

Las cooperativas rurales y el desarrollo regional: el caso de las provincias del sur de Santander, Colombia¹

Ricardo Dávila L. de G.²

Resumen

Ricardo Dávila «Las cooperativas rurales y el desarrollo regional: el caso de las provincias del sur del departamento de Santander, Colombia». *Cuadernos de Desarrollo Rural N° 37* segundo semestre de 1996, Santa Fe de Bogotá, páginas: 47-62.

El artículo presenta el proceso de investigación que adelanta el Instituto de Estudios Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana, dentro de su línea de investigación: Sector Solidario en Colombia. Aquí el autor presenta el caso de las cooperativas rurales de las provincias del sur del departamento de Santander en Colombia.

El documento destaca, entre otros aspectos, la economía campesina presente en la zona, la capacidad gerencial desarrollada por las cooperativas y la gerencia social que adelantan estas entidades. El artículo hace énfasis en los elementos que definen las fortalezas y debilidades de este sector cooperativo que tiene presencia municipal y regional.

1. Introducción

Este trabajo, es el resultado de un proceso de investigación que lleva a cabo el Instituto de Estudios Rurales, dentro de la línea de investigación sobre el sector solidario en Colombia³. El instituto ha hecho converger en un territorio concreto, tres procesos de investigación alrededor del tema del modelo empresarial cooperativo. De un lado, los esfuerzos que desde 1992 se han venido realizando al participar como miembros del equipo de investigación continental, que en el marco del programa International Management Development

Summary

Ricardo Dávila. «Rural cooperatives and Regional Development: the case of the southern provinces in Colombia». *Notebooks on Rural Development N° 37*, Santa Fe de Bogotá, 1996, pages: 47-62.

The article presents the research process being developed by the Institute of Rural Studies of the Universidad Javeriana within its research lined called, Solidary Sector in Colombia. Here, the author presents the case of rural cooperatives in the southern provinces of the Department of Santander in Colombia.

Among other, the document highlights the present peasant economy in the area, the managing capacity developed by cooperatives and the social management performed by these entities. The article emphasizes elements defining strengths and weaknesses of this cooperative sector which has a municipal and regional presence.

- 1 Artículo basado en la ponencia presentada en el seminario internacional *Las cooperativas rurales y el desarrollo regional*, realizado en el municipio de San Gil, departamento de Santander, Colombia, octubre 28-31 de 1996. Evento convocado por: Instituto de Estudios Rurales, —Pontificia Universidad Javeriana—, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke y la Fundación Universitaria Cooperativa de San Gil. Evento financiado por: Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional y la Asociación de Colegios y Universidades del Canadá.
- 2 Director del Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- 3 Agradezco los comentarios hechos al presente documento por parte de Jaime Forero, Marietta Bucheli, Felipe Medina y Benjamín Ramírez, miembros del instituto.

Network INTERMAN estudia casos de éxito e innovación gerencial en el tercer mundo. De otro lado, las actividades de investigación y supervisión de pasantías de estudiantes y profesores españoles, que desde hace dos años se llevan a cabo dentro del Programa de Cooperación en el Ambito Universitario con América Latina. Instituto de Cooperación Iberoamericana, España *INTERCAMPUS* y que se ha orientado a profundizar el estudio de las empresas cooperativas como agentes de cambio local.

La tercera iniciativa corresponde a un convenio firmado entre el Instituto de Estudios Rurales (ER), de la Pontificia Universidad Javeriana y el Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), Canadá, en 1995. El convenio tiene como fin consolidar una red universitaria panamericana de gestión y desarrollo cooperativas, que pretende fortalecer la capacidad gerencial existente en determinadas regiones del país⁴.

El convenio conlleva un programa de acción que condujo a la realización de labores de investigación, docencia, extensión, formación y difusión. En una primera etapa, el instituto escogió ocho cooperativas de primer grado ubicadas en las provincias Guanentina y Comunera del departamento de Santander y en conjunto con dos universidades, una regional y otra extranjera, se encuentran desarrollando dichas actividades. En esta zona florece desde hace más de treinta años, un cooperativismo impulsado primordialmente por la Iglesia católica, que juega un papel importante al interior de la sociedad y la economía rural de la región.

El proceso de investigación contempla la realización de estudios de caso a profundidad, de empresas cooperativas que han sido catalogadas como casos de éxito e innovación gerencial. Para el desarrollo de los estudios se han utilizado técnicas convencionales, tales como entrevistas semiestructuradas a socios fundadores, directivos y gerencia, revisión de fuentes secundarias, así como algunas técnicas participativas, como fue la realización de un curso taller sobre gerencia cooperativa en el que participaron dos asociados directivos y el gerente de cada una de las cooperativas seleccionadas. Con ellos se llevó a cabo un ejercicio de administración estratégica, que produjo unos primeros resultados de análisis y diagnóstico alrededor del tipo de empresa que se encuentra en la zona y el papel que están jugando en el concierto regional.

Estos resultados se presentan enmarcados dentro de lo que significan la economía campesina y la empresa cooperativa para el país. Al difundirlos, se espera ampliar el conocimiento que se tiene en el país, con relación a los estilos gerenciales, los tipos de empresas, la capacidad empresarial a la luz de las experiencias que desde hace muchos años se vienen produciendo en estas provincias.

