeños grupos y no se alcancen niveles de participación que permitan un buen gobierno cooperativo. No sólo la empresa es la única que queda comprometida con la gestión sino que este gobierno también implica al socio en su comportamiento hacia la cooperativa. La relación con los miembros es definida no solo por la orientación de servicios, distribución de excedentes o incentivos y otros aspectos de la misma se relacionan con lo que cada asociado provee en capital, ventas y la utilización de los servicios y actividades que la cooperativa realiza

Como resultado de la estructura y la evolución de su estrategia Provitec ha implementado mecanismos de vinculación con los asociados que dan lugar a procesos participativos basados por lo general en instrumentos formales e institucionales que brindan un espacio para acercarse a la gestión y facilitan la toma de decisiones democrática. La participación interna se basa en la vinculación a los procesos y proyectos que ofrece la organización. La asistencia a las asambleas, las compras realizadas, los aportes sociales y los aportes voluntarios que se expresan en tiempo de servicio, junto con las propuestas orientadas a la creación de nuevos ámbitos de trabajo y el apoyo a los diferentes procesos que se encuentran en ejecución, son algunos de los mecanismos a los que recurren los asociados para consolidar los procesos de participación.

Otra dimensión significativa de la participación interna se expresa en la contribución en tiempo de trabajo. El trabajo voluntario es entendido como la participación activa del socio en las asambleas, o en los grupos de trabajo de cada plan o proyecto en que se encuentra inscrito, como por ejemplo en las mingas y actividades programadas por la asociación.

En esta perspectiva, las asambleas constituyen la instancia privilegiada y directa de la participación societaria. Son un instrumento eficaz de la democracia interna ya que los asociados pueden dar sugerencias, solicitar informes e intervenir de manera activa en las decisiones que se adoptan. De igual manera pueden participar como líderes de los proyectos que se autorizan y en este rol brindar apoyo y control gestionando los procesos necesarios para cumplir los objetivos establecidos.

Más de la mitad de los asociados encuestados⁴² manifestó haber participado regularmente en las asambleas ordinarias y lo hizo activamente en algún grupo de trabajo, en el grupo de

⁴² Los datos de participación voluntaria en tiempo de trabajo son tomados de Vargas, 2012.

activistas o en los comités de gestión y control que se crean de manera eventual para revisar algún aspecto específico de la organización. Esta participación ha permitido un involucramiento con los objetivos de la organización y su interés ha conllevado a que muchos de los objetivos se puedan cumplir de manera más ágil y bajo principios de ayuda mutua.

Sin embargo, el reto de la organización radica en incentivar la participación de los asociados y la forma como se pueden involucrar en las diversas actividades de la organización a fin de reforzar la presencia de sus asociados ya que, a medida que la organización se complejiza y diversifica, los vínculos son más difíciles de mantener. Al respecto, el lema de "Dar a cada quien según su trabajo" resulta eficaz para incentivar la participación de sus asociados. Existe al respecto una asociación directa entre el grado de participación en los frentes de consumo, ahorro y trabajo voluntario (pertenecer al grupo de activistas, ser líder de algún proyecto) y los beneficios que se reciben.

En cuanto a la participación externa, en particular en las redes creadas con otras organizaciones para estimular una ayuda mutua, se deben destacar las alianzas con cooperativas agrícolas locales ofreciendo la posibilidad de comercializar sus productos en el supermercado de Provitec utilizando esta plataforma para exhibir y vender sus productos. De igual manera se destacan las redes establecidas con movimientos sociales locales y de otros departamentos del país con los cuales se intercambian ideas y se retroalimentan experiencias cooperativas para poderlas llevar a cabo de manera más eficaz y sin perder la identidad cooperativa.

Mecanismos para la toma de decisiones en Provitec

Los mecanismos mediante los cuales las cooperativas toman sus decisiones son por lo general el resultado de concertaciones y discusiones que se dan en la JD y en las asambleas generales. En Provitec, existen decisiones propias de la JD y otras que se adoptan para el desarrollo de la organización y generalmente se discuten, analizan o evalúan junto con los activistas o los diferentes comités. De igual manera, existen situaciones en las que tomar una decisión puede llevar un tiempo prolongado mientras que otras son inmediatas, por eso se mantiene una autonomía propia de la dirección, aunque se prioriza en lo posible el uso de mecanismos de concertación.

El proceso de la toma de decisiones netamente administrativas recae sobre el presidente, el cual tiene poder de decisión y debe verificar, controlar y adoptar los recaudos necesarios para asegurar que el funcionamiento de la cooperativa permita la consecución de los objetivos y responda a los principios del cooperativismo. En las prácticas corrientes se percibe una fuerte

dependencia y en algunos casos escasa autonomía por parte de quienes acompañan la dirección, ya que por lo general todo debe ser consultado con el presidente y esto genera lentitud en el proceso de toma de decisiones.

Se evidencia una disponibilidad a propiciar espacios que permitan la toma de decisiones a través de consenso. Independientemente de la democracia natural que sugiere la naturaleza cooperativa existen discusiones que no permiten llegar a un consenso y atrasan la toma de decisiones. Por ello se trata de que los activistas y los comités de apoyo sean una base que logre unificar disensos y conduzca a procesos decisorios que favorezcan la unidad y el beneficio común a fin de evitar favorecer intereses individuales.

La gestión de la toma de decisiones trascendentales en el ámbito administrativo se implementa tratando de superar el manejo individual que puede suponer este proceso y trata de encaminarse involucrando los diferentes frentes en la gestión de las decisiones adoptadas a fin de lograr una orientación integral en este aspecto. La Tabla III.11 indica las fases del proceso decisorio discriminando las instancias en una empresa cooperativa y las propias de Provitec.

Tabla III.11. Fases del proceso de decisión

Fases	Empresa cooperativa	Provitec
Generación de propuestas	Consejo Directivo /gerencia	JD/Activistas/Asociados
Decisión-elección	Asociados	Asociados
Ejecución	Consejo Directivo /Gerencia	JD /Activistas/grupos de trabajo específicos
Supervisión o control	Asociados	JD/ presidente / Asociados

Fuente: Elaboración propia

El involucramiento de los asociados en la toma de decisiones refuerza un vínculo con la organización que puede reproducir un criterio de identidad e implica un claro sentido de pertenencia de los asociados a la cooperativa. Unido a la confianza que la organización manifiesta en sus bases sociales juega un papel determinante para superar crisis y ayudar a que los proyectos cooperativos se fortalezcan. Así la honestidad, transparencia y compromiso de sus núcleos básicos, son aspectos que validan la identidad de esta organización.

Teniendo en cuenta que en el medio cooperativo se define a la empresa cooperativa como "un sistema de alta confianza que conduce a que la lealtad de sus asociados se sustente en ella y no en la subordinación" (Ramírez, 2002), la manera como los individuos en estas organizaciones evalúan el comportamiento de los demás, está fuertemente influenciado por la

confianza social. En este sentido, las normas que ayudan a cimentar la confianza social favorecen la cooperación y se hacen indispensables para que las cooperativas puedan avanzar. Aunque en Provitec la confianza se reconoce como el factor que ha permitido la construcción y crecimiento de la organización al lograr imprimir sus valores en cada proyecto, la preservación de la confianza constituye un desafío permanente. Al respecto se destaca el esfuerzo constante para favorecer el desarrollo de prácticas asociativas en consonancia con sus valores y demostrar que el compromiso, la honradez, el orden y la disciplina pueden generar la confianza necesaria para crecer y mantenerse en un medio permeado por el individualismo.

Conflictos y gestión de la participación

La participación también genera conflictos de interés, de poder y de reconocimiento. Estos pueden presentarse entre asociados, entre miembros de la JD o entre asociados y la JD; mientras que algunos se relacionan con los procesos decisorios relativos a los servicios que se van a prestar otros provienen de las diferencias relativas a la participación en los procesos democráticos establecidos. En la tabla III.12 se indica el tipo de actores intervinientes, según el tipo de conflictos y las herramientas para su manejo.

