

**LA PARTICIPACIÓN EN LA COOPERATIVA DE EMPLEADOS DEL SENA
DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

**YISELLY ADRIANA BENAVIDES ASCUNTAR
JAIME MARÍN FAJARDO DAZA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**LA PARTICIPACIÓN EN LA COOPERATIVA DE EMPLEADOS DEL SENA
DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

**YISELLY ADRIANA BENAVIDES ASCUNTAR
JAIME MARÍN FAJARDO DAZA**

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia Social**

Asesora

**Ph.D ESPERANZA AGREDA MONTENEGRO
Doctora en Antropología**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2006**

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 18 de mayo de 2006

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”. Art. 1º. del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

A:
Mis compañeros de la Fundación Arca de Noe,
a mi familia y a mi novio Giovanni Calderón, por
su apoyo incondicional.

Dedico:
Adriana Benavides Ascuntar

A:
Mi padre Fidencio Fajardo Jaramillo
Mi esposa Aura Nely Narváez Arturo
Mis hijos Camilo David, Jaime Andrés
y Mario Alejandro

Dedico:
Jaime Marín Fajardo Daza

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

Al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

A la Cooperativa de Empleados del SENA, COOPSENA, a sus directivos y asociados por haber compartido con nosotros sus experiencias e información.

A la señorita Olga Pupiales, secretaria de COOPSENA.

Al señor Cesare Cattini, Director de la Fundación Social y Formativa Arca de Noé.

A los compañeros y amigos de la Fundación Social y Formativa Arca de Noé.

A la Doctora Esperanza Agreda Montenegro, asesora de esta investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. MARCO TEORICO	18
1.1 ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO	18
1.2 LA PARTICIPACIÓN EN LAS COOPERATIVAS	18
1.3 DIMENSIONES DE LOS SISTEMAS PARTICIPATIVOS	20
1.4 FACTORES CONTINGENTES DE LA PARTICIPACIÓN	21
1.5 IDEOLOGIA Y PARTICIPACIÓN	22
1.6 IDEOLOGOS DEL COOPERATIVISMO	25
2. MARCO CONCEPTUAL	30
2.1 ECONOMIA SOLIDARIA	30
2.2 COOPERATIVISMO	30
2.3 PARTICIPACION	32
2.4 DEMOCRACIA	33
2.5 CRECIMIENTO ECONOMICO	33
2.6 DESARROLLO ECONOMICO	34
3. MARCO LEGAL	35
4. CONTEXTUALIZACION	39
4.1 RESEÑA HISTORICA	39
4.2 MISION	39
4.3 VISION	39
4.4 OBJETIVOS	40
4.5 CONTEXTO INDUSTRIAL	40
4.6 CONTEXTO TERRITORIAL	40
4.7 CONTEXTO SOCIAL	40
5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
5.1 EL PROBLEMA	41
5.1.1 Descripción del problema institucional	41
5.1.2 Formulación del problema investigativo	41
5.2 OBJETIVOS	41
5.2.1 Objetivo general	41
5.2.2 Objetivos específicos	41
5.3 JUSTIFICACION	43

5.4 PROCESO METODOLOGICO	44
5.4.1 Enfoque	44
5.4.2 Método de investigación	45
5.4.3 Fases de la investigación	45
5.4.4 Universo y muestra	45
5.4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de información	47
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACION	48
6.1 CARACTERIZACION DE LOS ASOCIADOS	48
6.1.1 Edad y género	48
6.1.2 Estado civil	49
6.1.3 Nivel educativo	49
6.1.4 Profesión	50
6.1.5 Ocupación	51
6.1.6 Asociados fundadores	52
6.1.7 Cargo actual	54
6.2 PARTICIPACION DEMOCRATICA	54
6.2.1 Asistencia a las asambleas	55
6.2.2 Participación en las asambleas	58
6.2.3 Elección de órganos de administración y vigilancia	67
6.2.4 Asistencia en órganos de administración y vigilancia	70
6.2.5 Participación en órganos de administración y vigilancia	71
6.3 TOMA DE DECISIONES	74
6.3.1 Iniciativas y presentación de proyectos	74
6.3.2 Participación activa en toma de decisiones	75
6.3.3 Aceptación de ideas y propuestas	75
6.3.4 Compromiso en la ejecución	76
6.4 CAPACITACION	77
6.4.1 Conocimientos sobre cooperativismo	77
6.4.2 Curso básico de cooperativismo	78
6.4.3 Capacitación en otros cursos	79
6.5 MOTIVACION	79
6.5.1 Incentivos	80
6.5.2 Ambiente de trabajo	80
6.5.3 Trabajo en equipo	80
6.5.4 Compromiso	81
6.6 LIDERAZGO	81
6.7 TIPOLOGIA	82
6.7.1 Consideraciones generales	82
6.7.2 Clasificación según la FAO	83

6.7.3 Dimensiones de los sistemas participativos	85
6.7.4 Factores contingentes	86
6.8 DOCTRINA COOPERATIVA	87
6.8.1 Conceptos	97
6.8.2 Valores	88
6.8.3 Principios	89
6.9 POLITICAS	92
6.10 CRECIMIENTO Y DESARROLLO	93
7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN	97
7.1 PRESENTACION	97
7.2 JUSTIFICACION	97
7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	98
7.3.1 Objetivo general	98
7.3.2 Objetivos específicos	98
7.4 EJES TEMÁTICOS	98
7.4.1 Eje de desarrollo integral	98
7.4.2 Eje de motivación	103
7.4.3 Eje de crecimiento y desarrollo	105
8. CONCLUSIONES	106
9. RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFIA	111
ANEXOS	113

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Estratificación del tamaño de muestra	46
Cuadro 2. Distribución del tamaño de muestra	46
Cuadro 3. Edad y género de los asociados	48
Cuadro 4. Estado civil de los asociados	49
Cuadro 5. Nivel educativo de los asociados	50
Cuadro 6. Profesión de los asociados	51
Cuadro 7. Ocupación y género de los asociados	52
Cuadro 8. Asociados fundadores y género	53
Cuadro 9. Asociados fundadores y actividad	53
Cuadro 10. Cargo actual de los asociados por género	54
Cuadro 11. Asistencia total	56
Cuadro 12. Asistencia a las asambleas por actividad	56
Cuadro 13. Motivos de inasistencia a las asambleas por género	57
Cuadro 14. Motivos de inasistencia a las asambleas por actividad	57
Cuadro 15. Permanencia en las asambleas por actividad	58
Cuadro 16. Participación activa en las asambleas por género	59
Cuadro 17. Participación activa en las asambleas por actividad	60
Cuadro 18. Participación pasiva en las asambleas por género	62
Cuadro 19. Participación pasiva en las asambleas por actividad	63
Cuadro 20. Participación en la mesa directiva por actividad	64
Cuadro 21. Participación en la comisión para redactar y aprobar el acta de asamblea por actividad	65
Cuadro 22. Participación en comisiones de trabajo creadas por la asamblea por actividad	65
Cuadro 23. Presentación de proyectos e iniciativas en la asamblea por Actividad	66
Cuadro 24. Postulación en cargos sociales por actividad	68

Cuadro 25. Número de asociados que han desempeñado cargos sociales por actividad	68
Cuadro 26. Cargos que han desempeñado los asociados en la Administración de la cooperativa por género	69
Cuadro 27. Cargos que han desempeñado los asociados en la Administración de la cooperativa por actividad	70
Cuadro 28. Participación activa en los órganos de administración y vigilancia por género	72
Cuadro 29. Participación activa en los órganos de administración y vigilancia por actividad	73
Cuadro 30. Iniciativa y presentación de proyectos por actividad	74
Cuadro 31. Participación activa en la toma de decisiones por actividad	75
Cuadro 32. Ideas propuestas y decisiones acertadas por actividad	76
Cuadro 33. Toma de decisiones y compromiso	77
Cuadro 34. Conocimiento sobre cooperativismo por actividad	77
Cuadro 35. Capacitación en curso básico de cooperativismo por actividad	79
Cuadro 36. Capacitación en otros cursos por actividad	79
Cuadro 37. Participación en actividades recreativas y deportivas	93
Cuadro 38. Fiscalización de la gestión económica y social de la cooperativa	96
Cuadro 39. Propuesta de capacitación	99
Cuadro 40. Propuesta de actividades sociales	101
Cuadro 41. Estrategias de motivación	103
Cuadro 42. Actividades económicas y sociales	105

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Guía de entrevista para directivos	114
Anexo B. Formulario de encuesta para asociados	117
Anexo C. Categorización según encuesta y entrevista	120
Anexo D. Codificación de entrevistas	124

RESUMEN

Mucho antes de haberse creado la Sociedad Cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale, considerada como la primer cooperativa moderna, las organizaciones solidarias le han dado importancia a la participación de los asociados en su funcionamiento y gestión, toda vez que se ha demostrado que el éxito o fracaso de estas organizaciones depende del nivel de compromiso y responsabilidad de sus miembros.