2. Las provincias donde se desarrolla el proyecto

El departamento de Santander está compuesto por seis provincias. Como se puede observar en el Cuadro 1, más de 50% de la población vive en la Provincia de Soto, en la cual se ubica la ciudad capital del departamento (Bucaramanga con 414.365 habitantes). En las provincias Comunera y Guanentina, donde se realiza el estudio, habitan 221.025 personas, que representan el 13.86% de la población total del departamento, según censo de 1993.

⁴ Este convenio cuenta con apoyo financiero de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Institucional (ACDI) y de la Asociación de Universidades y Colegio del Canadá (AUCC).

Cuadro 1
Colombia, departamento de Santander
Población del departamento por provincias
1993

% Población Rural	Provincia	Población	% Rural
55.11	De Soto	878.676	13.3
5.74	Comunera	91.577	62.9
14.92	De Mares	237.911	26.3
8.12	Guanentina	129.448	58.1
10.77	De Vélez	171.768	72.5
5.34	García Rovira	85.105	65.6
100.00	TOTAL	1.594.485	30.9

Fuente: DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. Censo 1993. Santander.

En la zona bajo estudio, que comprende los municipios de Barichara, Galán, Mogotes, San Gil, Socorro, Valle de San José y Villanueva, viven 97.733 habitantes (según el censo de 1993). De estos municipios, San Gil y Socorro pueden catalogarse como centros urbanos, el primero relativamente importante como cabecera de la provincia y el segundo, como centro comercial en proceso de estancamiento. Los cinco municipios restantes pueden considerarse como rurales. Estos siete municipios representan el 44% de la población total de las dos provincias y abrigan a una población de origen campesino que representa el 41.9% de dicha población.

En este espacio agrario coexisten campesinos, empresarios agropecuarios capitalistas y latifundistas ganaderos. Estos actores tienen lógicas y motivaciones diferentes para la producción. Los empresarios buscan antes que nada el lucro individual, los campesinos la subsistencia y los latifundistas la comodidad social y económica. Dentro de este espacio la economía campesina juega un importante papel, tal como acontece en todo el país (Jaime Forero, 1991).

La economía campesina de la zona, tiene una lógica de producción poliactiva, que busca lograr una seguridad alimentaria con base en la cual pueda enfrentar las amenazas y oportunidades que se presentan en su entorno. Así, los productores campesinos aprovechan la ventaja que representa el vivir en diversos climas y alturas para estructurar su posibilidad de reproducción. Orienta todas sus actividades a lograr la reproducción de la familia como unidad económica de producción y consumo. Aún en los municipios donde se encuentra cierta especialización a causa de determinados microclimas, como es el caso de Villanueva, Mogotes y Valle de San José, el campesino cultiva más de un producto. En la zona se cultiva frijol, café, caña panelera, maíz, tomate, tabaco, millo, yuca, pastos, papaya, arveja, frutales, plátano, cacao y fique. Además, esta economía, desarrolla actividades pecuarias, artesanales, mineras, de servicios y agroindustriales.

La zona está sometida a un intenso proceso de cambio, que se ha venido dando desde hace más de diez años y que se ha dinamizado por la pavimentación de las carreteras que unen a varios de estos municipios (Barichara, Villanueva y Valle de San José) con San Gil y Socorro. Este cambio se ha manifestado en un lento proceso de despoblamiento de las zonas rurales y en un crecimiento de los cascos urbanos; en ocho años la población asentada en estos municipios ha crecido en 4.329 personas, como puede apreciarse en el Cuadro siguiente. Este cambio se ha producido de manera diferente en los municipios; así, en Galán, Mogotes, Socorro y en menor proporción, Villanueva, la población total ha disminuido, en tanto que en San Gil, Barichara y Valle de San José la población creció.

Cuadro 2
Población total, 1985-1993, municipios estudiados y
% población rural, 1993
departamento de Santander, Colombia

	Población Total 1985	Población Total 1993	Población Rural 1993
Barichara	7636	9620	70.4
Galán	4054	3464	69.7
Mogotes	13191	11803	72.4
San Gil	32851	35123	19.8
Socorro	23690	22475	24.0
Valle de San José	4876	8133	81.0
Villanueva	7160	7115	59.0
TOTAL	93404	97733	41.9

Fuente: DANE, Colombia. Censo 1993, Santander.

Este despoblamiento progresivo ha creado una seria amenaza para la lógica productiva del campesinado; la escasez de mano de obra, provocada por la migración permanente de jóvenes y adultos (entre los 15 y 35 años) que salen a buscar nuevos horizontes, y por el descenso dramático que ha tenido el tamaño de la familia en la región. Esta escasez de mano de obra trata de ser suplida por una multiplicidad de relaciones socioeconómicas (contratos, sociedades, compañías, aparcerías, arrendamientos, etc.), que se dan, tanto entre los campesinos medios, los minifundistas, los hacendados y los campesinos sin tierra, como "entre iguales" (entre campesinos medios, entre minifundistas, o entre campesinos sin tierra).

La sociedad y economía campesina de la zona se encuentra articulada, hoy en día, muy fuertemente al mercado a través de procesos de monetización de insumos y venta de productos y en menor proporción por el pago en dinero de jornales. De otro lado, se encuentra asumiendo el cambio técnico en la medida de sus recursos y sus capacidades.