Tabla III.12: Conflictos en la gestión de la participación

Actores	Conflictos	Manejo del conflicto
Entre asociados	Se expresan propuestas que no responden al interés común y generan discusiones sobre los servicios que debería ofrecer la cooperativa.	La JD y el grupo de activistas expone en la asamblea datos sobre la viabilidad de las propuestas para generar que la toma de decisiones se base en información real.
Entre asociados y JD	Los asociados que no obtienen respuesta satisfactoria a sus requerimientos se sienten excluidos y cuestionan las propuestas de la junta.	La JD responde a los requerimientos de los asociados pero deja claro que las decisiones las toma la asamblea para evitar conflictos de interés y preservar la confianza en la dirección.
Entre miembros de la JD	Disputa por la influencia para definir la ejecución de los proyectos aprobados.	Las estrategias de ejecución de los proyectos aprobados son elegidas por los miembros de la JD mediante votación. Su puesta en marcha compromete a todos los integrantes por igual.
Manejo de información	El crecimiento organizacional aleja a la bases de la dirección y surgen problemas de comunicación que dan lugar a rumores que desprestigian la organización.	Se citan asambleas extraordinarias cuando ocurre alguna situación que pueda poner en duda el actuar organizacional. Se establecen canales de comunicación directa y se entregan revistas y boletines informativos.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas y observaciones Provitec 2014-2015

Desafíos del funcionamiento democrático

A medida que las cooperativas crecen y se modifica su número de asociados y la homogeneidad de su base social, se hace evidente la necesidad de incorporar profesionales asalariados (directivos) para lograr una mayor eficacia. Esta situación complejiza su funcionamiento democrático y el desarrollo empresarial al plantearse estrategias cuyo diseño y puesta en práctica tienden a concentrar un creciente poder orientando, en algunos casos, las trayectorias empresariales en oposición a los intereses de los asociados y del modelo democrático.

Un desafío en el funcionamiento de Provitec consiste en impulsar un proceso de profesionalización que le permita contar con personal que pueda desempeñar cargos directivos que acompañen los procesos de expansión y crecimiento de la organización sin que esto perjudique o ponga en riesgo sus valores y principios democráticos ni afecte la participación de los asociados en la toma de decisiones y la gestión cooperativa. De igual manera, el reto es mantener la unidad de la JD logrando que los procesos de participación involucren a los asociados de manera permanente, que la base se sienta parte de la organización y que actúe acorde a los principios.

En este sentido, se reconoce que pensar a las cooperativas como organizaciones que deben buscar objetivos económicos o sociales, limita y simplifica su potencial, y que para evitar caer en el dualismo social-económico, la dirección estratégica de las cooperativas puede verse como "un enfoque integrado en el que los objetivos sociales se logran a través de actividades económicas, y en el que la membrecía es el lugar donde las funciones sociales y económicas se encuentran" (Fairbairn, 2005)

Vertiente de gestión empresarial: Mecanismos establecidos en Provitec

La acción colectiva característica del modelo cooperativo se propone impulsar el desarrollo de un modelo económico distinto al de una empresa de capital. Está basado en relaciones de confianza y protegido por instrumentos de gestión que le permiten actuar en el mercado, asegurando la preservación de la rentabilidad social y económica de la organización (Silva, 2011). Así, el accionar cooperativo basa su gestión en la búsqueda y apropiación de mecanismos que posibilitan, en base al compromiso colectivo, superar el interés individual y convertir los aportes económicos, el trabajo y la acción solidaria en beneficios sociales que conllevan a satisfacer necesidades comunes.

La teoría organizacional ha desarrollado una diversidad de conceptos, categorías y enfoques, que pueden constituir importantes referencias para el desarrollo de estudios en el campo

cooperativo. La mayoría de las organizaciones empresariales explicitan los rasgos más característicos de su cultura a través de manifiestos como la misión, la visión y los valores, que generalmente tienen carácter orientativo para la toma de decisiones estratégicas. Para esta finalidad, las empresas documentan sus operaciones a través de herramientas que registran sus procedimientos y los encaminan hacia sus políticas y sistemas. La gestión cooperativa por su parte es, en sí misma, el conjunto de las políticas y sistemas que establece cada organización para llevar a la práctica su filosofía inspiradora, y aunque sus procesos o procedimientos no son consignados o documentados como lo sugiere la administración tradicional, no se puede desconocer que implícita y operativamente cada entidad cooperativa implementa herramientas y estrategias propias para determinar su modelo de gestión particular⁴³.

Cabe subrayar que el modelo de gestión de la empresa cooperativa está determinado por cuatro características clave: un sistema democrático basado en la participación de sus asociados y en la preponderancia del trabajo y la persona sobre el capital; una cultura organizativa orientada al cliente (socio), a través de la cual se busca satisfacer sus necesidades como objetivo prioritario y una formulación estratégica emergente, basada en la experiencia más que en la capacitación. Las dos primeras características resultan fuente de ventajas competitivas sostenibles, basadas en la diferenciación, mientras que las últimas limitan de manera considerable su eficiencia y dificultan en algunas ocasiones su capacidad para convertirse en empresas viables económicamente y para competir en el mercado con garantías de éxito.

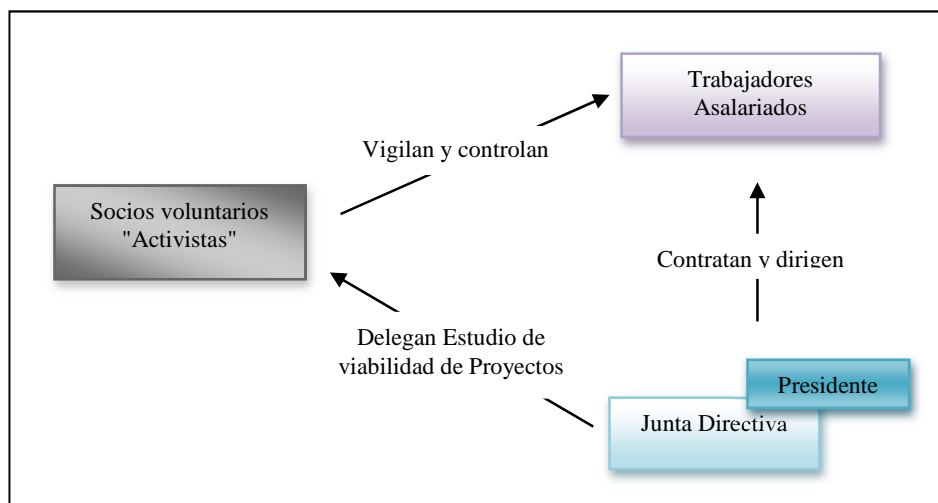
Estructura de gestión en Provitec

Provitec ha desarrollado a lo largo de su trayectoria una forma particular de actividad empresarial claramente distinguible por sus particularidades constituyendo un modelo de gestión diferenciado.

En este modelo se distinguen los cuerpos directivos, trabajadores asalariados y grupos de participación voluntaria de activistas tal como se muestra en la figura III.4. La vertiente de gestión responde a la estructura monista, ya que los integrantes de la JD, acompañados por los trabajadores asalariados y por el grupo de asociados voluntarios, se encargan de los procesos de gestión en todos los ámbitos de la organización.

⁴³ Algunas de estas estrategias están basadas más en la experiencia que en la capacitación, y en su mayoría, se realizan mediante procesos no formalizados (Sanchis, J.R. 2001)

Figura III. 4. Vertiente de gestión del modelo cooperativo de Provitec



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Coque Martínez (2005)

Se indica a continuación el papel de los actores que intervienen dicha vertiente.

Junta Directiva (JD)

El presidente de la JD dirige y crea pautas para cumplir los objetivos organizacionales y fomentar la inclusión de valores y principios en cada uno de los proyectos. La JD establece las normas que considera convenientes y necesarias para la dirección y organización de la asociación y el logro de sus fines, contrata la planta de personal y define sus niveles de remuneración, remueve a los funcionarios que le corresponda controlar, examina los informes que le presentan los grupos de trabajo, aprueba los estados financieros que se sometan a su consideración, estudia y adopta el proyecto de presupuesto del ejercicio económico que se someta a su consideración y vela por su adecuada ejecución, organiza el comité de educación, así como otros especiales, designando a sus miembros, crea y reglamenta las sucursales y agencias, rinde informe a la AG sobre lo realizado durante el ejercicio y presenta un proyecto de destino de excedentes si los hubiere.

En general, la JD ejerce las funciones vinculadas con la dirección permanente de la organización. Para este fin, cada uno de sus miembros se encarga del control, funcionamiento y gestión de uno de los servicios o proyectos de la organización y rinde un informe mensual o cuando se requiera al presidente, el cual tiene las facultades de tomar decisiones o llevarlas a la AG para que se dicten procedimientos específicos.

Los miembros de la JD no reciben retribución por su tarea de modo que la organización impulsa una forma de liderazgo basada en los compromisos sociales y en el propósito y voluntad de trabajar por una organización participativa y motivada por concepciones y filosofías diferentes y no por el beneficio económico que puedan percibir quienes lleguen a dirigirla.