En lo que respecta a la Cooperativa de Empleados del SENA, COOPSENA, se ha encontrado que la participación de los asociados en el funcionamiento y gestión de la misma no alcanza los niveles necesarios para asegurar el crecimiento y desarrollo sostenido de la Cooperativa. Entre las causas que más inciden en la baja participación, están: escasa capacitación de los asociados en materia de cooperativismo y economía solidaria, interés “economicista” de los asociados por los servicios que ofrece la Cooperativa, falta de compromiso y sentido de pertenencia, ausencia de trabajo en equipo y portafolio de servicios insuficiente para atender las necesidades de los asociados. En resumen, se considera que la participación en la Cooperativa de Empleados del SENA es baja porque no se está cumpliendo la doctrina cooperativa.

Por otra parte, la baja participación ha generado las siguientes consecuencias: la Cooperativa es administrada por unos pocos asociados que generalmente son los mismos, no se han generado y cristalizado proyectos e iniciativas de gran importancia para su crecimiento y desarrollo, no le ha permitido crecer y superarse como lo han hecho otras cooperativas nariñenses creadas en la década de los años 70, no se cumplen todas las obligaciones estatutarias ni se ejercen todos los derechos, no se ha cumplido satisfactoriamente la misión de ser una empresa comprometida con el desarrollo social, económico y cultural de sus asociados, ni se ha alcanzado la visión de llegar a ser una gran empresa multiactiva de economía solidaria que contribuya al desarrollo sostenible de la región.

Por ello, esta investigación hace una propuesta de mejoramiento de la participación, para que COOPSENA cumpla satisfactoriamente su misión, logre sus objetivos y alcance la visión que se ha propuesto, como empresa del sector de la economía solidaria.

ABSTRAC

A lot before having been created the Cooperative Society of the Fair Pioneers of Rochdale, considered as the first modern cooperative, the solidary organizations have given importance to the participation of the associates in their operation and administration, all time that has been demonstrated that the success or failure of these organizations depends on the level of commitment and responsibility of their members.

In what concerns to the Cooperative of Employees of the SIGN, COOPSENA, he/she has been that the participation of the associates in the operation and administration of the same one doesn't reach the necessary levels to assure the growth and sustained development of the Cooperative. Among the causes that more they impact in the drop participation, they are: the associates' scarce training as regards cooperativismo and solidary economy, the associates' interest " economicista " for the services that he/she offers the Cooperative, lack of commitment and sense of ownership, work absence in team and insufficient briefcase of services to assist the necessities of the associates. In summary, it is considered that the participation in the Cooperative of Employees of the SIGN is low because the cooperative doctrine is not completing.

On the other hand, the drop participation has generated the following consequences: the Cooperative is administered by some few associates that are generally the same ones, they have not been generated and crystallized projects and initiatives of great importance for its growth and development, it has not allowed him to grow and to be overcome as they have made it other cooperative nariñenses created in the decade of the years 70, all the statutory obligations are not completed neither all the rights are exercised, it has not been completed the mission satisfactorily of being a committed company with the social, economic and cultural development of their associates, neither the vision has been reached of ending up being a great company multiactiva of solidary economy that contributes to the sustainable development of the region.

For it, this investigation makes a proposal of improvement of the participation, so that COOPSENA completes its mission satisfactorily, achieve its objectives and reach the vision that has intended, as company of the sector of the solidary economy.

INTRODUCCIÓN

“La solidaridad es la ternura de los pueblos”.

Ernesto Che Guevara

En toda cooperativa se discute de manera permanente la necesidad de aumentar y mejorar la participación de los cooperados, toda vez que el éxito o el fracaso de una cooperativa es responsabilidad de todos y cada uno de los asociados. No obstante, la búsqueda del compromiso y responsabilidad de los cooperados en la operación de la cooperativa, debe ser complementada con un estudio exhaustivo de los elementos que dificultan los procesos participativos, y de los elementos que exigen nuevas y renovadas estrategias de participación.

En este sentido, esta investigación se realizó para conocer cómo la participación de los asociados está efectivamente presente en el funcionamiento de la Cooperativa de Empleados del SENA, Coopsena. Sí en realidad, la participación solo se limita a un mero discurso ideológico o por el contrario se expresa en políticas, estructuras y procesos que permiten y estimulan la participación activa y efectiva de los asociados en la operación de la organización.

Por lo tanto, este trabajo consiste en diagnosticar y analizar la participación en la Cooperativa, con base en una tipología que permite comprender, de manera coherente, lo que significa la participación en este tipo de organizaciones. Se dedica a conocer las causas que motivan la baja participación, y a investigar la incidencia que tiene la participación de los asociados en el cumplimiento del objeto social de la organización, y en la práctica de la doctrina cooperativa.

Por último, presenta a consideración de la administración de la Cooperativa, en particular, y de los asociados, en general, una propuesta para el mejoramiento de la participación, que puede ser adaptada con facilidad por otras organizaciones.

1. MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO

No se concibe la práctica de la cooperación, el desarrollo del cooperativismo y la existencia de la economía solidaria sin la participación activa y efectiva de todos los individuos que forman parte de las organizaciones sociales.

La primera cooperativa propiamente dicha, se creó el 21 de diciembre de 1844, en la calleja del sapo, en la ciudad de Rochdale, condado de Lancashire, Inglaterra. Se llamó "La sociedad cooperativa de los justos pioneros de Rochdale". Fue creada por 28 obreros, en su mayoría tejedores de franela, que después de haber perdido una huelga fueron despedidos del trabajo quedando en malas condiciones económicas.

Se considera a la Sociedad Cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale como la primera cooperativa moderna, debido al éxito que alcanzó en poco tiempo, éxito que se debió al establecimiento y cumplimiento fiel de unos principios o reglas de juego basadas en la participación de los trabajadores asociados.

La participación de los asociados en el doble papel de propietarios y usuarios de la cooperativa es fundamental para su crecimiento y desarrollo. Los principales objetivos que buscan alcanzar las personas que constituyen o se adhieren a una cooperativa son el mejoramiento de sus condiciones económicas y sociales por medio de la participación de todos los asociados en la gestión de la cooperativa.

1.2 LA PARTICIPACIÓN EN LAS COOPERATIVAS

El término participación ha sido interpretado de diferentes maneras respecto a las cooperativas. Desde la participación pasiva, o de las personas involucradas simplemente por lo que se les dice que está sucediendo, a la movilización o participación activa en la gestión de las organizaciones y en la toma de decisiones desde diferentes tópicos.

Se distinguen cinco tipos de participación, que se caracterizan de la siguiente manera: ¹

✓ **Participación pasiva:** Los cooperados participan solamente cuando son informados de lo que está ocurriendo o ha ocurrido en la cooperativa. La información la da unilateralmente la administración de la cooperativa sin esperar respuesta de los cooperados.

¹ FAO. Tendencias actuales en el desarrollo de las cooperativas. 2003.

- ✓ **Participación por incentivos materiales:** Los asociados participan al proveer recursos, por ejemplo dinero o trabajo a cambio de incentivos materiales como crédito, salud, vivienda, educación, recreación, remuneración, etc.
- ✓ **Participación en el suministro de información mediante consulta:** La administración de la cooperativa obtiene información sobre las necesidades de los asociados por medio de cuestionarios, pero los cooperados no pueden influir directamente en las decisiones que se toman, del mismo modo las recomendaciones del estudio tampoco son compartidas puntualmente.
- ✓ **Participación interactiva:** Los cooperados participan conjuntamente con la administración en el análisis de su realidad, lo que conduce a la formulación de planes de acción para el fortalecimiento de la cooperativa. Se conforman equipos de trabajo que toman el control sobre las decisiones tomadas y mantienen el interés de las personas por la participación.
- ✓ **Auto movilización o participación activa:** Los asociados participan mediante la toma de iniciativas independientes a la administración para el mejoramiento de la cooperativa. Los asociados controlan la planeación en la cooperativa y la toma de decisiones. La iniciativa propia se materializa a través de la acción colectiva.

El ideal de una verdadera cooperativa solo se cumple en el cuarto y quinto tipo de participación. Los tres primeros tipos de participación han sido y son muy comunes en el contexto cooperativo, pero tienden al descontento y retiro de asociados porque sus intereses a largo plazo no son tomados seriamente en cuenta.

Por otra parte, para hacer inteligible el estudio de la participación se requiere abordarlo desde tres aspectos centrales². El primero plantea que la presencia y fortaleza de la participación es producto de acciones de liderazgo ejercido por autoridades que en forma deliberada y concertada construyen un sistema basado en principios democráticos y participativos. Esto supone que los administradores en el ejercicio del liderazgo se inspiran en una ideología que atribuye a la participación el carácter de valor capital para articular las relaciones humanas al interior de las organizaciones.