Esta sociedad y economía campesina no es homogénea, sino heterogénea y diversa, como sucede en todo el país. Con base en estudios recientes, realizados a nivel nacional (Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE 1994), se pueden encontrar tres tipologías de economías campesinas en Colombia.

1. Las economías campesinas competitivas que habitan las zonas andinas (minifundios estables) y los valles interandinos (campesinado medio). 2. Los campesinos que tienen producción de autoconsumo y/o excedentes para el mercado local, que viven en minifundios deprimidos en las laderas de las montañas andinas y en los asentamientos campesinos en zonas de latifundio costero. 3. Y los campesinos medios y minifundistas que habitan las zonas de colonización, tales como el Magdalena medio y bajo, los antiguos territorios nacionales (Orinoquia y Amazonia) y la costa pacífica (véase mapa 1). En la zona se encuentran principalmente campesinos medios, minifundistas (estables y deprimidos) y campesinos sin tierra, todos ellos viviendo en las laderas de las montañas y en los valles interandinos.

Esta heterogeneidad de la economía campesina se expresa de una manera diferente, entre uno y otro municipio, como sucede por ejemplo en el caso de la producción. Observando el Cuadro 3 se puede destacar la evolución positiva de los cultivos en Villanueva, en donde además una gran mayoría de los productores campesinos complementan su actividad agropecuaria con el tejido de sacos de fique, que representa una fuente estable mínima de ingresos para la familia. En el Valle de San José y Barichara, la expansión de los cultivos ha sido menor, siendo negativa en San Gil, Mogotes y Socorro.

Cuadro 3
Evolución de la producción en la zona de estudio
cultivos semestrales, 1988-1995
departamento de Santander, Colombia

	1988	1995
Barichara	1.044	1.178
Mogotes	520	60
San Gil	2.750	1.354
Socorro	1.260	750
Valle de San José	690	1.006
Villanueva	3.130	7.507
TOTAL	9.374	11.856

Fuentes: Unidad Regional de Planificación Agropecuaria —URPA— Departamento de Santander. 1988 - 1995.

Las posibilidades de desarrollar nuevas líneas de producción que respondan a las tendencias del mercado nacional e internacional no son muy claras; el caso de Barichara señala que posiblemente una alternativa viable es el desarrollo de la diversificación e

integración de varias actividades agropecuarias. El tabaco y el fríjol siguen siendo las alternativas mercadeables más claras.

3. La presencia cooperativa en la zona

Aunque el cooperativismo aparece en Colombia a partir de 1931, en las provincias bajo estudio sólo comienza a tenerse noticia de este fenómeno desde finales de la década del cincuenta. Por esta época, la Iglesia católica comienza a impulsar la idea de cooperativas municipales de ahorro y crédito, buscando apoyarse en ellas para propiciar el proceso de desarrollo de la sociedad y economía provincial.

Hoy en día, después de más de 37 años de haber sido creadas las primeras cooperativas de base en la zona (SERVIMCOOP Cooperativa de Servicios Múltiples de Mogotes Ltda. Mogotes, COMULSEB Cooperativa Multiservicios Barichara, Ltda. Barichara y COOPVILLANUEVA Cooperativa de Servicios Múltiples de Villanueva Ltda. Villanueva) se ha generado todo un sistema cooperativo que presta, eficiente y exitosamente, servicios financieros y complementarios a la comunidad rural allí asentada.

Este sistema ha pasado por diferentes momentos de crisis pero puede considerarse como exitoso, en cuanto tiene que ver con la satisfacción de las necesidades más urgentes de la comunidad asociada a estas cooperativas.

3.1 Existencia de una capacidad gerencial

El primer resultado importante encontrado en la experiencia cooperativa analizada, es haber generado, mantenido y consolidado una capacidad gerencial exitosa expresada en núcleos básicos de asociados (equipos de trabajo) existentes en cada una de ellas, que son los responsables de la administración y conducción de la empresa.

Estos núcleos básicos están conformados por grupos de asociados directivos y gerentes que asumen el manejo y la gestión de la cooperativa y que se van rotando de una manera periódica, según lo demanden los estatutos de la cooperativa.

Estos núcleos están orientados por la doctrina cooperativa y la doctrina social de la Iglesia; llevan a cabo una gestión participativa y efectiva que prioriza el beneficio común por encima del interés individual. En los casos estudiados, los núcleos básicos han evolucionado, de ser un puñado de idealistas o interesados, a equipos y grupos de trabajo relativamente amplios, que asumen totalmente la administración de la cooperativa.

La mayor participación que se ha ido logrando por parte de los socios directivos, ha ido acabando con la imagen de la cooperativa en la cual el gerente era considerado su dueño; en las ocho cooperativas seleccionadas, el poder —en la organización y en la gestión—, descansa en equipos de personas que trabajan pensando y actuando principalmente por la empresa y la comunidad. Es un estilo de gerencia colectivo que implica a un número relativamente importante de asociados. Hoy en día, los asociados directamente involucrados pueden oscilar en 15 y 40 por cooperativa.

En los últimos diez años, en la mayoría de estas cooperativas se ha experimentado un cambio en la concepción del poder dentro de la empresa; de la existencia de núcleos básicos reducidísimos, casi como “roscas” de socios que buscaban más el beneficio personal, han evolucionado a grupos más amplios de asociados preocupados, más por el bienestar de todos que por la satisfacción personal o de sólo unos pocos.