Trabajadores asalariados

Son seleccionados y contratados directamente por el presidente de la JD, y desempeñan funciones operativas y administrativas que permiten cumplir con las actividades garantizando la prestación de los servicios y la atención al cliente. El proceso de selección se basa en recomendaciones que realizan los asociados de Provitec y que dan fe de “la honradez y calidad humana” de quien aspira ser trabajador, además de los conocimientos y experiencia que posea para ocupar el puesto requerido. En el proceso de inducción los trabajadores reciben formación en temas de cooperativismo y en las normas y funciones organizacionales. La vinculación inicial se establece mediante un contrato por prestación de servicios que comprende un periodo de prueba de tres meses y tiene duración de un año; una vez cumplido este plazo, la JD decide si renueva el contrato y establece la vinculación a través de un contrato a término indefinido para que el trabajador sea de planta.

El sistema de retribución se basa en la legislación colombiana y en una serie de compensaciones⁴⁴ que ha creado la cooperativa para otorgar una bonificación extra que permita suplir algunas de las necesidades de sus trabajadores. En 2014, Provitec contaba con 60 trabajadores asalariados, de los cuales 37 integraban la planta permanente de la organización y 23 estaban vinculados por la modalidad de prestación de servicios.

Los trabajadores cumplen funciones operativas, de atención al cliente y de recaudación en caja y deben entregar diariamente informes que permiten ejercer control diario sobre el registro de ventas y el dinero recaudado; los reportes de dichas actividades se entregan al administrador aunque su jefe directo es el presidente de la organización.

Voluntarios activistas

El grupo de voluntarios activistas es un pilar fundamental en la gestión organizacional de Provitec debido al apoyo que brindan a la JD y a los administradores de los servicios en aquellas tareas que pueden ser dispendiosas o que requieren constante control y verificación.

⁴⁴ Los trabajadores reciben un incremento salarial 5 puntos porcentuales por encima de lo que establece el gobierno como incremento del salario mínimo legal vigente, pueden acceder a créditos en la organización y cuenta con incentivos según la antigüedad.

Se trata de un grupo variable en número, asistencia y continuidad⁴⁵ y sus integrantes asumen responsabilidades directas o son designados por la JD y por el presidente para hacerse cargo de una labor específica. Se trata de personas que a lo largo del tiempo han mostrado un grado de compromiso significativo y se han interesado en dar a conocer y poner en práctica los principios organizacionales logrando imprimir valores cooperativos y solidarios a cada proyecto.

Su apoyo a la JD se expresa en particular en los procesos de control. También se encargan de realizar estudios de viabilidad de los proyectos que se desea emprender y de brindar soporte y proponer mejoras a los servicios que presta la organización.

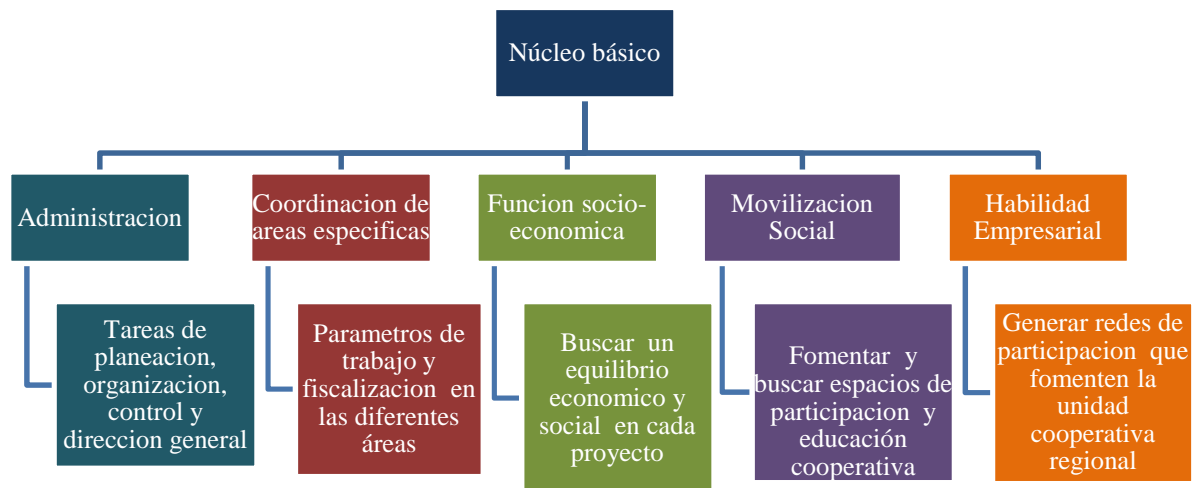
Campo gerencial en Provitec

Entre las funciones que implica la gestión gerencial de Provitec se encuentra la promoción de la educación cooperativa, la participación, la movilización y la intercooperación. En conjunto resultan necesarias para poder asegurar la función social y así evitar la pérdida de la razón de ser de la organización haciéndola vulnerable ante sus principios o desplazando sus valores propios. En esa dirección podría subrayarse el riesgo del "gerencialismo" entendido a partir del papel de una elite administrativa experimentada y profesional que dirige y toma decisiones basándose en una cultura y estilo incompatible con los valores y propósitos cooperativos, y que desestimula la participación de las bases e impide la fiscalización por parte de los asociados (Davis, 1999).

Desde esta perspectiva la administración cooperativa de Provitec ha fortalecido el compromiso profesional y "la participación de los miembros como instrumento de apoyo a la gestión participativa en la búsqueda de la realización del objetivo cooperativo", sin basar su dirección en la centralización de la autoridad a través de la figura de un gerente profesional.

⁴⁵ En enero de 2015 pertenecen a Provitec cerca de 100 activistas voluntarios a nivel departamental quienes participan en las acciones colectivas en los 42 municipios del Cauca y en la ciudad de Popayán. son cerca de 50 los activistas que se reúnen continuamente y apoyan la gestión y el control en cada uno de los centros de servicio de la organización.

Figura III.5. Campo gerencial Provitec



Fuente: Adaptado de Dávila (2004) y elaborado sobre la base de Informes Institucionales de Provitec.

El campo gerencial se grafica en la Figura III.5 a partir del núcleo básico, integrado por asociados fundadores, directivos y asociados. En el mismo convergen cinco funciones. En la administración se sitúan las tareas de planeación, organización, dirección y control, las que recaen formalmente en el presidente y la JD. La administración se ejerce con el apoyo de diferentes grupos que asisten a la organización para que pueda brindar de manera oportuna sus servicios, establecer controles internos e imprimir su identidad y principios cooperativos a los proyectos que desarrolla.

La administración y las pautas generales sobre las cuales se trabaja surgen a partir del análisis de los balances financieros, las propuestas de los asociados, las proyecciones y las metas trazadas. Al respecto varios asociados han expresado en las entrevistas que los aspectos anteriores integran “la experiencia adquirida, las pruebas de ensayo-error y el propósito de hacer de la participación voluntaria el eje de la organización en los diferentes procesos” (asociado entrevistado). El interés por involucrar a los asociados en los comités de trabajo responde a la necesidad de “hacer de la administración un modelo de gestión eficaz” (asociado entrevistado).

Un aspecto clave en cuanto a la administración es relativo al control⁴⁶ financiero entendido como un proceso "puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las

⁴⁶ El control es puntual cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas, continuo cuando se aplica permanentemente, y eficaz cuando no entorpece las funciones administrativas sino que las complementa y permite que se apliquen las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial.

operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado y se han alcanzado los objetivos programados" (Hernández, 2007).

El control interno es un proceso de orden organizativo, administrativo, legal, contable, financiero, informático, etc, que debe estar basado en los principios y condiciones que enmarcan las acciones de cada organización. Este control debe estar a cargo de los entes designados para esa función, quienes a partir de acciones específicas deben usar técnicas que contribuyan a mejorar la eficacia de sus tareas.

Los criterios relativos al control financiero en las cooperativas y las características de este proceso en la organización Provitec, se reflejan en la Tabla III.13.