El segundo aspecto tiene que ver con las propiedades que requiere la participación para materializarse con fuerza en las organizaciones solidarias. Estas propiedades se refieren a la existencia de políticas oficiales que fomentan y respaldan de manera formal la participación de las personas, políticas que se expresan en estructuras sociales que materializan la participación a través de

² ACUÑA, Eduardo, NUÑEZ, Alejandra y RADRIGAN, Mario. Un marco conceptual para el estudio de la participación. Santiago de Chile: Pro-socia, Universidad de Chile, 2003. 54 p.

mecanismos directos y representativos para que las personas intervengan. La organización solidaria también está abierta a recoger expresiones e iniciativas de participación informal expresadas en posiciones e intereses de variada naturaleza que puedan tener las personas.

El tercer aspecto condiciona los procesos participativos a restricciones según factores contextuales o de contingencia; esto quiere decir, que la participación está sujeta a límites como el tamaño de las organizaciones o de los grupos, la competencia técnica de las personas para abordar con autoridad la toma de decisiones y el papel que juega la motivación en los sistemas participativos.

Los tres aspectos mencionados son objeto de análisis más amplio dada la cantidad de categorías y elementos que forman parte de ellos y la importancia que tienen en la explicación de los procesos de participación en las cooperativas.

1.3 DIMENSIONES DE LOS SISTEMAS PARTICIPATIVOS

La participación en las organizaciones solidarias no se circunscribe únicamente a la toma de decisiones, sino que incluye diversos aspectos y dimensiones. La existencia de elementos que interactúan recíprocamente y generan resultados le imprime a la participación el carácter de sistema.

Una de las dimensiones que se identifican en los sistemas participativos hace referencia a la participación formal e informal, dimensión que pone de relieve la legitimidad en que descansa la participación, es decir, los fundamentos que sustentan el ejercicio del poder por parte de las personas. En este sentido la legitimidad puede expresarse de manera formal mediante la formulación de políticas y reglamentos internos de las organizaciones. La participación formal en las cooperativas es una oferta de poder legítimo que abre posibilidades generosas para que los cooperados accedan y ejerzan influencia y poder.

La legitimidad de la participación también puede expresarse de manera informal mediante iniciativas y en el consenso emergente que resulta de las interacciones entre los asociados para ejercer influencias; la legitimidad resulta de la práctica y evoluciona hasta convertirse en normas o costumbres.

En el caso de las cooperativas la participación formal tiene su máxima expresión por cuanto hace parte de su identidad operando a través de la autogestión. Simultáneamente puede darse la participación informal cuando no existen canales expeditos y eficaces que fomenten la participación formal. La informalidad de la participación puede convertirse en una costumbre que termina siendo incorporada como práctica formal, ampliando el espectro de ésta.

Otra de las dimensiones que se identifican en los sistemas participativos es la participación directa e indirecta. La modalidad directa es concebida como la expresión más genuina de la participación que se materializa en la democracia

plena, donde los cooperados pueden participar en la toma de decisiones sin intermediario alguno.

Cuando la participación directa interfiere con principios de eficiencia y racionalidad técnica en las organizaciones, la participación indirecta se proyecta como una opción válida; se recurre a la elección de representantes que acceden a decisiones gestionando los intereses de los asociados representados. Se debe garantizar la renovación periódica de las personas que ejercen la representación para evitar que se constituyan oligarquías que se anquilosan en las posiciones de poder llegando a representar solo intereses minoritarios.

En las cooperativas existen ambas modalidades de participación. En las asambleas generales de asociados los cooperados ejercen la participación directa en la toma de decisiones, y en los cuerpos colegiados como el consejo de administración y la junta de vigilancia lo hacen en forma indirecta, igual sucede en las asambleas generales de delegados.

Finalmente, para entender los sistemas participativos es necesario considerar ciertos atributos de las decisiones, como: el contenido, la importancia y la complejidad de las mismas. Por contenido se entiende el asunto sobre el cual se toman las decisiones, si es de orden estratégico, táctico u operativo. La importancia se refiere a la trascendencia de las decisiones y a su implicación en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. El nivel de complejidad técnica hace referencia a la competencia y calificación de las personas para tomar decisiones significativas en la gestión de la organización.

1.4 FACTORES CONTINGENTES DE LA PARTICIPACIÓN

La participación también puede verse afectada por factores contingentes, es decir, al momento de materializar su aplicación la participación puede verse afectada por limitaciones o restricciones cuando la organización está inserta en mercados altamente competitivos que premian la eficiencia y la calidad de productos y servicios y conducen la participación a terrenos más exigentes, ante el riesgo de sufrir parálisis y colapso porque las decisiones tomadas no generan el impacto esperado.

Tratar sobre contingencias se refiere básicamente al tamaño de los grupos, a la calificación técnica de las personas y a la motivación que éstas tengan para participar. Respecto a la cantidad de personas que integran la organización, la participación es más fácil de encauzar cuando la cantidad de personas es relativamente reducida. Cuando el grupo es pequeño se genera un ambiente de confianza y seguridad que motiva la participación. En grupos pequeños las autoridades ejercen influencia directa sobre los asociados para que participen en decisiones de diferente naturaleza. El tamaño reducido facilita la participación espontánea.

En grupos grandes las personas se sienten parte de una masa humana que oculta la individualidad e invita a recluirse en el anonimato. Si la cantidad de personas es voluminosa las comunicaciones son difíciles de emitir porque la escucha es incierta, hay temores a que se rechace la diversidad y domine la rivalidad y la competencia que cohíben la participación. Posteriormente para que la participación fluya normalmente entre las personas tienen que establecerse normas reguladoras, especificar papeles y responsabilidades y coordinar las intervenciones, es decir, establecer un tipo de restricciones necesarias que limitan el ejercicio pleno de la participación.

Las personas que intervienen en las decisiones deben ser objeto de selección de acuerdo a la calidad y complejidad de las decisiones a tomarse. En esta selección se tendrá en cuenta los conocimientos, experiencias y habilidades de las personas, es decir, que el nivel de competencia técnica de las personas debe estar en relación directa con la calidad, importancia y trascendencia de las decisiones. Cuando las personas que toman las decisiones no tienen la competencia técnica necesaria la participación puede ser frustrante y limitar la participación futura. La educación, la capacitación y la formación son herramientas fundamentales para mejorar las competencias técnicas de las personas y la posibilidad de aportar decisiones valederas.

Otro elemento importante es la motivación de las personas para acceder a decisiones. Los individuos deben demostrar interés por participar en decisiones que requieren gran compromiso y responsabilidad y no verse simplemente involucrados en procesos decisorios de poca importancia. La precariedad de la motivación para participar significa entorpecimientos graves en el funcionamiento de las organizaciones. Esto exige de la organización el diseño de sistemas serios de participación según el grado de motivación y competencia técnica de la gente para que todos se comprometan al menos en un grado mínimo de participación mientras se mejora la motivación a participar.

1.5 IDEOLOGÍA Y PARTICIPACIÓN

El papel del liderazgo en la construcción de sistemas participativos en las organizaciones solidarias se inspira en cuatro ideologías que dan sustento a la participación: la democrática, la socialista, la del desarrollo y crecimiento humano y la que promueve la eficiencia y la productividad.

La ideología democrática reconoce el valor intrínseco que tiene la democracia como método para tomar decisiones en todos los aspectos de la vida comunitaria. Parte del supuesto de que todas las personas tienen aptitudes potenciales para actuar con sabiduría, inteligencia y efectividad en la toma de decisiones. Se le atribuye a las personas características básicas como la responsabilidad, racionalidad, solidaridad y civismo.

Aunque esta ideología reconoce que las personas pueden adolecer de limitaciones para actuar según principios democráticos, también reconoce que éstas pueden desarrollar estas capacidades al ser expuestas a procesos sistemáticos de aprendizaje en distintos aspectos de la vida humana, como el político, laboral, familiar y comunitario.

“Los resultados de esta ideología en su versión más tradicional son alcanzar una plena participación de la gente en las decisiones, otras versiones proponen como resultados primarios de la participación el lograr la estabilidad y eficiencia de las instituciones sociales”³

La ideología socialista tiene como referente los planteamientos teórico filosóficos de Carlos Marx, que sostienen que el régimen de producción capitalista caracterizado por las relaciones dialécticas entre capital y trabajo y el alto grado de división y especialización del trabajo somete a los trabajadores a estados de enajenación que los inhabilita para controlar el sentido de sus vidas.

La ideología socialista sostiene que las personas tienen una alta potencialidad para alcanzar su liberación a través de la participación activa y creativa en los procesos productivos y en las organizaciones. El ejercicio del control económico por parte de la clase trabajadora solo se logra a través de la participación, para lo cual se requiere la cualificación y formación de los trabajadores que conduzca al desarrollo de una conciencia de clase.

El objetivo final de la participación en las organizaciones es lograr el cambio revolucionario en la sociedad generando una cultura proletaria que descansa en principios cooperativos, solidarios, igualitarios y equitativos y en un sistema social que permita el desarrollo humano y no la mera subsistencia de las personas.