Habiendo tenido amargas experiencias, al tener que rotar al interior de los núcleos básicos, asociados capacitados por novatos vencedores en una elección, se ha ido construyendo un clima organizacional tal que cuando un asociado sin experiencia acude a estos cargos, va desarrollando su habilidad para analizar una propuesta, entender y aprobar un balance, evaluar y otorgar un crédito. Las reuniones periódicas van ayudando a tener claro hacia dónde debe ir la empresa; poco a poco va conociendo su manejo, con el apoyo de todo del equipo gerencial que tiene experiencia. Aquí el papel del gerente y de unos pocos socios es fundamental.

De manera inconciente, tal vez, el principio educativo o la cooperativa se va haciendo efectivo. Paso a paso se va perdiendo la timidez y el calor humano del grupo le va permitiendo participar al neófito, quien a los pocos meses comienza a opinar, a preguntar, a proponer.

Basados en el pragmatismo de sus iniciadores y en el análisis de la experiencia propia y externa, de la cual se retoma lo positivo de la situación evaluada y se hace de lado lo que se considera desacertado, se va logrando la preparación y cualificación de los miembros del núcleo básico; es un aprendizaje cotidiano. Cuando la central cooperativa, COOPCENTRAL, prestaba los servicios de auditoría y asistencia técnica, se logró estructurar una escuela de gerencia en la práctica, donde el proceso de evaluación, seguimiento y auditoría a las cooperativas socias se convirtió en el mejor taller de preparación de gerentes y socio directivos.

Esta experiencia fue decantada y apropiada por cada cooperativa, dando origen a su propia forma de preparación y capacitación de los directivos. Se puede afirmar que el trabajo colectivo, de equipo, que realiza el núcleo básico en el manejo que le da una de las empresas seleccionadas, se ha convertido en una verdadera escuela en donde se desarrollan y se aprenden habilidades para la dirección, el control y la gestión de la cooperativa.

3. 2. Las cooperativas de corte municipal

Teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales predominantes en la base social y la motivación principal que anima a al empresa, las ocho cooperativas seleccionadas (COMULSEB, SERVIMCOOP, COOPVILLANUEVA, cooperativa del Valle de San José, COMULDESA, COMULTRASÁN, COOPMUJER y COESCOOP), se han clasificado en cooperativas de corte municipal y cooperativas con orientación regional.

Las cooperativas ubicadas en los municipios de Barichara, Villanueva, Valle de San José y Mogotes se caracterizan porque su base social es, en un buen porcentaje, de origen campesino. Teniendo en cuenta la tipologización mencionada anteriormente, encontramos minifundios estables en los municipios de Barichara, Valle de San José y Mogotes, campesinado medio principalmente en Villanueva y minifundio deprimido en Mogotes.

La orientación principal de estas empresas, es la de apoyar e impulsar el desarrollo de la economía, tanto de los asociados como de la comunidad municipal, y su compromiso es el logro del bienestar común, en el marco del planteamiento cooperativo. En ellas, el objetivo principal es el bienestar de todos los asociados. Prima lo social por encima de lo individual y la empresa se concibe como motor del desarrollo local, entendido este, para todo el mundo.

Estas cooperativas prestan múltiples servicios (financieros básicos y complementarios —uso maquinaria agrícola, venta de insumos, comercialización, educación, salud, recrea-

ción, consumo—). Estos servicios tienen una clara orientación social; satisfacer las necesidades del asociado y la comunidad.

Estas cooperativas mantienen las ventajas que genera el haber puesto en marcha un modelo empresarial apoyado en las condiciones sociales, económicas y culturales locales. Así han logrado eficiencia económica y administrativa (disminución de costos y gastos en la prestación de los servicios financieros) a la par de mantener el poder, en términos relativamente democráticos al interior de la organización, habiendo logrado desarrollar una gerencia colegiada que se expresa en un equipo de trabajo sobre el cual recae la responsabilidad por la dirección, el control y la gestión de la empresa cooperativa.

Por ello, la decisión de dar prioridad y concentrarse en la sociedad y economía municipal, ha sido tomada conscientemente, para evitar el riesgo de perder eficiencia económica y administrativa y el poder en la organización, tal como sucedió en algunas de las cooperativas de la región que adoptaron el modelo de apertura financiera.

3.3. Las cooperativas de orientación regional

En estas empresas, la base social esta representada principalmente por personas que viven en los cascos urbanos, dedicadas a actividades diferentes a la producción agropecuaria (empleados públicos y privados, comerciantes, artesanos, microempresarios); el campesino se encuentra asociado, pero la empresa no se orienta hacia él. La empresa busca la satisfacción de las necesidades del asociado, desde una visión más individual que colectiva, lo que ha conducido a perder de vista, como objetivo central, la economía municipal; la preocupación por la comunidad se individualiza y se da primacía a la satisfacción de necesidades desde la perspectiva personal.

En este tipo de cooperativas se pueden ubicar dos sectores; las cooperativas que tienen una base social mixta, mezcla de los sectores urbano y rural, y las que tienen una base eminentemente urbana. En el primer caso se pueden ubicar COOMULDESA (sede en Socorro), COOMULTRASÁN y COOPMUJER (en San Gil) en las cuales, aunque predomina el asociado urbano, tienen un número importante de asociados de origen campesino. El segundo caso está perfectamente tipificado por COESCOOP (sede en San Gil), cuya base social está conformada por los empleados de las cooperativas de la región.