Tabla III. 13. Estrategias de control financiero en Provitec

	Procesos	Provitec
Actividades	Identificar, recopilar y comunicar la información que permita a cada miembro de la organización cumplir con sus responsabilidades. Usar sistemas informáticos que produzcan y guarden datos de las actividades empresariales para facilitar el control de las operaciones.	El revisor fiscal establece las actividades que requieren un seguimiento y control permanente. Los directivos las realizan en conjunto con los asociados voluntarios. Se verifica que los informes entregados por los administradores y los soportes de pagos correspondan a lo consignado en el sistema contable DELTA ⁴⁷ .
Técnicas de control	Verificación ocular : comprende la comparación, observación visión selectiva y el rastreo	Se verifican los recibos, consignaciones bancarias, datos del sistema y reportes financieros.
	Verificación verbal: comprende la indagación.	Se pide explicación verbal de los informes realizados y de los datos ingresados al sistema para aclarar dudas o pedir detalles de los reportes.
	Verificación escrita: comprende al análisis conciliación y confirmación.	Se realizan actas de los informes para señalar los procesos o para realizar las correcciones necesarias en caso de que se hayan presentado errores.
	Verificación documental: abarca la comprobación y la computación	Se realiza el cotejo de los informes con lo consignado en el sistema.
	Verificación física: comprende la inspección.	Se revisan y anexan a los informes, los comprobantes de todas las transacciones realizadas y se entregan al revisor fiscal.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas e Informes Institucionales de Provitec

Provitec realiza procesos de control financiero que combinan la revisión manual con el uso de tecnología aplicada por un software contable (DELTA). Los controles se realizan a diario⁴⁸ y

⁴⁷ DELTA es un software para la gestión fiscal y contable que permite consignar información relevante para llevar a cabo procesos de control y gestión contable.

⁴⁸ Los administradores del supermercado y las estaciones de gasolina realizan el arqueo al final del día y lo consignan en el sistema, posteriormente los comprobantes de la cifra registrada en el sistema son entregadas al directivo de la junta que se encarga de supervisar el funcionamiento y de confirmar que correspondan a lo reportado, para entregarlo al revisor fiscal que se encarga de archivar y verificar que todo esté en orden. El

los informes del control son entregados mensualmente a la JD. Las estrategias de control en Provitec están conducidas por la JD, el Revisor Fiscal, los activistas y los propios asociados. Los grupos de apoyo se encargan de verificar que en el sistema hayan sido reportados debidamente los datos, que estén bien consignados los aportes de cada socio a los planes o créditos y que los descuentos por nomina se estén realizando, prestando apoyo a cualquier proceso que requiera el revisor fiscal.

En cuanto a las auditorías internas, la JD conforma comités que se encargan periódicamente de supervisar las cuentas, aunque no son auditores o especialistas contratados, sino que la actividad la realiza la JD en conjunto con los asociados que voluntariamente conforman los comités de apoyo a estos procesos. Las auditorías se realizan mensualmente y consisten en verificar en el sistema los datos e informes entregados, la liquidación de los créditos, los recibos de caja y la situación de los deudores para generar un informe que será entregado a la JD a fin de adoptar correctivos, decisiones o implementar mejoras.

Tabla III.14. Formas de participación en procesos de control internos

Instrumentos y observaciones generales	Participación en Provitec
Control ex-post: revisión de informes contables y de otro tipo. El control no debe restar flexibilidad operativa a los encargados de dirigir la organización.	La JD ha establecido como tareas operativas para los asociados voluntarios la revisión de datos contables y registros de compras e inventarios. Se brinda soporte con tareas específicas en cada área. Los voluntarios son convocados cuando se realizan controles contables, inventario en las áreas comerciales o procesos de auditoría y control interno.
Control ex-ante: Revisión desde el proceso decisorio para evitar que se afecten o lesionen los intereses colectivos. Tiene en cuenta mecanismos de información interna formal (legislación, estatutos, procedimientos) e informal (usos establecidos por costumbre, cultura local).	Los activistas analizan las propuesta, proyectos y decisiones que se dan en las asambleas generales y determinan mediante estudios de mercado y de necesidades cómo ejecutarlas para que estén acordes a la legislación, a los estatutos, las políticas internas y los principios colectivos, de modo que puedan controlarse de acuerdo a los parámetros internos.
Auditoría interna: La educación cooperativa resulta básica para ejercer el control.	Los asociados que participan en procesos de auditoría interna deben asistir a un seminario de educación cooperativa con el fin de conocer las características organizacionales de Provitec y la legislación nacional e interna que rige sus procesos de control.

Fuente: Elaboración propia a partir de García-Gutiérrez (1988) y sobre la base de entrevistas realizadas en Provitec

control de recaudo y pagos referentes a ahorro y crédito se realiza mediante el registro o reporte de las cuentas bancarias donde se consignan los pagos y a través de la verificación de las cajas de recaudo de la organización donde se pueden hacer depósitos o pago de créditos. El encargado de la JD verifica la información y entrega las constancias al revisor fiscal.

En Provitec cualquier socio de la organización puede formar parte de los comités de trabajo específicos, del grupo de activistas y de la JD (siempre y cuando cumpla con los requisitos estatutarios), siendo los grupos de trabajo voluntario el mecanismo usual para incentivar la participación y motivar el sentido de pertenencia.

Para quienes asisten y son parte de estos grupos voluntarios, la JD ha diseñado métodos, creado tareas y delegado funciones de control que pueden cumplir. Algunas de estas tareas se pueden observar en la tabla III.14.

Coordinación de áreas específicas

La JD brinda las pautas generales para el funcionamiento de cada área de la organización. Las áreas son independientes, cada una lleva procesos de contabilidad, planeación, control y ejecución diferentes, aunque se rijan por los mismos principios y fundamentos. Dichas áreas son la de ahorro y crédito, vivienda y parcelas, supermercado, estaciones de gasolina. Asimismo la JD establece los mecanismos de control, designa y delega tareas y responsabilidades al supervisor quien controla cada área y selecciona, contrata y dirige a los administradores y empleados.

Los miembros de la JD que tienen áreas a cargo y deben rendir informes semanales de sus funciones de control al presidente de la JD e informes mensuales a los demás miembros para que puedan evaluar el desarrollo de cada actividad y se logre intervenir en caso de situaciones que requieran aplicar modificaciones, sanciones o correctivos. Para cumplir con las tareas asignadas cada área se apoya en el trabajo de los activistas y los comités específicos generando en conjunto ideas que permiten mejorar el funcionamiento y facilitan el control de sus áreas.

Función socio-económica

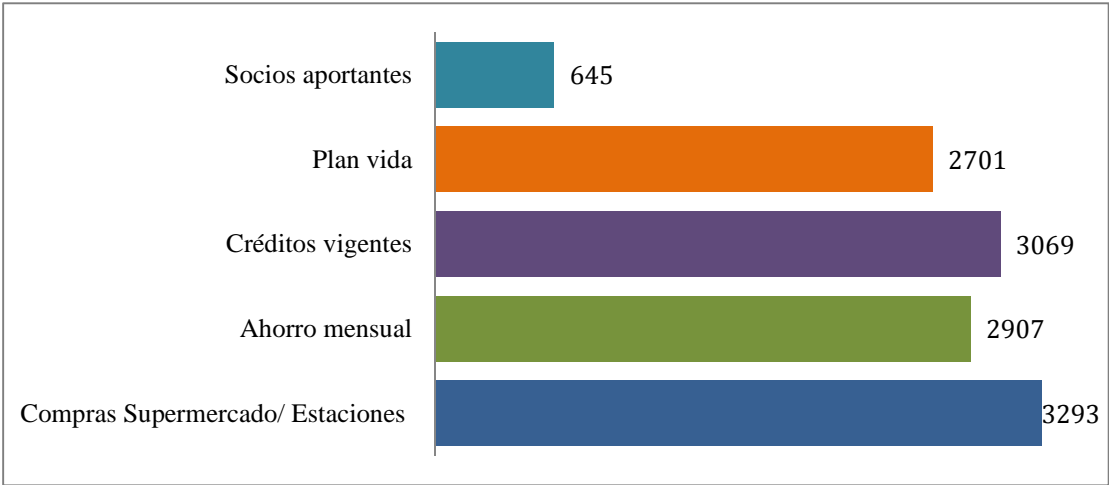
Provitec ha institucionalizado mecanismos que facilitan el cumplimiento de su función social de manera económicamente sostenible. Ellos fortalecen la preservación de un enfoque integrado en que los objetivos sociales se logran a través de actividades económicas reconociendo que estas actividades tienen su principal impacto social en la membresía y en la comunidad.

Aunque la cooperativa incluye varios servicios organizados en entornos competitivos, su clave son las relaciones entre ella y sus miembros y entre los trabajadores empleados y otros grupos de stakeholders. En la relación con sus asociados, que son clientes, al mismo tiempo que forman parte de la estructura de gobierno radica la “diferencia cooperativa”. En ella se

destaca la confianza de los asociados en cuanto a la eficacia de la propia organización y la fidelización que posibilita la reproducción de su membresía. Esta compenetración entre los intereses de la cooperativa y los asociados es parte de la llamada vinculación económica entre ambos (Fairbain, 2005).

La participación económica en Provitec refleja el grado de compromiso con la asociación, y se expresa en el uso de los servicios y planes que aquella ofrece, las compras realizadas y el aporte de las cuotas sociales de ahorro o inversión que haya decidido realizar. Para el año 2014, algunos de estos indicadores se muestran en la figura III. 6.