La ideología del crecimiento y desarrollo humano concibe a la participación como medio para potenciar el desarrollo personal y profesional de las personas, preservando la salud mental lesionada por los efectos restrictivos que suelen estar presentes en las organizaciones y empresas. El mejoramiento de las personas se concibe dotándolas de oportunidades para ser activas, independientes, capaces de auto controlarse y auto evaluarse, comprometidas en las realización de diversas actividades y con un orientación prospectiva.

Esta ideología promueve la participación, la iniciativa y la toma de decisiones con autonomía por parte de las personas. Para ello promueve la modificación de factores estructurales como el uso extensivo e intensivo de recompensas materiales, el ejercicio del control policivo y punitivo que resta las posibilidades de actuar con autonomía e independencia y las estructuras anquilosadas que

³ ACUÑA, Op. cit., p. 60.

cuadriculan con minuciosidad el desempeño de funciones. Se asume que el mayor grado de bienestar y desarrollo que alcanzan las personas y grupos tienen una correlación directa con la eficiencia y estabilidad en el funcionamiento de las organizaciones y empresas.

Por último, la ideología de la productividad y la eficiencia concibe la participación como una tecnología que permite el aprovechamiento de las capacidades humanas para alcanzar el máximo de resultados en eficiencia y productividad.

A la participación se le atribuye el poder de influir positivamente en la satisfacción laboral y mejorar la moral del trabajo, elevar la cohesión de grupos y el compromiso de las personas hacia los objetivos de las empresas. De esta manera se logra contrarrestar los efectos adversos de alienación laboral, inasistencia, ausentismo, conflictos laborales y desmotivación de los trabajadores.

Para incentivar la participación de las personas se recurre a factores contextuales, tales como que la gente disponga de información relevante, cuente con conocimiento y experiencia, exista un sistema de recompensas y que los espacios de participación faciliten la ejecución de las tareas. No obstante, esta ideología deja incólume el poder básico de decisión y control por parte de los ejecutivos, hay delegación de funciones solo en aquellos aspectos que no amenazan la estabilidad en que descansan las empresas.

Estas cuatro ideologías no son excluyentes, por el contrario considerando las características generales de la participación y las particularidades de las empresas y organizaciones pueden ser complementarias entre sí. Estas ideologías muestran orientaciones distintas en el tratamiento de la participación, en cada una de ellas hay valores, supuestos y metas que contribuyen a la solución de distintos problemas que enfrentan las organizaciones.

La ideología es una condición relevante para entender la naturaleza de la participación en las cooperativas. Por lo tanto, hay que tener en cuenta el tipo de actores que ejercen el liderazgo en las cooperativas, las ideologías en que se inspiran, los conflictos ideológicos que se suscitan, las ideologías que finalmente dominan y los efectos sobre el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones.

Otro aspecto a considerar son los cambios ideológicos en el ciclo de vida de las cooperativas, influenciados por las distintas vicisitudes que a diario tienen que enfrentar las cooperativas en un mundo en constante cambio y cada vez más globalizado.

Por último, es de capital importancia indagar sobre las oportunidades de participación a que tiene acceso los cooperados según las distintas versiones ideológicas y el nivel de satisfacción o insatisfacción que éstos tienen respecto de sus intereses, aspiraciones y expectativas como cooperados.

1.6 IDEOLOGOS DEL COOPERATIVISMO

Los llamados padres de la cooperación o precursores del cooperativismo moderno fueron verdaderos fundadores de ciertas ramas del movimiento cooperativo. Muchos de ellos consideraron conveniente y necesario estudiar la evolución de los movimientos asociacionistas y proponer sus propias ideas que dieron origen a diferentes vertientes y expresiones del pensamiento cooperativo. Sus ideas se concretaron en alternativas viables y operativas que significaron un alivio a la situación de injusticia social que soportaba la inmensa mayoría de la población.

Considerando los elementos comunes de sus ideas, postulados y realizaciones, es posible establecer los siguientes aportes realizados por los ideólogos del cooperativismo:

“Concibieron la idea de la asociación, basándose en el principio de la armonía para la vida y no la de la lucha por la vida.

Proyectaron la cooperativa a partir de la organización de los intereses del trabajo, y no del capital.

Plantearon la cooperación a partir de la propia iniciativa de los interesados, basándose en la autoayuda o la autoasistencia, descartando las acciones de carácter filantrópico o del gobierno, tan en boga en su tiempo.

Presentaron la idea de la eliminación del beneficio industrial o comercial, ideando una economía de servicio y no de lucro.

Las organizaciones se proyectaban en el tiempo, exponiendo la necesidad de autosostenerse, como la de formar fondos colectivos necesarios para el futuro desarrollo de las entidades.

Expusieron la necesidad de conformar una economía colectiva, en la cual las funciones económicas de los adherentes pasaban a formar parte de una empresa común.

Por último, vincularon la existencia individual de las organizaciones ligada al interés general a través de una gran organización federativa⁴

En síntesis, los precursores del cooperativismo proponían una sociedad más justa, unas relaciones de producción más equitativas y la conformación de empresas sin patronos. Entre otros, están: ⁵

⁴ PINEDA SUAREZ, Carlos Julio y otros. El cooperativismo mundial. Santa Fe de Bogotá: Consultamérica Grupo Asesor, 1998. 23 p.

⁵ FAJARDO DAZA, Jaime Marín. Apuntes curso básico de cooperativismo. San Juan de Pasto: SENA, 2006.

✓ **Robert Owen.** Economista inglés, considerado como “el padre de la cooperación moderna”.

Su propuesta consistió en un programa de reforma social que llevó a la práctica organizando colonias o comunidades cooperativas, que tuvieron como base el principio de propiedad privada-colectiva. Los socios de estas colonias producían con sus propios medios lo que necesitaban. Eran una especie de “cooperativas integrales”, en las que la producción y el consumo se realizaban de manera colectiva.

Robert Owen intentó cambiar la propiedad privada por una posesión común de la tierra y una capitalización común de las riquezas, la competencia por el intercambio justo de artículos y que los obreros fueran sus propios patronos. Sin embargo, estas ideas no alcanzaron a cristalizarse totalmente.

Aunque, hasta cierto punto Owen tuvo éxito con su propuesta de trabajo, ya que llegó a tener cerca de 2500 personas trabajando comunitariamente. Pero cuando llevó esta idea a los Estados Unidos fundando la colonia de Nueva Armonía en el Estado de Indiana, su proyecto fracasó por la falta de conciencia y solidaridad en este grupo.

✓ **William King.** Médico inglés. Se dedicó a la formación de cooperativas de consumo. Instó a los obreros de Inglaterra para que unieran esfuerzos y recursos creando empresas comerciales asociativas.

William King organizó su primer cooperativa de consumo en el año de 1827, y debido a la gran acogida que tuvo en poco tiempo se organizaron unas 300 cooperativas más. Publicó sus ideas en una revista que llamó El Cooperador, sus escritos tenían un profundo sentimiento cristiano.

Para William King las organizaciones cooperativas tenían el objetivo de liberar a los obreros de la situación de dependencia y explotación en que se encontraban frente al capital. Luchó por la socialización de la propiedad privada, pero obviamente sin conseguirlo.

✓ **Charles Fourier.** Nació en Francia. Creía en la solución de los problemas de sociales a través de la organización de “Falansterios”, que eran colectividades humanas conformadas por personas de todos los niveles socioeconómicos para trabajar y convivir comunitariamente.

En los falansterios se reconocía el derecho de propiedad, el interés, la herencia, etc. Cada trabajador socio era remunerado con dividendos y no con salarios, de acuerdo con el trabajo que aportaba a la organización.

En el falansterio se practicaba la rotación en el trabajo para evitar la fatiga, jornadas de de trabajo mínimas efectuadas en grupos de amigos que lo hiciera agradable y el establecimiento de talleres, cultivos y dependencias de trabajo cómodas.

✓ **Guillermo Federico Raiffeisen.** Alemán, precursor del cooperativismo de ahorro y crédito con base en los principios: Asociación libre, responsabilidad solidaria e limitada, funciones administrativas gratuitas, radio de acción limitado, exigencia de cualidades morales a los asociados, ausencia de capital accionario, destinación de los beneficios a fondos comunes, fondos de reservas indivisibles y control estricto de la inversión de préstamos.

Como alcalde de un pequeño pueblo alemán, y ante la pobreza de los campesinos quienes por falta de capital para cultivar la tierra, tenían que endeudarse con prestamistas usureros que cobraban intereses muy altos, Raiffeisen los persuadió para que ahorraran lo que pudieran, y con ese capital se creara un fondo común para prestar a bajo interés a los campesinos que lo necesitaran. Fundando así la primera cooperativa de ahorro y crédito. Al morir había organizado 425 cooperativas de este tipo en Alemania, conocidas posteriormente como las Cajas Raiffeisen.