A pesar de haber diferenciado a las cooperativas escogidas, en los dos tipos anteriores, en ellas se encuentran elementos comunes tales como, la prestación eficiente de los servicios y el sentido social de la acción empresarial.

Los principales datos de las cooperativas, se encuentran en el cuadro siguiente:

Cuadro 4
Colombia: departamento de Santander.
Aspectos financieros y población asociada en las cooperativas seleccionadas
1995

Municipio	Cooperativa	Total activos \$ millones	Crédito \$ millones	Depósitos (1) \$ millones	Excedentes (2) \$ millones	Número Asociados Total	% Asociados		Población Total	% Asociados
							Población Rural	Asociados		
Barichara	COOMULSEB	2406.0	1526.1	1.174.0	44.2	3200	67	7174	45	
Valle de	COOPERATIVA									
San José	V. de San J.	857.8	584.8	463.7	45.6	2576	67	4848	53	
Villanueva	COOPVILLANUEVA	2518.4	1281.7	1271.8	105.5	4900	60	7098	58	
Mogotes	SERVICOMP	1274.3	880.3	589.1	10.2	3008	46	11870	25	
Subtotal		7056.5	4272.9	3498.6	215.5	13684	60	30990	44	
Socorro	COOMULDESA	3961.6	2555.4	2589.6	8.0	8740	30	22475		
San Gil	COOPMUJER	693.2	491.6	181.6	11.3	nd	nd			
San Gil	COESCOOP	930.8	520.6	77.3	0.1	550	0	35123		
Subtotal		5585.6	3567.6	2848.5	19.4	4532	25	57598		
San Gil	COOMULTRASÁN (3)	85663.4	55297.1	45544.5	1682.9	4532	25			
TOTAL		98305.5	63136.7	51891.6	1917.8			88588		

nd: no disponible

Fuente: Informes Financieros anuales, 1995

(1) Los saldos de Estados Financieros están al 31 de diciembre.

(2) Excedentes netos incluido el efecto de la inflación

(3) Las cifras de Estados Financieros están consolidadas a nivel departamental. Los datos de asociados y porcentaje rural, a nivel de zona.

3.4. El desarrollo de un modelo empresarial cooperativo

En las provincias Guanentina y Comunera, se ha generado un cooperativismo de servicios, de carácter periférico (Larrañaga, J., 1993), que ha permitido el desarrollo de una sociedad provincial rural y que ha colaborado en el sostenimiento de la economía campesina que se encuentra ubicada allí.

Los pequeños y medianos productores campesinos, asociados a estas cooperativas, han logrado en el transcurso de estos años acumular, peso a peso, un capital económico y social, que ha convertido a estas cooperativas en motores del desarrollo local y regional. Este modelo empresarial se caracteriza porque presta servicios financieros y complementarios de una manera eficiente y exitosa.

Este éxito y la eficiencia en la prestación de los servicios, se manifiesta en el hecho de que las cooperativas han logrado operar a menores costos que las entidades financieras convencionales con las cuales compiten, ya que han aprovechado las características socioeconómicas y culturales locales para disminuir los costos asociados a la obtención de información sobre las posibilidades de pago de los usuarios del crédito. Son realmente empresas compuestas por personas que se conocen entre sí (FEDESARROLLO, 1992). Aunque la eficiencia no se ha medido cuantitativamente, se sabe intuitivamente que se tiene una mayor eficiencia, pues con la misma gente realizan más actividades. Asimismo tienen una cartera vencida muy reducida o cercana a cero.

Esto es evidente en las cooperativas de corte municipal; en ellas, los que asignan el crédito, —sus núcleos básicos—, dan mayor importancia al conocimiento que se tiene del asociado y a las relaciones de confianza y parentesco que, a los formularios y formatos propios de las entidades financieras convencionales. Este reconocimiento de las condiciones propias de la localidad permite flexibilizar los términos de colocación de los créditos, adoptándolos a las necesidades de los usuarios, ya que se pone mayor atención a las condiciones concretas.

En estas cooperativas se evidencia, que tanto el núcleo básico como el asociado, respetan los principios en que se encuentra basado el contrato financiero exitoso. Todos entienden que obtienen más ventajas de la operación solvente de la cooperativa que de la operación insolvente que la obligue a cerrar sus puertas (Lora, Vesga, 1992).

Sin lugar a dudas, la mayor claridad en este aspecto la tienen el gerente y los socios directivos, quienes son bien conscientes de a quién se le colocan los recursos y de qué deben hacer cuando un asociado entra en problemas; la norma general es que si el asociado ha usado honesta y seriamente el crédito, no se presiona el cobro judicial, sino que se refinancia las veces que sea necesario para sacar adelante al asociado. Y el asociado que ha recibido el crédito, tiene claro que debe pagarlo para que la cooperativa siga prestándole los servicios básicos que necesita.

Puede afirmarse que el éxito y la eficiencia en la prestación del servicio de crédito en las cooperativas seleccionadas, se debe a que se conoce relativamente bien al prestatario, el proyecto y la garantía. Además, debe tenerse en cuenta que estas cooperativas han logrado darle una efectividad sobresaliente al ofrecimiento de servicios complementarios al asociado. De esta manera han logrado desarrollar un instrumento importante para mantener su presencia en la zona y aun, desestimular la competencia. Parte del éxito, ha sido reconocer el carácter poliaactivo que tiene el productor campesino de la zona.