Figura III.6. Participación económica de los asociados en Provitec 2014



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Provitec (2014a)

En cuanto a la participación económica para el cierre de 2014, un total de 3293 asociados realizaron compras en el supermercado o en las estaciones de gasolina, 2907 asociados mantuvieron un ahorro mensual activo, 3069 tenían créditos activos, mientras que 2701 suscribieron al plan vida y 645 fueron asociados aportantes. Como forma de incentivo a la participación económica y al uso de los centros de abastecimiento, la organización contabiliza el valor de las compras y éstas se tienen en cuenta en el monto del bono anual.

Los depósitos o los ahorros permanentes son realizados por la mayoría de los asociados, mientras que algunos han suscripto al Plan Vida como mecanismo alternativo al propio del sistema financiero convencional para asegurar el futuro de su familia. El grupo de asociados aportantes participa de la consolidación directa de los proyectos a través de sus inversiones en Provitec.

De esta manera, los aportes y contribuciones de los asociados hacen que la cooperativa pueda generar prestaciones de calidad y se encuentre en condiciones de brindarles mayores

beneficios. Entre ellos se destaca la distribución de excedentes como mecanismo para asegurar que los asociados comparten necesariamente el éxito económico de la cooperativa.

En cuanto a la distribución y la creación de fondos o reservas además de seguir las pautas establecidas por la legislación colombiana mencionadas en el capítulo II, el mecanismo utilizado por Provitec indica una formulación estratégica que pretende reconocer la participación de cada asociado combinando fórmulas de reparto que basadas en la experiencia, han permitido responder a cada asociado según su trabajo (ahorro y compras).

La distribución de excedentes en las cooperativas es uno de los mecanismos para asegurarse que los asociados compartan necesariamente el buen desempeño económico de la organización. Así, la cooperativa no puede prosperar sin que sus miembros también lo hagan y en esta coherencia de propósitos (Schvarstein, 1998) se crean lazos que se expresan en incentivos y recompensas para que la cooperativa pueda servir a sus asociados y permita que ellos la protejan. Aunque los incentivos y las recompensas son un aspecto de esta vinculación, el mecanismo de distribución de excedentes es una de las formas más comunes a través de las cuales la vinculación se ha institucionalizado en las cooperativas.

En la tabla III.15 se indica el reparto del retorno de los excedentes efectuado en el año 2014, los cuales se distribuyen según lo estipula los artículos 54 y 55 de la Ley 79 de 1988.

Tabla III.15. Excedentes Provitec

Proyecto	Excedentes 2014 (USD)
Actividades no comerciales	295.077
Supermercado	99.984
Estación de gasolina Uno	179.970
Estación de gasolina Dos	388.936
Camión cisterna	189.963
7 surtidores: Estación 1 y 2	105.436
Rentabilidad fondo de Auxilios 2014	235,944
Total excedentes 2014	1.495.310

Fuente: Informe y Balance Financiero Provitec, 2014

Debido a que Provitec no ha tenido pérdidas desde su fundación ni ha empleado las reservas de aportes sociales, la distribución según el informe financiero a diciembre de 2014 se realizó de la siguiente manera:

- 20% para la reserva de protección de aportes sociales lo que equivale a 299.061 USD

- 20% para el fondo de educación (299.061 USD) utilizado para la formación cooperativa, solidaria y sindical de manera continua a los asociados⁴⁹
- 10% para el fondo de solidaridad (1495.530 USD). Este fondo contempla auxilios de maternidad, funerarios, hospitalización y cirugía por familiares directos y por el afiliado. Los auxilios son la materialización de un trabajo solidario que busca repartir de manera eficiente los excedentes. Los montos y porcentajes de cada uno de estos auxilios son fijados por la AG y su respectivo pago se realiza sobre el ahorro que el afiliado tiene en el momento de presentarse alguno de los sucesos que cubren los auxilios solidarios.
- El restante 50% (747.654 USD) se distribuye entre los asociados. La asamblea aprobó realizar el denominado “Retorno Cooperativo” a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo. El mismo se hace efectivo a través del bono solidario anual que se liquida bajo el principio de “Darle a cada quien según el trabajo”. Se indica en la Tabla III.16 los porcentajes para su distribución que se aplicaron en 2014 en cada rubro.

Tabla III.16. Porcentajes de distribución para el bono solidario 2014

Ahorro	Compras	Socio aportante
5% del valor ahorrado hasta la fecha de corte definida en Asamblea.	7% del total de compras realizadas en el supermercado y en las estaciones de servicio.	10% del valor aportado en calidad de préstamo para la consolidación de los proyectos de supermercado y estaciones de gasolina.

Fuente: Informe y Balance Financiero Provitec 2014

Luego de realizados los cálculos que determinaron el valor que recibiría cada socio, se utilizaron solo 606.925 USD para realizar el retorno cooperativo del total disponible (747.654 USD). El dinero restante (140,730 USD) se destinó a la creación de un fondo para servicios comunes.

Como lo mencionan algunos miembros de la JD, “el mecanismo de reparto de excedentes ha permitido fomentar la participación”, “dio cabida a una serie de medidas necesarias para reconocer y promover la confianza que se debe tener en la organización”, el reparto “demuestra que a partir de un trabajo solidario se hace posible un manejo adecuado de los recursos colectivos” y por esta vía se “imprime honestidad en la distribución y responsabilidad en las decisiones tomadas”. En síntesis, los asociados de la organización

⁴⁹ El fondo ha provisto la dotación de material didáctico y pupitres para estudiantes de algunas instituciones educativas del departamento del Cauca. En los últimos 3 años este porcentaje contribuye a la realización del encuentro internacional de educación popular realizado anualmente por la organización sindical Asoinca para la formación de los docentes.

“perciben y disfrutan del fruto de su esfuerzo” y “la comunidad en general reconoce que las organizaciones de carácter social y popular pueden contribuir a satisfacer necesidades y generar beneficios”.

Habilidad empresarial

Las cooperativas pueden integrarse de forma horizontal, por medio de fusiones y absorciones, y de forma vertical conformando cooperativas de segundo o ulterior grado, tales como federaciones o confederaciones. Con respecto a la integración horizontal, las cooperativas con objetos sociales comunes o complementarios pueden fusionarse, disolviéndose sin liquidarse y constituyéndose una nueva sociedad cooperativa que se forma con el patrimonio de las disueltas; asimismo puede llevarse a cabo la absorción disolviéndose y transfiriéndose el patrimonio de las que participan en el proceso a la entidad que las absorbe.

Una cooperativa aislada o diversas cooperativas con actividades empresariales similares o complementarias necesitan recurrir en ciertos casos a la unión a fin de lograr un nivel más eficiente y óptimo para prestar sus servicios. Esta integración intercooperativa que responde, por regla general, al propósito básico de alcanzar la dimensión empresarial adecuada en función a los requerimientos específicos del mercado, también permite realizar uniones que van más allá de lo económico, es decir, que permiten el mutuo aprendizaje y fortalecen los principios cooperativos. (Cracogna, 1981 Tanto la Ley 79 de 1988 como la Ley 454 de 1998 tratan y regulan la integración. En términos generales estipulan los requerimientos para la constitución de organismos de segundo grado -asociaciones o federaciones-⁵⁰.

En este sentido Provitec no integra ni ha promovido la constitución de una entidad federada aunque en su accionar ha generado vínculos con cooperativas y organizaciones sociales con el fin de poner en práctica la ayuda mutua. A través de la JD impulsa la realización de acuerdos y convenios que permiten consolidar redes de abastecimiento local. Para ese fin trató de promover el supermercado como una plataforma donde las cooperativas locales pueden ofrecer sus productos y generar redes de apoyo que coadyuvan al desarrollo local.

De igual manera, se han generado contactos con otras organizaciones para dar a conocer su experiencia y para retroalimentarse de las que desarrollan organizaciones análogas en pos de intercambiar iniciativas que permiten mejorar sus procesos de gestión.

⁵⁰ Para constituir una asociación o federación de carácter regional se requieren, al menos, cinco entidades de base. Si su carácter es nacional se requiere un número mínimo de diez entidades de base. Los organismos de tercer grado o confederaciones requieren para su constitución al menos doce asociaciones o federaciones, ya sea de índole regional, nacional o sectorial.

Cabe mencionar que desde el año 2010, Provitec viene realizando procesos de asesoría y acompañamiento a sindicatos de docentes de otros departamentos de Colombia que al conocer la experiencia de Provitec han manifestado su interés en iniciar un proceso similar en sus departamentos. El asesoramiento lo lidera el presidente de la cooperativa y lo respalda un equipo conformado por miembros de la JD y activistas, quienes se encargan de recibir a las diferentes organizaciones, realizar el recorrido por los diferentes centros de servicios y detallar el proceso de creación y el funcionamiento de la organización.