✓ **Claude Saint – Simon.** De ideas sociales reformistas concedía especial importancia a los productores, tanto patronos como trabajadores. Proponía la creación de un Estado fuerte inspirado en ideas cristianas que eliminara la explotación del hombre por el hombre. Estuvo de acuerdo en suprimir la propiedad y la herencia e imponer el trabajo obligatorio.

Su sistema era una especie de socialismo de Estado, con una organización central guiada por los dirigentes industriales, quienes distribuirían las funciones económicas de acuerdo a sus capacidades de las personas.

✓ **Phillipe Buchez.** Planteó un modelo de organización fundamentada en el trabajo asociado. Sus fundamentos provenían de su profunda fe católica.

Creía, en la organización voluntaria de los trabajadores, totalmente aparte del Estado o de los empresarios y donde la asociación lograría liberar a los obreros sólo si estaba sólidamente fundamentada en los principios cristianos de solidaridad y fraternidad. Tan consistente fue este planteamiento que más tarde influyó en los promotores del socialismo cristiano inglés.

Fue el primero en plantear la existencia de las asociaciones de trabajadores, basada en el retorno en proporción al trabajo realizado y en la creación de un fondo social indivisible, indisoluble e inalienable. Enfatizaba en organizaciones libres, hechas por los mismos obreros, no obstante, reconoció como válidas las tendencias colectivistas de la organización económica, tal como las planteaba los Saint Simonianos, pero no para ser realizadas de inmediato.

Fue el primer ideólogo que empleó el término capital social para denominar el fondo de capital irrepartible aportado por los trabajadores asociados.

Phillipe Buchez fue el primer promotor de las cooperativas de producción en Francia, y estableció reglas fundamentales que se pueden encontrar en todas las experiencias duraderas: grupos de operarios trabajando comunitariamente y administrándose por mandatarios electos en su seno, manteniéndose cuotas de remuneración según el trabajo aportado y destinando una parte de los beneficios para la empresa; la constitución de reservas irrepartibles y la obligación de admitir como asociados a trabajadores que llevasen un cierto tiempo en la empresa.

✓ **Victor Aime Huber.** Profesor de historia y literatura de las Universidades de Tostock y Berlín, estudió las experiencias cooperativas de Inglaterra, Escocia, Francia y Bélgica. Propagó las ideas cooperativas en Europa, impulsó la autoayuda como única forma viable del cooperativismo en el desarrollo de las condiciones intelectuales y morales de sus asociados, y estimuló proyectos empresariales de tipo cooperativo para hacerle frente a la iniciativa empresarial privada.

✓ **Herman Schultz.** Fue creador de los Bancos populares, que en realidad eran cooperativas de ahorro y crédito, que se iniciaron en 1852 en los sectores urbanos de Alemania. Los propuso como mecanismo para ayudar a los artesanos y pequeños comerciantes que no podían acceder al crédito de la banca capitalista y, que por lo tanto eran presa fácil de los prestamistas usureros.

Eran esencialmente organizaciones especializadas en ahorro y crédito. Sus principios se basan en la autoayuda y la ayuda mutua, asociado usuario y reparto de excedentes sin límite previo.

Entre sus principales aportes también están el haber fundado una Unión en 1864 para promover el movimiento y su defensa ideológica. Y como abogado, fue autor del primer proyecto de ley presentado al parlamento prusiano, sancionada en 1867, como la primera ley normativa de las cooperativas alemanas.

✓ **Louis Blanc.** Nació en España, de padre francés, apoyó el desarrollo en Francia las cooperativas obreras de producción. Inicialmente pensó que le correspondía al Estado apoyar el establecimiento de sus talleres sociales. No obstante, con el paso del tiempo y de sus experiencias al respecto, terminó luchando por la independencia absoluta de las cooperativas frente a los gremios.

Esperaba que los trabajadores conformaran organizaciones autónomas, gestionadas por ellos mismos, eligiendo a sus propios administradores y repartiéndose los excedentes, mediante un cúmulo de reglas que garantizaban la

equidad y la provisión adecuada para conservar el capital y hacer nuevas inversiones.

Los talleres sociales propuestos por Louis Blanc eran verdaderas cooperativas de trabajo, mientras que los talleres nacionales creados por el gobierno para asegurar “el derecho” al trabajo eran simples organizaciones asistenciales del Estado. Para el campo y la producción agropecuaria proponía un sistema similar basado en talleres rurales.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 ECONOMÍA SOLIDARIA

En efecto, la Ley 454 de 1998 define al sector de la economía solidaria como: “un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”⁶.

La economía solidaria, desde la perspectiva de la legislación colombiana, es un sistema conformado por un conjunto de organizaciones que se identifican por la solidaridad y la democracia que, actuando sin ánimo de lucro, buscan el desarrollo integral del ser humano. Es decir, que la economía solidaria no está conformada únicamente por cooperativas, hacen parte de este sector otras organizaciones solidarias como las precooperativas, las asociaciones mutuales, los fondos de empleados, las instituciones auxiliares del cooperativismo y las empresas solidarias de salud, entre otras. De ahí, que para la legislación colombiana el concepto de economía solidaria va más allá del concepto de cooperativismo o de sector cooperativo, de uso común en otros países latinoamericanos.

Para la organización Desarrollo Económico Social de los Mexicanos Indígenas, A.C. DESMI, A.C., la economía solidaria es un modelo económico incluyente, el cual considera las capacidades y potencialidades de cada individuo con equidad como base de la construcción de relaciones justas, libres y democráticas en la integración de un desarrollo social⁷.

Desde este punto de vista, la economía solidaria busca el desarrollo social considerando las capacidades y potencialidades de cada individuo, que al decir de la legislación colombiana equivale al desarrollo integral del ser humano.

2.2 COOPERATIVISMO

La cooperación es la base del cooperativismo. La cooperación significa obrar conjuntamente con otro u otros para lograr un objetivo o fin común. No es posible la cooperación sin la solidaridad, la colaboración, la participación, la ayuda mutua, la justicia y la equidad.

El ser humano para sobrevivir tiene que satisfacer sus necesidades básicas. Esto lo obliga a actuar sobre la naturaleza para transformarla mediante el trabajo. A través de todas las épocas del desarrollo de la humanidad el ser humano no ha podido enfrentarse solo a la naturaleza, desde los tiempos primitivos se ha unido con otras personas para realizar trabajos que le permitan sobrevivir. Por lo tanto, la cooperación es tan antigua como la misma humanidad; sin embargo, el

⁶ SENA-ASCOOP. Normatividad vigente para el sector solidario. Santafé de Bogotá: SENA, 2000. 45 p.

⁷ A.C. DESMI. Desarrollo Económico Social de los Mexicanos Indígenas. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.A.C.DESMI.org>

cooperativismo moderno es relativamente reciente en la historia del hombre. Las cooperativas propiamente dichas nacen en Europa en épocas de la Revolución Industrial (1750 – 1850).

¿Pero, qué es el cooperativismo? Alfonso Gutiérrez Mejía define el cooperativismo como un sistema económico y social, basado en la ayuda mutua y el esfuerzo propio, que tiene sus principios, su doctrina o su filosofía específica y que busca la solución a problemas comunes de grupos de personas, por medio de la cooperación⁸.

Fernando Rodríguez Silva, afirma que cuando la cooperación se da como organización de hombres, unidos para solucionar problemas y necesidades comunes y sociales de mejoramiento grupal e individual, se llama cooperativismo⁹.

Patricio Barzallo Mendieta dice que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado¹⁰.

Estos conceptos coinciden en que el objetivo final del cooperativismo es la satisfacción de necesidades y solución de problemas comunes, con base en la práctica de la cooperación, la colaboración, la solidaridad, el esfuerzo propio y la ayuda mutua entre todas las personas asociadas.

Pero estos planteamientos no solo tienen semejanzas, también existen diferencias: mientras Alfonso Gutiérrez Mejía está de acuerdo con que el cooperativismo es un sistema socioeconómico que tiene una doctrina propia y busca la solución de problemas comunes; Fernando Rodríguez Silva considera al cooperativismo como una herramienta de participación que le permite a la comunidad buscar el bien común. Patricio Barzallo Mendieta plantea que el cooperativismo es un plan económico para sumar esfuerzos en busca de beneficios comunes.

Hay mucha diferencia entre sistema socioeconómico, herramienta de participación y plan económico. El concepto de sistema socioeconómico es más amplio que el de plan económico y éste que el de herramienta de participación. En nuestra opinión el cooperativismo no es ninguna de las tres cosas, consideramos que el cooperativismo es la expresión organizada de la cooperación en diferentes formas asociativas, que a través de la producción de bienes y servicios, en el marco de la solidaridad, la participación y la ayuda mutua, propenden por el bienestar de la

⁸ GUTIERRES, Alfonso. Conozcamos mejor nuestra cooperativa. Bogotá: Ascoop, 1993. 14 p.