3.5. La gerencia social

El estilo gerencial que se encuentra en las cooperativas seleccionadas, está bien definido. Se puede hablar de una gerencia social que, orientada por el ideal cooperativo, busca el bienestar común. Los núcleos básicos priorizan el interés general por encima del interés personal, así unas cooperativas den más énfasis a lo comunitario y otras a lo individual. En síntesis, estos núcleos tienen clara la responsabilidad social de la empresa.

Se ha desarrollado una idea de responsabilidad, basada en el conocimiento de su entorno inmediato y con un alto sentido de compromiso con la comunidad. Esta visión supera la que prevalece en el empresario privado, quien delimita su responsabilidad social en la creación de empleo y el pago de impuestos. Es una responsabilidad fundamentada en la búsqueda de mejorar la calidad de vida del asociado. En esta visión gerencial se ha logrado el equilibrio entre el cuidado y crecimiento del patrimonio y demás recursos comprometidos en la empresa y la búsqueda de transformar las condiciones de inequidad de la sociedad.

Estas empresas logran producir un conjunto de servicios realizados con una misión y una visión orientada a facilitar el bienestar de sus asociados, los empleados y la comunidad, en un medio de acción específico (municipal o regional). Esta acción social está centrada en valores y en una ética que obra en servicio de una causa social y no meramente económica (Andrade, y cols., 1996).

Las cooperativas escogidas han logrado adecuar su estructura organizacional y organizativa para lograr el equilibrio entre el objetivo social y el objetivo económico. Así, han dado lugar a un clima organizacional orientado hacia el logro de una sociedad justa donde se asume con responsabilidad la acción social, en un marco de eficiencia económica y administrativa. Han logrado, niveles satisfactorios de gestión social, desarrollando un estilo gerencial y empresarial humanista, que muestra resultados en cuanto al mejoramiento de la calidad de vida de los grupos sociales vinculados.

Los responsables de las cooperativas, administran pensando en los problemas de la comunidad; están atentos a las quejas de los usuarios, se preocupan por el buen servicio y la transparencia en la toma de decisiones. Este grupo de personas trabaja con y para la comunidad. También realizan acciones de control y monitoreo; permanentemente revisan, evalúan, analizan, discuten y ajustan los planes, y actividades que la cooperativa realiza; sin embargo, hasta ahora, el autocontrol y la autorregulación son sólo aspectos que caracterizan al estilo de gestión del núcleo y no de la base social. La mayoría de los asociados se mantiene todavía ausente de un verdadero control social como lo pregonaba la doctrina.

3.6. El predominio de una visión localista

A pesar del proceso de cualificación que se ha venido dando entre el núcleo básico, prima entre sus miembros una visión que se reduce al ámbito municipal o provincial. Esto se aprecia en el caso de las cooperativas ubicadas en los municipios de Barichara, Valle de San José y Villanueva, donde la empresa cooperativa se concibe más como un sistema cerrado, centrado en la economía local. Las cooperativas ubicadas en Socorro y San Gil, aunque tienen perspectivas más amplias, como sistemas abiertos que son, su radio de acción no llega más allá de la ciudad capital del departamento.

No es típico encontrar en estas cooperativas una preocupación por el entorno nacional o internacional. Esta visión localista se consolida, por un lado, por el esfuerzo hecho en afianzar la empresa a costa de reducir el proceso de integración cooperativa, que hasta

mediados de la década anterior había venido liderando el Secretariado de Pastoral Social —SEPAS— y la Central de Cooperativas de Promoción Social —COOPCENTRAL—. Al aumentar el aislamiento de las empresas estudiadas, se fue perdiendo la posibilidad de seguir actuando dentro de un proyecto global. Lo que se ha ganado en fortaleza económica y social en la cooperativa municipal, se pierde en capacidad integradora. Cada vez son más escasos los intercambios de experiencias y la realización de proyectos conjuntos.

Los logros obtenidos por las cooperativas analizadas, manifestados en el capital económico y social que se tiene disponible, pueden ser suficientes para potenciar la economía y la sociedad provincial a pesar de la escasez de recursos, si se tiene un horizonte común. De lo contrario, las presiones que generan los modelos actuales de desarrollo que se están realizando en el país y el mundo, son de tal magnitud frente a los recursos existentes, que pueden anular el potencial individual de cada cooperativa. Si se rompe el frágil equilibrio que hasta el momento ha vivido la economía campesina provincial, la cooperativa no tiene como responder. Si se presenta una crisis general en el municipio, a causa de una baja extrema en los precios de venta de productos, una plaga, enfermedad o sequía, los recursos acumulados se volverían totalmente insuficientes para evitar el fracaso de los productores.

En cuanto al estilo de gestión, esta visión se manifiesta en horizontes de planeación que no van más allá de 1 ó 2 años en cada cooperativa. Se tiene un ciclo de actividad marcado por el corto plazo. La imposibilidad de trabajar sistemáticamente la información que mueve la cooperativa, conduce a que las decisiones y el aprendizaje se den de manera natural e intuitiva.

Lograr una visión de un largo plazo, estratégica, exige el fortalecimiento de la capacidad analítica y proyectiva, como funciones primordiales a realizar efectivamente por las empresas y no ocasionalmente, como ocurre hoy en día.