Así, desde la integración se busca no solo fortalecer la propia organización sino generar espacios que permitan construir redes de economía popular que fomenten la producción y el consumo local.

Conflictos y tensiones en la gestión empresarial de Provitec

En la dinámica de la cooperativa y en el interactuar de sus agentes pasan a (co)existir tensiones y conflictos de poder o de intereses, los cuales pueden reflejarse en la incapacidad de atraer a nuevos miembros, el debilitamiento del sentimiento de pertenencia, el surgimiento de rutinas burocráticas y mecanismos que conducen finalmente a debilitar en la organización la finalidad de cooperación. Para administrar dichos conflictos, los procesos de formación permanente y comunicación entre los cuatro polos del cuadrilátero de Provitec son elementos claves y su ausencia o insuficiencia puede facilitar la concentración de poder y dar lugar a la formación coaliciones entre los agrupamientos (Koulytchizky, 2006).

Algunos de los conflictos que se presentan entre los actores que interactúan en Provitec y que repercuten directamente en la gestión empresarial se ponen de relieve en la tabla III.17

Tabla III. 17. Conflictos que afectan la gestión empresarial en Provitec

Actores y relaciones	Conflictos
JD y grupo de activistas	Los asociados voluntarios no asisten periódicamente para hacerse cargo de los compromisos y retrasan el proceso de control interno y la entrega de informes que debe realizar la JD. Los activistas se sienten desmotivados cuando las sugerencias que plantean para mejorar procesos de control, atención y supervisión demoran en ser escuchadas. Al respecto consideran que su aporte en el control se reduce a realizar tareas operativas.
Entre la JD y los empleados	A los empleados que no se adaptan al modelo de trabajo multitarea se les dificulta realizar los protocolos de control y simultáneamente brindar una buena atención a los clientes. El retraso en el control y supervisión afecta la imagen de la cooperativa por el mal servicio prestado. Los empleados señalan que es necesario asignar tareas, estableciendo quienes son responsables de su cumplimiento y reforzar los canales de comunicación que permitan informar irregularidades o hacer consultas.

Entre la JD y administradores de los centros de servicios	Cuando los administradores no siguen los formatos o no consignan en el sistema los datos, se dificulta el trabajo de supervisión y control que debe realizar la JD en los centros de servicio. Los administradores por su parte, reclaman mayor poder de decisión y manifiestan que pedir autorizaciones constantes para resolver problemas menores, atrasa su labor. Señalan además que muchas tareas no están definidas ni tienen un responsable directo.
Entre administradores de los centros de servicios y los trabajadores	Los empleados que no registran a diario sus operaciones, acumulan los formatos y no presentan a tiempo los reportes y dificultan el trabajo de los administradores. Los trabajadores exigen a los administradores tomar decisiones que no están a su alcance, y al ver que no resuelven los inconvenientes, desmeritan su labor y ponen en duda su gestión.
Entre administradores	La falta de procedimientos comunes y las diferentes formas de administrar generan dificultades cuando se trata de comparar informes. Se producen situaciones de rivalidad al querer demostrar cual es la mejor forma de hacer las cosas.
Entre trabajadores	El desorden que genera realizar múltiples tareas sin que estén definidos los responsables de cada una, ocasiona que existan señalamientos cuando no se cumple algún protocolo o no se consigna la información necesaria para realizar el control interno.
Entre los miembros de la JD	El no presentar los informes ni atender a los requerimientos de mejora, genera tensiones entre los dirigentes, quienes reclaman mayor poder de decisión o agilidad en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas realizadas en Provitec (2014-2015)

Se debe mencionar que los procesos de adaptación ,dado el crecimiento que ha experimentado Provitec, han generado conflictos entre distintos actores pero también, el manejo que se les ha dado y la manera como se trata de aprender a partir de la experiencia, han permitido mejorar progresivamente los procesos de gestión, aprovechando la interacción de quienes intervienen en estos procesos para fortalecer y avanzar en el desarrollo de un modelo de gestión incluyente que en palabras de un asociado “premia el trabajo y fomenta la participación”.

Así, desde la función gerencial y el compromiso de los actores que permiten que se lleve a cabo se han fortalecido los principios organizacionales. Debido a que se realiza a partir de la unión y coordinación de áreas que permiten cumplir los objetivos económicos de la organización y hacer que éstos vayan en concordancia con sus objetivos sociales, los resultados de la gestión radican en contar con un núcleo común (administración, asociados voluntarios, asociados fundadores, técnicos y especialistas) comprometido con el desarrollo de una estrategia integradora que permite emplear las herramientas económicas de manera diferenciada y propender para que los valores y principios cooperativos guíen el accionar general de la organización.

CONCLUSIONES

El análisis de caso sobre la cooperativa Provivienda para los Trabajadores de la Educación del Cauca (Provitec) en Colombia intentó mostrar la compatibilidad entre el crecimiento y eficacia de una organización cooperativa y el ejercicio de prácticas solidarias en respuesta a necesidades comunes. Basándose en los interrogantes relativos al equilibrio de la vertiente política de la cooperativa con el ejercicio de prácticas empresariales eficaces, el estudio trató de identificar las estrategias empresariales y asociativas que fortalecen dicho equilibrio y los mecanismos por los que en el curso de su desarrollo se estimuló la participación de múltiples actores en la toma de decisiones.

El análisis tomó como referencia un marco interpretativo que al mostrar la evolución de formas alternativas de desarrollo, impulsadas por los principios de la economía solidaria y el cooperativismo, pone de manifiesto que la inclusión de principios democráticos y solidarios reformula la concepción de las relaciones de producción, acumulación, distribución y consumo, para transformar la solidaridad en un componente económico que facilita la satisfacción sinérgica de las necesidades de los actores sociales involucrados en sus experiencias.

En consonancia con los interrogantes planteados por la tesis y la evidencia empírica de los estudios que se retuvieron en el marco teórico, los resultados del análisis mostraron que en la dirección y operación del gobierno cooperativo de Provitec reposa la preservación de la identidad y el equilibrio entre el desarrollo de los diversos elementos sociales de la cooperativa y su estrategia empresarial. Así, quienes ocupan un espacio en éste gobierno han expresado ser conscientes de las fortalezas y debilidades de la especificidad cooperativa y en algunos casos de las implicancias de dirigir la organización diferenciándose de los competidores. En varias iniciativas promovidas por la cooperativa esa actuación permitió que el sistema de valores y principios incluidos en la estrategia cooperativa adoptada condujese al cumplimiento de los objetivos de manera diferencial. En esa dirección se ha verificado una modalidad integral y participativa de gestión, así como una evolución progresiva en la que se ha podido superar la tradicional separación entre la planeación y la ejecución otorgando a los niveles inferiores de la organización un grado mayor de control sobre las tareas a realizar, sobre los productos y los servicios generados.

Los servicios ofrecidos por Provitec son el resultado de procesos planificados y coordinados que van desde ganarse la confianza de los afiliados, hasta llevar a cabo todos los proyectos aprobados; en este sentido, la dirección y ejecución de estas prácticas coincide con la

construcción de un modelo de gestión integrador y participativo, el cual mediante la inclusión de valores (honradez, confianza, respeto, honestidad, cooperación y solidaridad) genera estrategias para transformar las condiciones de vida del docente y su familia, incentiva la participación y desarrolla mecanismos para “recuperar la memoria colectiva” y actualizar el objeto y la razón de ser de Provitec, cuya creación respondió al interés de un sindicato docente en mitigar los efectos causados por el terremoto ocurrido en 1983 en Popayán y la necesidad de mejorar sus condiciones y calidad de vida.

Los cambios producidos a lo largo del ciclo de vida de la organización mostraron que su gestión empresarial fue involucrando mecanismos propios que le permitieron ser una cooperativa económicamente estable sin que esto significara dejar de lado su función social. De esta manera, la participación y vinculación de los diferentes grupos y comités de trabajo voluntario en la gestión empresarial le permitieron alcanzar un mayor control y transparencia en la toma de decisiones, convirtiendo una acción solidaria en una vía para fortalecer su gestión.