⁹ RODRIGUEZ, Fernando. Conceptos básicos y principios universales del cooperativismo. Bogotá: SENA, 1995. 11 p.

¹⁰ BARZALLO M., Patricio. Fundamentos históricos y teóricos del sistema cooperativo de ahorro y crédito.

comunidad. Para hablar de un sistema socioeconómico será necesario analizar el concepto de economía solidaria, que para el caso colombiano está definido por la Ley.

2.3 PARTICIPACIÓN

No se concibe la cooperación, el cooperativismo y la economía solidaria, sin la participación activa de todos los individuos que hacen parte de la organización.

La participación no se refiere únicamente a que los asociados vayan a las asambleas y reuniones. La participación es usar los servicios, aportar ideas, aportar trabajo, aportar recursos... participar es ayudar a la cooperativa desinteresadamente, participar es capacitarse para desempeñar mejor el papel de asociado y administrar eficientemente el patrimonio común... participar es ser conscientes de que no solamente los organismos directivos y de control deben trabajar... participar es saber que el esfuerzo del asociado es definitivo para el éxito de la empresa¹¹.

Desde este punto de vista, la participación en la cooperativa se da en diferentes escenarios y desde diferentes niveles de actuación del asociado. Es decir, sin la participación activa de todos y cada uno de los asociados, no puede darse la solución cooperativa. Como se trata de empresas sin patronos, administradas por los asociados, el asociado no puede entregar su responsabilidad como codueño a los administradores. En la cooperativa el asociado es el administrador del patrimonio común.

Los asociados de la cooperativa desempeñan un doble papel, como propietarios y como usuarios de la cooperativa. La participación de los asociados por medio de ambos papeles es fundamental para la sustentación de las cooperativas. Mientras éstas requieren ser empresas financieramente sanas, los principales objetivos para quienes constituyen una cooperativa, o se unan a una existente, son el mejoramiento de sus condiciones económicas y sociales por medio de la acción conjunta en beneficio de todos los asociados, por encima de lo que concierne a los individuos. La participación de asociados es esencial para que las cooperativas funcionen eficazmente, en este sentido debe generar: un fuerte sentido de "propiedad" por parte de los asociados, empeño creciente en el éxito de las actividades cooperativas y sostenibilidad social a largo plazo¹².

En este orden de ideas, la participación del asociado en la cooperativa es sinónimo de sentido de pertenencia, compromiso, criterio de identidad, autogestión y ayuda mutua.

¹¹ GUTIERRES, Alfonso y URIBE Carlos. Como organizar más y mejores cooperativas. Bogotá: Ascoop, 2002. 46 p.

¹² FAO, Op. cit. p. 15.

2.4 DEMOCRACIA

En el cooperativismo se entiende la democracia como la participación de los asociados para tomar decisiones, sobre la base de que un asociado tiene derecho a un solo voto. A su vez, significa la manera de administrar democráticamente los intereses comunes.

La Alianza Cooperativa Internacional, en el XXXI Congreso Mundial Solidario llevado a cabo en Manchester (Inglaterra), el 23 de septiembre de 1995, formuló el principio de la administración democrática para las cooperativas en los siguientes términos: “Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres 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 asociado, un voto), y las cooperativas de otros grados también están organizadas de forma democrática”¹³.

En resumen, la democracia consiste en que todas las personas vinculadas a la cooperativa en calidad de asociados tienen los mismos derechos, oportunidades y obligaciones. La legislación cooperativa a este respecto, establece que toda cooperativa debe garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.

2.5 CRECIMIENTO ECONÓMICO

“Normalmente significa desarrollo económico, aunque en un sentido más específico puede emplearse para describir la evidencia exterior del proceso de desarrollo económico. El crecimiento es por lo tanto mensurable y objetivo; describe la expansión de la fuerza de trabajo, del capital, del volumen del comercio y del consumo”¹⁴.

El crecimiento económico también se define como el aumento o disminución del producto interior bruto (PIB). El crecimiento se puede medir en términos nominales o reales (descontando los efectos de la inflación). Por ejemplo, si el PIB nominal ha aumentado a una tasa de crecimiento del 6% y la inflación alcanza una tasa del 5% en el mismo periodo, podemos decir, en términos reales, que la tasa de crecimiento es del 1%, que es el aumento real del PIB.

¹³ PINEDA, Op. cit. p. 363.

¹⁴ SELDON, Arthur y PENENNCE, F.G. Diccionario de Economía. Barcelona: Ediciones Orbis S.A. , 1987. 166 p.

Se dice también que el crecimiento económico corresponde a la generación de riqueza por parte de un país, una región, una comunidad o una organización. En el caso del sector cooperativo será el aumento en la producción de bienes y servicios rentables, que generan en la cooperativa excedentes de tipo económico.

2.6 DESARROLLO ECONÓMICO

El desarrollo económico está muy ligado al concepto de crecimiento económico, corresponde a la generación de riqueza destinada al beneficio de la sociedad. Es decir, la generación de excedentes económicos que son redistribuidos entre toda la población. Por lo tanto, el desarrollo se relaciona con la satisfacción de las necesidades físicas y culturales del hombre, presentes y futuras, en otras palabras, a la realización plena del ser humano.

“El proceso de desarrollo en una sociedad inspirada por principios de justicia, libertad y respeto por los derechos humanos, tiene que conducir a proporcionar a todos los miembros de la colectividad:

- Un trabajo socialmente productivo, que haga sentir a los individuos útiles a la sociedad y a ellos mismos.
- Niveles adecuados de satisfacción de necesidades básicas: alimentos, vivienda, vestuario, educación, salud, recreación.
- Espacios adecuados de participación social y política para que todos los individuos puedan comprender la realidad económica y política e influir en las decisiones que afectan su vida y su entorno”¹⁵.

El sector cooperativo contribuye con el desarrollo económico de un país, una región, una comunidad o una organización, puesto que la generación de riqueza o excedentes económicos benefician a todos los cooperados, con criterios de justicia y equidad. Los excedentes no son para enriquecer a una persona o un grupo de personas, se destinan a satisfacer las necesidades de los asociados mediante la prestación de servicios económicos y sociales.

3. MARCO LEGAL

La normatividad sobre cooperativismo y participación es muy profusa. A nivel internacional la Alianza Cooperativa Internacional en su reunión de 1988 llevada a cabo en Estocolmo definió a la Participación como uno de los cuatro valores del

¹⁵ PINEDA, Op. cit. p. 363.

cooperativismo. A nivel nacional se encuentra en la Constitución Política de Colombia, en Leyes y Decretos.

La Constitución Política de Colombia establece en el Artículo 58: “...El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”. En el Artículo 333 establece: “...La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

La Ley 79 de 1988 dota al sector cooperativo de un marco legal propio para su desarrollo, considerando al cooperativismo como parte fundamental de la economía nacional. Al reglamentar el sector cooperativo, el legislador fijó entre sus objetivos: contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación, para lo cual en el Artículo 5º. establece las características que deben reunir las cooperativas, entre ellas: que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.

El Artículo 23 de la Ley 79 de 1988 hace más evidente la posibilidad de participación que tienen los asociados al establecer entre sus derechos fundamentales, los siguientes: participar en las actividades de la cooperativa y en su administración mediante el desempeño de cargos sociales; ser informados de la gestión de la cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias; ejercer actos de decisión y elección en las asambleas generales; y, fiscalizar la gestión de la cooperativa.

El Decreto 1333 de 1989 que establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas menciona entre sus objetivos: desarrollar procesos de formación y capacitación y adiestramiento para los asociados en la gestión democrática, mediante su participación activa y consciente.

La Ley 454 de 1998 por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, establece entre otros principios: espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua; administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora; participación económica de los asociados, en justicia y equidad. Así mismo, entre los fines de la economía solidaria resalta: contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa; garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

La participación en la Cooperativa de Empleados del SENA, también es una exigencia estatutaria. Son muchos los artículos, párrafos, numerales y literales que textualmente hacen referencia a la participación de los asociados en la gestión y funcionamiento de la Cooperativa. Al respecto, se mencionan algunos apartes:

✓ El artículo 18º. al establecer los deberes de los asociados dice que los cooperados tienen la obligación de comportarse siempre con espíritu cooperativo y solidario; es decir, que deben estar siempre dispuestos a cooperar, a colaborar y a participar en el funcionamiento de la Cooperativa.

Otro de los deberes es cumplir fielmente los estatutos, reglamentos, acuerdos y demás normas que regulan las actividades de la Cooperativa. Es obvio que el cumplimiento de la normatividad interna de la Cooperativa implica participar en su funcionamiento y gestión.

Además, entre los deberes también está concurrir y participar en las deliberaciones de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias. Participar en este caso, no significa simplemente asistir, sino tomar decisiones; elegir y ser elegido; proponer proyectos, ideas e iniciativas; analizar los informes de gestión y aprobar estados financieros, entre otras actividades.