3.7. El papel de las cooperativas en el desarrollo local

El estudio realizado nos muestra, que la presencia de las empresas cooperativas se expresa con claridad en la dinamización de las economías campesinas, pero que es aún débil en la construcción de servicios de infraestructura, educación, salud y en las formas de influencia en las entidades territoriales.

La experiencia del curso-taller nos permitió comprobar que, en la zona, la empresa cooperativa es un eficiente agente de desarrollo; ellas han facilitado el acceso al crédito, han conseguido precios justos en la compra de insumos, artículos de consumo y en el alquiler de maquinaria; además han colaborado en los gastos de salud, educación y recreación.

Además, estas cooperativas de primer grado, han logrado mantener acuerdos de cooperación de diversos tipos (convenios de compra y venta, pago de suscripción) con otras entidades locales o regionales de carácter público o privado, demostrando ser un medio eficaz para distribuir los recursos disponibles, de la manera más democrática posible. Han conformado un sistema de cooperativas cercanas, con relativa cohesión social, que facilita y retroalimenta la maximización de los efectos redistributivos. (Jorge Coque, 1996).

A pesar de esta situación y siendo conscientes de papel que el cooperativismo juega en el desarrollo de las localidades, debemos manifestar que todavía no logra alcanzar el nivel óptimo de presión e influencia en los niveles macrosociales, como para imponer una visión solidaria de las relaciones económicas, culturales y políticas. Sin negar el papel activo que juega como soporte de la economía local, se debe anotar que aún no logra tener una

influencia real en la orientación, diseño y ejecución de los planes de desarrollo municipal, ni tiene un lugar preponderante en los procesos de privatización de los servicios públicos.

En síntesis, si bien tiene un *rol* importante en el desarrollo local, las cooperativas se mantienen en actividades tradicionales y muy poco han incursionado en las nuevas actividades que proporciona el proceso de descentralización que vive el país.

3.8. La mujer, un actor importante en la gestión cooperativa local

Otro elemento importante, que caracteriza a estas cooperativas, es el papel que la mujer se encuentra jugando en la gestión de la empresa. En COOMULSEB (Barichara), Valle de San José, COOMULTRASÁN, COOPMUJER y COESCOOP, la gerencia está en manos de la mujer, en un proceso que en casi todas, tiene varios años de estarse dando.

Sin embargo, y a pesar de su importancia, este hecho no se ha estudiado en profundidad a fin de buscar posibles diferencias en los estados gerenciales, dependiendo del género que ocupe el cargo. Estas inquietudes y otras más, se han dejado para una fase posterior.

4. Conclusiones y recomendaciones

La culminación de esta primera fase del estudio y el procesamiento de la información recolectada, permite plantear los siguientes aspectos, como aquellos a los cuales el sector cooperativo zonal debe otorgar atención especial. Habiendo visto las fortalezas cooperativas en la zona, en el apartado anterior he creído conveniente destacar las debilidades, en este aparte de conclusiones.

4.1. La fragilidad de la economía campesina

Reconociendo que buena parte de los asociados en la zona hacen parte de la economía campesina existente allí, nos preocupa —de una parte—, la fragilidad de esta economía y, de otro lado, la insuficiencia de recursos y proyectos de que disponen las cooperativas estudiadas para superar esta fragilidad.

La alta monetización, la escasez de mano de obra joven y adulta, los bajos precios de venta, son factores que atentan contra la sostenibilidad de estos productores campesinos, frente a los cuales las cooperativas no tienen una respuesta contundente.

Se necesita por lo tanto, que las cooperativas mejoren los esfuerzos realizados para convertirse en un verdadero soporte de las comunidades con las cuales interactúan. Ello exige la asignación de recursos que les permitan conocer más profundamente las características y condiciones sociales, económicas y culturales que tienen sus asociados, para con base en ellos, poder elaborar planes y proyectos de desarrollo, en los cuales se reconozcan efectivamente las verdaderas potencialidades de estas bases sociales.

Esta carencia de estudios socioeconómicos, se convierte en una debilidad de estas empresas, ya que se desconoce la cantidad de recursos en poder de sus asociados que las cooperativas todavía pueden aprovechar. Sólo se tiene la sensación de que se está llegando a la máxima utilización del recurso disponible.

4.2 Los servicios múltiples, una particularidad significativa

En contra de la tendencia actual hacia la especialización, en la zona se encuentran cooperativas, como las estudiadas que se caracterizan por prestar servicios múltiples, lo cual se ha constituido en uno de sus principales logros, a través del cual tratan de satisfacer la gran cantidad de necesidades que tienen sus asociados.

Consideramos que las cooperativas deben mantener esta prestación de múltiples servicios, en contra de las propuestas de ley que obligan a la especialización en la prestación de servicios financieros y a pesar de la complejidad que significa la gestión social y económica de este tipo de empresa. No se puede dejar de lado la sinergia que produce la multiactividad, sin antes haber analizado concienzudamente las ventajas y desventajas que trae la propuesta, en cuanto a eficiencia, efectividad y eficacia.

En este aspecto encontramos una gran debilidad del cooperativismo en la región y el país. No se tiene la fuerza social suficiente para hacer respetar la ley cooperativa, que los diferencia nítidamente de los otros tipos de empresas existentes en el país, a pesar de los miles y millones de personas que se encuentran asociados a ellas. Esta debilidad puede conducir a situaciones en las cuales se ignoren los éxitos logrados y se imponga una manera de actuar, que no reconoce el devenir de la empresa aumentando el riesgo en la gestión de la empresa.