Las acciones que equilibran los objetivos sociales y empresariales, al estar a cargo de la JD y del grupo de "activistas", posibilitaron que la diversificación y crecimiento mostrado en su ciclo de vida no afectase su identidad ni sus bases políticas y filosóficas. Dicho equilibrio se alcanzó a partir de la búsqueda y generación de estrategias participativas con continuidad, que a la vez mantuvieron la vigencia de un proyecto común. Así los grupos que conforman el gobierno de Provitec privilegian las convicciones de la cooperación y el beneficio colectivo antes que los intereses particulares. Esto contribuye a preservar la confianza de las bases favoreciendo la inclusión y participación como estrategia para democratizar la gestión.

Desde esta óptica la participación resulta una estrategia que moviliza, fortalece y promueve la gestión vinculando a los asociados a las diferentes tareas como parte decisiva de la organización y responsables de su funcionamiento.

Un aspecto relevante en su ciclo de vida refiere a los mecanismos de participación que fueron cambiando en el tiempo a medida que la organización diversificó sus servicios e incrementó el número de asociados, renovándose los objetivos y los roles y ampliándose la descentralización de la gestión. Esta reconfiguración ha sido un aspecto clave en el proceso de vinculación integral que la organización buscó mantener desde su creación. El proceso no estuvo exento de conflictos y exigió la adopción de medidas como la creación de comités específicos voluntarios para fortalecer políticamente a la organización y acompañar a los asociados en la participación generando sentido de pertenencia. De esta manera se trató de

evitar la confusión entre el derecho a participar y la demanda por cuestiones propias del interés particular.

La vinculación de los asociados a los planes y proyectos de manera activa logra dinamizar su vida asociativa y otorga a los miembros espacios de aprendizaje grupal y personal que los acercan a su organización como agentes movilizados de las iniciativas dentro y fuera de la cooperativa. Esta modalidad de involucramiento permite lograr los objetivos compartidos surgidos a partir de las necesidades y capacidades de los asociados y no a partir de la existencia de un capital que busca ser valorizado.

Sin embargo la experiencia de Provitec, como la del conjunto de cooperativas colombianas, debe enfrentar restricciones propias de su ambiente externo e interno.

En cuanto al ambiente externo se destaca en el pasado la crisis de 1998, relacionada con las cooperativas con actividad financiera, por haber sido reconocida como el antecedente de mayor trascendencia social durante la década. Asimismo se deben mencionar las prácticas que al relegar la naturaleza cooperativa y su esencia participativa debilitan los vínculos de estas organizaciones con sus asociados y privilegian un tipo de gobierno empresarial similar al de las empresas de capital desde la perspectiva de sus accionistas.

En cuanto a las restricciones internas, el ciclo de vida de Provitec indica la relevancia de los mecanismos para incentivar la participación ya que esta generalmente decrece a medida que la organización complejiza sus activas y amplía su alcance. Por esa razón la principal exigencia radica en dinamizar y crear nuevas y constantes formas de acercar las bases a la dirección y gestión. Así, uno de los principales retos de la organización radica en evitar que los cambios producidos por el crecimiento y la diversificación de sus servicios lleguen a coartar la participación y cuestionen el objetivo de preservación de los principios.

En esta línea Provitec debería reforzar sus procesos de educación y hacer de estos una herramienta que permita a su base societaria comprender la importancia de la participación y a los empleados y dirigentes fortalecer los rasgos de su identidad organizacional cooperativa, para impedir el debilitamiento de las formas de participación democrática evitando que la toma de decisiones se concentre en pequeños grupos.

Por último se debe destacar el rol de agente dinamizador de las prácticas cooperativas por parte del sindicato Asoinca al lograr desde su función y basándose en un sentido de responsabilidad gremial consolidar una vía mediante la cual los docentes pudieron satisfacer sus necesidades básicas y consiguieron mejorar sus condiciones y calidad de vida. En este sentido, su aporte como movilizador social fue determinante tanto para el fortalecimiento de Provitec a través de la formación de sus líderes y la formación política de sus asociados.

Las conclusiones del estudio han puesto de manifiesto que no existe un esquema único para la realización del buen gobierno cooperativo y que para impulsarlo es fundamental generar una sinergia entre la inclusión participativa de los asociados y el marco legislativo del país a fin de evitar conflictos que pongan en riesgo la función, credibilidad y eficacia de las entidades cooperativas. Desde esta perspectiva la experiencia recogida en el caso Provitec refleja que su condición de posibilidad radica en la inclusión de los asociados en la gestión, sostenida en un marco legal con aptitudes para favorecer el desempeño y la utilidad social del cooperativismo. De igual manera, se ha puesto en evidencia que las instancias que componen el gobierno cooperativo de Provitec se inscriben en redes sociales complejas y que el propio desarrollo del cooperativismo se construye a partir de la democratización de la gestión llevada a cabo en el seno de dichas redes.

BIBLIOGRAFÍA

Alianza Cooperativa Internacional (1980). Las cooperativas en el año 2000. *Actas Congreso Mundial ACI*. Moscú.

Alianza Cooperativa Internacional (1995). Declaración de los Principios Cooperativos. Manchester.

Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Universidad Cooperativa de Colombia. Medellín, Teoría del color.

ASOINCA (2013) Estatuto, incluidas las reformas aprobadas por la Asamblea General de delegados. Popayán.

Atencia Martínez, A; Umaña Santano, H. (2003). Crisis de las cooperativas con actividad financiera 1998-1999. *Artículos conmemorativos 80 años Superintendencia Bancaria de Colombia*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Comunicados-yPublicaciones/80web/archivos/AlvaroAtencia.pdf>

Berdegú J. (2000) Cooperando para competir, factores de éxito de las empresas asociativas campesinas Santiago de Chile INDAP y RIMISP, en <http://asesoriasparaeldesarrollo.cl/docs/496928570.pdf>

Birchall, J. (2014). *Resiliencia en tiempos de crisis: el poder de las cooperativas financieras*. Ginebra: OIT. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_235766.pdf

Birchall, J.; Hammond Ketilson, L. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme. Geneva: ILO. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_108416.pdf

Calderón, L, Ospina Rúa, L, Zabala Salazar, H y Marín Arango, E. (2005). *Legislación Cooperativa Colombiana, vigencia y constitucionalidad*. Medellín: Coimpresos.

Chaves Ávila, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. Universidad de Valencia. *Revista Mediterráneo Económico*, (6), 27-44. Recuperado de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/39643/013294.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chaves, R. (2003). "La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica", en M. Vuotto (Comp.), *Economía social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Buenos Aires: Altamira.

Chaves, R. (2007). La empresa cooperativa. Estructura socio-económica. Universidad de Valencia. España. Recuperado de <http://www.uv.es/chavesr/elementos/CAP%204%20-%20ES.pdf>

Chaves, R., Monzón, J.L, Sajardo, A. (2003). *Elementos de Economía Social. Teoría y realidad*. Valencia: Universidad de Valencia.

Chevallier M., (2013). Les atouts des coopératives : stabilité et expérience. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*. N°:327

Confederación de cooperativas de Colombia, CONFECOOP. (2014). Desempeño del sector cooperativo colombiano. Recuperado de http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/DESEMPE%20C3%91OCOOP2014.pdf

Coque Martínez, J. (2005). *Compartir soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*. Consejo económico y social, Madrid: CES.

Coque Martínez, J. (2006). ¿Es inevitable perder la gestión participativa durante la vida de una cooperativa?. Escuela de Estudios Cooperativos Universidad Complutense de Madrid. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Madrid. Recuperado en http://blogs.univ-tlse2.fr/cerises/files/atelier-n9/Ciclovidacoops-Brest-J.Coque_.pdf

Coque Martínez, J. (2008). Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *Revista REVESCO* (20). Recuperado de http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2095.3%20Jorge%20COQUE%20MARTINEZ.htm#_ftn1

Coraggio J.L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.

Corbalán, J. (2012). Las cooperativas en Asia y América latina. *Revista Mediterráneo Económico*, (24), 79-102. Recuperado de <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/24/24-613.pdf>

Côté, D. (2009) Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique, *Revue du CIRIEC Canada - Économie et Solidarités*

Cracogna, D. (1981). La eficiencia social de las cooperativas y su evaluación. *Cuadernos de cultura cooperativa* (66). Argentina, INTERCOOP.

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: McGraw Hill.

Dávila L. de G. R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana

Davis, P. (1999). *La administración de la diferencia cooperativa*. Ginebra: OIT - COOPNET.

Davis, P. y Donaldson, J. (2005). *Management cooperativista: una filosofía para los negocios*. Buenos Aires, Granica S.A.

Defourny, J.; Develtere, P. y Fonteneau, B. (2001). *La Economía Social en el Norte y en el Sur*. Buenos Aires, Ed. Corregidor.

Defourny, J. y Develtere, P. (2001). Orígenes y perfiles de la economía social en el Norte y en el Sur. En Defourny J.; Develtere, P. y Fonteneau, B, *La Economía social en el Norte y en el Sur*. Buenos Aires: Ed. Corregidor.

Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris: Les Editions Ouvrières.

Develtere, P.; Pollet, I.; Wanyama, F. (2009). *Cooperating out of Poverty - The Renaissance of the African cooperative movement*. Geneva: International Labour Office

Drimer, B. y Drimer, A.K. (1981): *Las Cooperativas. Fundamentos, Historia, Doctrina*. Buenos Aires, Ediciones Intercoop.

Fairbain, B. (2005). Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. *Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Documento 48*. Buenos Aires. FCE. UBA Recuperado de <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2048.pdf>

Gaiger, L. (2013). A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 28 (82), pp. 211-228. São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais.

García Gutiérrez, C. (1988). El microemprendimiento y las empresas de participación. Principios y valores que inspiran su actividad. *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*, (65), pp. 17-50. Recuperado de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/11356618/Digital/Imagen%20Revesco/65.Impreso.pdf>.

Guerra, P (2014). Empresa capitalista y empresa solidaria. Bases para una necesaria teoría socioeconómica de la empresa. *Publicaciones Serie documentos de trabajo* (4). Uruguay: Universidad de la Republica, facultad de derecho. Recuperado de <http://www.fder.edu.uy/publicaciones/dt4.pdf>

Henry, P et Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*, (11).

Hernández, D. (2007). *Control de gestión en una empresa cooperativa de servicios*. (Tesis de posgrado inédita). Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/control-de-gestion-en-una-empresa-cooperativa-de-servicios/>

Koulytchizky, S. (2006). Place de l'économie sociale dans la construction de l'intérêt général à partir de l'initiative locale. *Revue Internationale de l'économie sociale*.

Levesque, (2011): Innovations sociales et pouvoirs publics : vers un système québécois d'innovation dédié à l'économie sociale et solidaire. Quelques éléments de problématique. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, Collection Études théoriques. (ET1106).

Lévesque, B. (2005): Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques, *Cahier de recherche du CRISES*. Montréal. Recuperado de http://base.socioeco.org/docs/crises_et0507.pdf

Malo, M. C (2004). La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social. *Documentos del Centro de estudios de sociología del trabajo*, CESOT. Documento 47.

Martin A. (2008) Le paradigme coopératif inscrit dans une histoire. Sherbrooke, *Cahiers de l'IRECUS*.

Martin, A., Molina, E y Lafleur M. (2008). Le paradigme coopératif : proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle, *Sherbrooke, Cahiers de l'IRECUS*.

Martin A. (2012). L'éducation coopérative : « mouvement » entre l'idéal et la pratique de la coopération au XXIe siècle. *Quebec Association des directions générales des commissions scolaire (ADIGECS)*.

Mora, A. (2012). Visión histórica del movimiento cooperativo en América Latina. En Organización Internacional del Trabajo. En R, Mogrovejo; A, Mora y P, Vanhuynegem (Eds), *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible* (pp.29-86). La Paz: OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos. Recuperado de http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf

Morales Gutiérrez, A. C. (2004). El microcrédito y la exclusión financiera. *Revista especializada en Formación y Empleo de los Colectivos en Riesgo de Exclusión (REDSI)*. Recuperado de www.redsirevista.cebs-es.org.

Morales Gutiérrez, A. C. (2005). Tercer Sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades. *Revista internacional de organizaciones*.

- Morales Gutiérrez, A. C. (2006): Innovación y trabajo asociado. *Revista de Economía Social. Sociedad Cooperativa*, (32).
- Morales Gutiérrez, A. C. (2008). Innovación social: un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo. *Revista de Fomento Social*, (63).
- Mozas Moral, A. (1999). Las cifras clave de la economía social en la provincia de Jaén. Observatorio Económico de la Provincia de Jaén. España.
- Mozas, A. (2004). La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas, *Ciriec-España*, nº 48.
- Mintzberg H., Brian Quinn J., Voyer J. (1997) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Pearson Education. México.
- Pardo Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: Hitos y periodos. *Cooperativismo & Desarrollo*, (22), 21-33. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.16925/co.v22i104.970>
- Provitec (1984) Estatutos Asociación Provivienda para los Trabajadores de la Educación del Cauca, Popayán.
- Provitec (2012). Revista Institucional Avancemos, Popayán.
- Provitec (2014a). Informe Institucional, Popayán.
- Provitec (2014) Informe y Balance Financiero, Popayán, diciembre.
- Razeto, L. (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Santiago de Chile: Ediciones Vivarium.
- Razeto, L. (2001). *Teoría Económica Comprensiva*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Bolivariana.
- Salazar, I (2012). Derechos de propiedad y eficiencia en la forma cooperativa: una aplicación al caso de las cooperativas vitivinícolas. *Revista Dialnet*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=1962046>
- Sanchis, J.R. (2001). *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*. Valencia: Editorial Promolibro.
- Sarmiento Reyes, A.J. (2005). Marco legal vigente aplicable a las cooperativas en el derecho colombiano. Estudio sobre las disposiciones de la ley 79 de 1988 adicionadas, modificadas o derogadas con la expedición de la ley 454 de 1998.
- Sarmiento Reyes, A.J. (2013) Colombia, en Dante Cracogna, Antonio Fici, Hagen Henry (Ed.) *International Handbook of Cooperative Law*, London Springer
- Schvarstein, L. (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós Grupos e Instituciones.
- Silva, J.(2011). Movimientos sociales, cooperativismo y educación otra forma de entender la racionalidad económica. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*. Bogotá, Universidad Cooperativa de Colombia.
- Singer, 2004), Economía Solidaria en Antonio D. Cattani (org.) *La otra Economía*. Buenos Aires, Fundación Osde
- Spear, R. (1999) La ventaja cooperativa. *Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*. Nº 21 – Julio-Agosto FCE. UBA

- Stake, R. (1995). The art of Case Study Research. En Tashakkori , A. y Teddlie, C. (1998) *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. California: Sage
- Superintendencia de la Economía Solidaria, Confederación de Cooperativas de Alemania - DGRV (2013). Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria. En http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf
- Uribe, C. (1999). La integración del cooperativismo colombiano. *Ponencia en VI Congreso Cooperativo*. Bogotá: Confederación de Cooperativas de Colombia.
- Uribe, J y Vargas, H. (2002). Reforma Financiera, crisis y consolidación en Colombia. *Revista del Banco de la República de Colombia*, (902).
- Valderrama Jaramillo, E. (2005). Cooperativismo colombiano: una mirada bajo la supervisión y autogobierno. *Colombia Cooperativa* (82).
- Vargas, A. (1999). Claves de la excelencia en la gestión de sociedades cooperativas. En Prieto, J. A. (coord.): *Sociedades Cooperativas: Régimen Jurídico y Gestión Económica*. Madrid.
- Vargas, K. (2012). *Economía solidaria: una propuesta de desarrollo alternativo en la ciudad de Popayán. Estudio de caso Provitec*. (Tesis inédita). Universidad del Cauca, Popayán.
- Vienney, C. (1980). *Socioéconomie des associations coopératives*. Paris: CIEM.
- Vuotto y G. Verbeke (2014) Qué nos dice la investigación sobre el desarrollo de la empresa cooperativa en Argentina en Hammond Ketilson & Robichaud Villettaz M. *El poder de innovar de las cooperativas*. Textos escogidos de la convocatoria internacional de artículos científicos. Sommet International des Coopératives. Quebec 2014.

Documentos legales

- Constitución Política de la Republica de Colombia. Diario Oficial N° 114 de la Republica de Colombia, 7 de Julio de 1991.
- República de Colombia. Ley N° 134. Diario Oficial No 21.866 del Congreso de la Republica de Colombia, Bogotá, 15 de diciembre, 1931.
- República de Colombia. Ley N° 79. Diario Oficial de la Republica de Colombia, Bogotá, 23 de diciembre, 1988.
- República de Colombia. Ley N° 10. Diario Oficial No 39.638 del Congreso de la Republica de Colombia, Bogotá, 21 de enero, 1991.
- República de Colombia. Ley N° 142. Diario Oficial del Congreso de la Republica de Colombia, Bogotá, 11 de julio, 1994.
- República de Colombia. Ley N° 454. Diario Oficial No 43.357 del Congreso de la Republica de Colombia, Bogotá, 6 de agosto, 1998.
- República de Colombia. Decreto N° 294. Diario Oficial N°. 36.196 de la Presidencia de la República de Colombia, Bogotá, 18 de febrero, 1983.
- República de Colombia. Decreto N° 1482. Diario Oficial de la presidencia de la Republica de Colombia, Bogotá, 7 de julio, 1989.