✓ Por otra parte, el artículo 19º. relacionado con los derechos fundamentales de los asociados dice que los cooperados tienen derechos como: participar en las actividades de la cooperativa y en su administración, mediante el desempeño de cargos sociales; ejercer actos de decisión y elección en las asambleas generales, ordinarias y extraordinarias; fiscalizar la gestión de la Cooperativa y, participar en los programas de educación y capacitación, entre otros.

No obstante el párrafo único del artículo 19º. dice que el ejercicio de los derechos estará condicionado al cumplimiento de los deberes; es decir, que ejercer el derecho a participar está supeditado a cumplir con las obligaciones que tiene el asociado de participar en el funcionamiento de la Cooperativa.

✓ Inclusive, la no participación de los asociados es causal de sanciones, como lo establece el artículo 20º. al decir que el consejo de administración sancionará a los asociados que incumplan sus deberes e incurran en actos que contravengan los estatutos y reglamentos de la Cooperativa.

✓ Así mismo, el artículo 22º. dice que serán causales para aplicar las sanciones de que trata el artículo anterior, las siguientes:

- Con amonestación, no participar en actividades organizadas por la cooperativa a las cuales haya sido citado, y no comportarse con espíritu cooperativo en las relaciones con la empresa y sus asociados.
- Con multa, de un 5% del salario mínimo mensual vigente por inasistencia no justificada a las reuniones de asamblea general o sesiones de los organismos de dirección y vigilancia de los cuales sea miembro, y por incumplimiento a las

comisiones especiales para las cuales haya sido designado por el consejo de administración.

✓ De otro lado, el artículo 34º. dice que la asamblea general la constituye la reunión de los asociados hábiles, es decir, de los asociados que se encuentran al día en el cumplimiento de sus obligaciones, entre ellas, la de participar en la gestión de la Cooperativa.

✓ El artículo 41º. establece que la asamblea general elegirá de su seno los dignatarios para presidirla: Presidente, vicepresidente y secretario. Los integrantes de la mesa directiva tienen la gran responsabilidad de conducir la asamblea y velar por el normal desarrollo del orden del día.

✓ El artículo 46º. dice que el acta de asamblea general será aprobada por una comisión integrada por tres (3) asociados hábiles, elegidos por la mayoría absoluta de los asistentes. Es decir, que la asamblea delega una responsabilidad más a los asociados, donde se hace evidente su participación.

✓ El artículo 48º. al señalar las atribuciones de la asamblea general establece que le corresponde elegir de entre los asociados hábiles los miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia. Por lo tanto, los órganos más importantes en la gestión de la Cooperativa están en manos de los asociados, dando cumplimiento a uno de los postulados más trascendentales que establecieron los ideólogos del cooperativismo del siglo XIX, acerca de que las cooperativas son empresas sin patronos, administradas democráticamente por los asociados.

✓ Además, los comités especiales, considerados como órganos auxiliares de la administración, también están en manos de los asociados. Al respecto, el artículo 62º. establece que el comité de educación estará integrado por tres (3) asociados hábiles con sus respectivos suplentes numéricos, elegidos por el Consejo de Administración para períodos de dos (2) años.

✓ Así mismo, el artículo 66º. dice que la Cooperativa tendrá un comité de crédito el cual estará conformado de la siguiente manera: Un miembro principal del consejo de administración, un representante de la junta de vigilancia y el gerente.

✓ Por otra parte, la participación de los asociados en la gestión de la Cooperativa también se establece en los estatutos en el artículo 81º. que dice que la Cooperativa como persona jurídica estará sometida al control social, interno y técnico de sus miembros. Es decir, que este artículo reglamenta el derecho a participar en la fiscalización de la gestión económica y social de la Cooperativa por parte de los asociados.

✓ Además, el régimen laboral de la Cooperativa establece que el trabajo de la Cooperativa estará a cargo preferentemente de los asociados. Solo en forma

excepcional y debidamente justificada la Cooperativa podrá vincular a trabajadores ocasionales o permanentes no asociados. Esto quiere decir, que el asociado también puede participar aportando su fuerza de trabajo y sus conocimientos y experiencias al desarrollo de la Cooperativa.

✓ También los asociados de la Cooperativa podrán prestar a ésta servicios personales a modo de colaboración solidaria y con carácter gratuito, o convencionalmente retribuido, como lo establece el artículo 87°.

✓ Por último, en cuanto al régimen económico, los asociados también participan, ya que el artículo 89°. establece que el capital social estará compuesto por los aportes sociales individuales que efectúen los asociados, los cuales serán satisfechos en dinero.

4. CONTEXTUALIZACION

4.1 RESEÑA HISTÓRICA

“La Cooperativa de Empleados del SENA, se fundó en el año de 1975 y la idea se cristalizó en el Centro Agropecuario Lope, para transformar en cooperativa el

fondo de empleados que existía hasta esa fecha y que no tenía personería jurídica”¹⁶.

El 15 de junio de 1977, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, DANCOOP, le otorga la personería jurídica número 0508.

La Cooperativa se dedica principalmente a prestar el servicio de crédito a sus asociados en diferentes modalidades. Servicio que se destaca por su oportunidad, bajo costo y atención al cliente.

En el año 2002 se celebraron las bodas de planta con la realización de eventos de capacitación y recreación, que congregaron a la mayoría de los asociados y sus familias.

Entre las principales dificultades que se han presentado están dos robos: el primero ocurrido en 1987, cuando se perdieron \$5.000.000 que no se pudieron recuperar; y el segundo, en 1996 cuando se perdieron \$24.000.000, suma que por sentencia judicial la Cooperativa recuperó.

4.2 MISIÓN

La Cooperativa de Empleados del SENA, Coopsena, es una empresa sin ánimo de lucro comprometida con el desarrollo social, económico y cultural de sus asociados y la comunidad nariñense, que dirige sus esfuerzos hacia la prestación de servicios de crédito, suministros, proyectos productivos y educación formal y no formal, con alta calidad, eficiencia y eficacia, dentro del marco de los principios filosóficos solidarios.

4.3 VISIÓN

Llegar a ser una gran empresa multiactiva de economía solidaria que lidere, fomente y ejecute la educación aprovechando el talento humano calificado, en la práctica y fomento de los valores y principios de la solidaridad para contribuir al desarrollo sostenible de la región.

4.4 OBJETIVOS

El objeto del acuerdo cooperativo es producir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y la comunidad en general, sin ánimo de lucro.

La Cooperativa cumple sus objetivos a través de las siguientes secciones:

¹⁶ PEÑA, Luis Francisco. Plan estratégico 2004 – 2007. Pasto: Coopsena, 2004.

- Sección de crédito
- Sección de consumo
- Sección de servicios especiales
- Sección de educación

4.5 CONTEXTO INDUSTRIAL

Coopsena es una cooperativa multiactiva que pertenece al sector de la economía solidaria, sector conformado además por fondos de empleados, asociaciones mutuales, empresas comunitarias, empresas solidarias de salud, instituciones auxiliares del cooperativismo, administraciones públicas cooperativas, entre otras organizaciones solidarias. Las cooperativas representan el 40.08% de este sector y las cooperativas multiactivas el 13% del cooperativismo nacional.

4.6 CONTEXTO TERRITORIAL

Según los estatutos de Coopsena el domicilio principal de la Cooperativa es el Municipio de Pasto, Departamento de Nariño, República de Colombia, y su radio de acción comprende todo el territorio nacional.

4.7 CONTEXTO SOCIAL

La población beneficiaria de los servicios de Coopsena corresponde a 80 trabajadores del SENA, Regional Nariño, de los cuales 55 son funcionarios activos y 25 son trabajadores pensionados. Los asociados pertenecen a los tres Centros de Formación Profesional del SENA: Al Centro Multisectorial Lope (Pasto) pertenecen 60 asociados, al Centro Multisectorial de Tumaco pertenecen 10 afiliados y al Centro Multisectorial de Ipiales 10 cooperados.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 EL PROBLEMA

5.1.1 Descripción del Problema Institucional. En la Cooperativa de Empleados del SENA, Coopsena, como en toda organización del sector de la Economía

Solidaria, no se pueden cumplir los objetivos generales: colaborar en la satisfacción de las necesidades de sus asociados, en la solución de sus problemas, en la protección y mejoramiento de su nivel económico y en el fortalecimiento de los lazos de solidaridad, si no se practica la doctrina cooperativa que se basa en la participación, la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua, la autoayuda, la democracia, la honestidad y la preocupación por los demás. No pueden cumplirse los objetivos ni alcanzarse los resultados de la organización si todos los asociados no juegan un papel activo y efectivo en el funcionamiento de la cooperativa, si todos los cooperados no participan a todo nivel.

Desde hace varios años la participación activa y efectiva de los asociados de Coopsena se ha reducido considerablemente. En la mayoría de las ocasiones la participación de los cooperados se limita a asistir pasivamente a las asambleas y reuniones. Sólo unos pocos asociados participan activamente con propuestas, ideas e iniciativas, y se comprometen en la ejecución de las mismas. Inclusive un alto porcentaje de los asociados no asiste a las asambleas. Así mismo, se demuestra renuencia por parte de la mayoría de los asociados para integrar los órganos de administración y vigilancia.