4.3. La integración y la educación, dos principios fundamentales en el futuro cooperativo

Sin lugar a dudas, la educación y la integración se convierten en principios fundamentales para el presente y el futuro cooperativo, dado el desarrollo y el crecimiento observado en las empresas estudiadas. A nuestra manera de ver, la situación actual exige una activación máxima de estos principios, para seguir manteniendo una presencia significativa en la zona, apoyado prácticamente en los esfuerzos que hacen los asociados para mejorar su nivel de vida.

Si no hay integración regional, nacional e internacional, los resultados favorables logrados hasta hoy pueden dejar de producirse, frente a la magnitud de los problemas que se deben atender. Para todas las cooperativas es claro, que solas no pueden seguir.

En este contexto, la integración se manifiesta como una estrategia obvia y lo que es prioritario, es la búsqueda inmediata de procesos (proyectos, programas, acciones) que apunten y fortalezcan las relaciones entre los diferentes tipos de cooperativas, para ofrecer un frente común.

En cuanto a la educación, es inevitable pensar en la realización de programas de promoción, difusión y educación cooperativa, que acerquen la base social a la cooperativa, a través de procesos de educación y formación de lo que es la doctrina y la empresa cooperativa. Si bien es cierto que la participación social ha ido evolucionando en las cooperativas, expresándose en una mayor número de socios preocupados por la cooperativa (núcleos básicos, delegados), no puede olvidarse que la masa de asociados se ha ido dejando de lado. Por ello es necesario establecer la relación con el asociado, para que no quede supeditada únicamente a la prestación de buenos servicios, sino que se traduzca en un conocimiento para el asociado, que consolide a la empresa en su medio.

4. 4. Hay poco uso del conocimiento existente

Si bien, la tendencia encontrada en los estudios más recientes (Machado, 1995), en cuanto se refiere a la precaria calidad de los datos, las cifras y las estadísticas relativas al sector y sus diferentes comportamientos, se mantiene, conviene plantear que las cooperativas estudiadas no han desarrollado todavía un instrumento o mecanismo que les permita procesar la información de carácter interno y externo, a la cual tienen acceso. Por esta razón, los procesos decisorios se vienen dando con base en sentimientos, sensaciones y razonamientos, que se apoyan en un procesamiento mínimo de información.

El conocimiento que se tiene sobre el actuar de cada empresa y las condiciones sociales, económicas y culturales de la población afectada, es de carácter intuitivo; se intuye que hay eficiencia (“con la misma gente hacemos más”) o satisfacción del asociado (“los asociados reconocen el buen servicio”), pero no se ha hecho un estudio sistemático y comparado de estas situaciones. El curso-taller realizado, nos permitió comprobar, que las cooperativas no procesan con fines analíticos y de decisión, la mayoría de la información contable y financiera que producen.

La recomendación evidente, es que las cooperativas comienzan a destinar recursos para lograr aprovechar la información y el conocimiento existente, y convertirlos en un soporte de la gestión empresarial.

En relación con estudios recientes realizados sobre las cooperativas agropecuarias en Colombia (Machado, 1995) conviene anotar que este estudio de carácter zonal permite negar algunas de las tendencias que se observaron en dicho estudio. En especial la relacionada con un aparente estancamiento de la base social, al notarse un decrecimiento en el número de asociados en la zona, el mínimo de asociados ha ido creciendo, lenta pero constantemente. Esto se debe a que los estudios de carácter global, como el mencionado, se fundamentan en información muy precaria de carácter secundario, que no reconoce la heterogeneidad del sector y su diversa ubicación regional.

Bibliografía

ANDRADE BERNARDO, YESID SANTAMARÍA HERNÁNDEZ, MARÍA CONSUELO CASTAÑEDA ROCHA
Método para medir la acción social en empresas de economía solidaria. FUNDECOOP,
Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia, 1996.

COQUE MARTÍNEZ, JORGE

Papel de los modelos empresariales autogestionarios en el desarrollo de zonas desfavorecidas; particularización el caso de cooperativas rurales colombianas. Programa de Cooperación INTERCAMPUS / E.A.L. de movilidad para profesores universitarios (acción 1), Bogotá, Colombia. Agosto. 1996.

FONADE

Diseño de sistemas alternativos de crédito agropecuario para pequeños productores. Informe final preliminar. Econometría. Bogotá, Colombia. Noviembre. 1995.

FORERO, JAIME

La economía campesina colombiana. Edelmira Pérez (editora). *El campesinado en Colombia. Hoy; diagnóstico y perspectivas.* Serie: Investigación y Desarrollo N° 3. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá, Colombia. Diciembre. 1991.

LARRAÑAGA, J.

Las claves de la experiencia de Mondragón. Enfoque del futuro. Jornadas sobre Cooperativismo. Cali, Colombia. Junio. 1993.

LORA, EDUARDO Y VESGA RAFAEL

Las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia: intermediación financiera para sectores populares. FEDESARROLLO. Bogotá, Colombia. Noviembre. 1992.

MACHADO C., ABSALÓN

Reestructuración y desarrollo institucional en el cooperativismo agropecuario; tendencias de desarrollo. FUNDESARROLLO. BANCOOP. Sin fecha. 1995.