La reducida participación también se evidencia en la escasa asistencia a los programas de capacitación, sobre todo en temas relacionados con el cooperativismo; todos los asociados no demuestran el mismo interés y compromiso. Cuando se convoca a los asociados para que asistan a eventos de capacitación o actualización cooperativa se encuentra mucha resistencia. Se puede afirmar que los asociados que participan en otras actividades y tareas programadas por la Cooperativa son los que están dispuestos a capacitarse y, quienes han demostrado apatía e indiferencia en dichas actividades también lo hacen con la capacitación.

Uno de los postulados de la economía solidaria reza que de la participación de todos y cada uno de los asociados depende el éxito o fracaso de la Cooperativa. Por lo tanto, es evidente que la participación no sólo afecta el presente sino el futuro de la Cooperativa. Aunque no se puede afirmar que Coopsena esté atravesando por una situación económica y financiera difícil o que esté al borde del fracaso, porque la verdad sea dicha, desde esta perspectiva ha venido creciendo con el paso de los años, otro sería el presente y el futuro de la Cooperativa si se diera una real y efectiva participación de todos los asociados en su gestión. Seguramente el crecimiento no se habría manifestado únicamente desde el punto de vista financiero, sino que la Cooperativa estaría prestando otros servicios y desarrollando otras actividades económicas y sociales en beneficio de los asociados y de la comunidad en general.

La escasa participación de los asociados en ésta y en toda organización solidaria afecta la práctica de la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua, la democracia y la preocupación por los demás. Para el caso de Coopsena, inclusive ha llegado

a afectar la honestidad, ya que en dos ocasiones la Cooperativa ha sido objeto de robos considerables, que coyunturalmente han afectado su situación económica y financiera.

5.1.2 Formulación del Problema Investigativo. ¿Cuál es la incidencia que tiene la participación de los asociados de la Cooperativa de Empleados del SENA, Coopsena, en el funcionamiento de la cooperativa y en su crecimiento y desarrollo?

5.2 OBJETIVOS

5.2.1 Objetivo General. Diagnosticar el fenómeno de la participación en la Cooperativa de Empleados del SENA, Coopsena, con el fin de formular una propuesta de mejoramiento.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el tipo de actores que intervienen en el sistema participativo de la Cooperativa.
- Conocer las causas que originan la escasa participación de los asociados de la Cooperativa y su impacto en el desarrollo de sus actividades socioeconómicas y en la prestación de sus servicios.
- Investigar la incidencia que tiene la participación de los asociados de la Cooperativa de Empleados del SENA, Coopsena, en su crecimiento y desarrollo.
- Explicar la incidencia que tiene la participación de los asociados de la Cooperativa en la práctica de la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua y la democracia.
- Analizar la tipología de la participación, que permita una comprensión coherente de lo que significa la cooperación en la Cooperativa de Empleados del SENA.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento de la participación de los asociados de la Cooperativa.

5.3 JUSTIFICACIÓN

La participación es uno de los cinco principios de la democracia. Sin ella no es posible transformar en realidad ninguno de los otros principios: igualdad, libertad, diversidad y solidaridad. Tampoco es posible transformar la historia del ser humano y de las organizaciones.

No hay cooperativa donde no se discuta la necesidad de aumentar y mejorar la participación de los asociados. Sin embargo, la búsqueda del compromiso y solidaridad de los cooperados debe ser complementada con un análisis crítico de aquellos elementos que obstaculizan los procesos participativos y de aquellos elementos que reclaman nuevos y renovados criterios de participación.

Las cooperativas se enmarcan dentro del sector de la economía solidaria, definido como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales, organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía¹⁷.

Es evidente que el fin de la economía solidaria es el desarrollo integral del ser humano, es decir, la satisfacción de sus necesidades, la solución de sus problemas y su crecimiento y desarrollo personal y profesional, por encima de la importancia que para otro tipo de empresas tienen los medios de producción. Pero este fin no podrá alcanzarse si todos los asociados no participan activa y efectivamente en el funcionamiento de las organizaciones solidarias.

A lo largo de la historia del hombre la participación se materializó en prácticas empíricas primeramente respondiendo a su instinto y espontaneidad y posteriormente a su intelecto, hasta ser objeto de concienzudos estudios y reglamentaciones de variada índole, como lo ha hecho la legislación colombiana sobre el sector de la economía solidaria, al establecer los siguiente principios:

- Espíritu de solidaridad, cooperación, **participación** y ayuda mutua.
- Administración democrática, **participativa**, autogestionaria y emprendedora.
- **Participación** económica de los asociados, en justicia y equidad¹⁸.

En estos principios se evidencia la importancia que tiene la participación de todos los asociados en la práctica de la solidaridad y la cooperación, en la administración de la Cooperativa y en la distribución de los beneficios económicos y sociales.

Los principios de la economía solidaria se cumplen cuando las organizaciones solidarias alcanzan sus fines, entre los cuales merecen destacarse los siguientes:

- Promover el desarrollo integral del ser humano.
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la **democracia participativa**.

¹⁷ SENA. Normatividad para el sector cooperativo. Bogotá: SENA, 1998. 45 p.

¹⁸ SENA, Op. cit. p. 45.

- Garantizar a sus miembros la **participación** y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna¹⁹.

Sin la participación activa de todos y cada uno de los asociados, una empresa de economía solidaria no puede cumplir sus principios, alcanzar sus fines ni lograr los resultados esperados. Por lo tanto, el funcionamiento y el crecimiento y desarrollo de Coopsena depende del grado de participación de sus asociados.

Tal como lo concibieron y propusieron los ideólogos del cooperativismo mundial, una cooperativa es una empresa sin patronos, donde los asociados son al mismo tiempo los gestores, administradores y fiscalizadores de la organización, por lo cual no se puede soslayar la participación y entregar la gestión de la Cooperativa a terceros. Razón por la cual, es importante y necesario realizar esta investigación, para conocer las causas de la escasa participación de los asociados de Coopsena y las consecuencias que ha generado esta actitud en el crecimiento y desarrollo de la misma.

Por otra parte, esta investigación concluirá con la formulación de una propuesta de mejoramiento de la participación del asociado para lograr un mayor compromiso, criterio de identidad y sentido de pertenencia hacia la Cooperativa. Propuesta de mejoramiento que puede tomarse como modelo para adaptarse a otras empresas de economía solidaria que presenten características similares.

Por último, esta investigación contribuirá a la generación de conocimiento sobre los procesos de participación que se dan al interior de las cooperativas, y cómo la participación de los asociados influye en el crecimiento o estancamiento de este tipo de organizaciones.

5.4 PROCESO METODOLÓGICO

5.4.1 Enfoque. La presente investigación se desarrolló aplicando el enfoque histórico – hermenéutico, porque el elemento fundamental de esta investigación es la comprensión de los procesos de participación que se han dado al interior de la Cooperativa de Empleados del SENA, Coopsena.

5.4.2 Método de investigación. El método de investigación que se aplicó corresponde a la Investigación Etnográfica, definida así: “La etnografía tiene la condición de un campo de conocimiento particular, que formula no solo sus reglas sino también los conceptos que son claves para su comprensión. Surge de la antropología, se hace posible en el trabajo de campo y tiene como eje fundamental la observación de hechos sociales actuales, sus relaciones, así como sus proporciones y conexiones. El investigador da cuenta de los acontecimientos

¹⁹ SENA, Op. cit. p. 45.

sociales a través del análisis y el despliegue de explicaciones e interpretaciones. La etnografía se puede aplicar particularmente a un estudio de caso²⁰.

5.4.3 Fases de la Investigación. Las fases de la investigación son las siguientes:

- Recolección de la información
- Procesamiento de datos
- Análisis de la información
- Redacción del informe final

5.4.4 Universo y muestra. El universo está conformado por 80 asociados a Coopsena, entre trabajadores activos y pensionados de los tres centros de formación profesional: Lope (Pasto), Ipiales y Tumaco.

El cálculo del tamaño de muestra se hizo de la siguiente manera:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{e (N - 1) + Z^2 pq} \quad \text{donde:}$$

n = Tamaño de muestra
 N = Número de asociados (80)
 Z = Nivel de confianza del 95% (1.96)
 pq = 0.25
 e = Error (0.05)

$$n = \frac{80 (1.96)^2 0.25}{(0.05)^2 \times (80 - 1) + (1.96)^2 (0.25)}$$

$$n = \frac{80 \times 3.8416 \times 0.25}{(0.0025 \times 79) + (3.8416 \times 0.25)}$$

76.832

²⁰ AGREDA MONTENEGRO, Esperanza. Guía de Investigación Cualitativa Interpretativa. Pasto: Institución Universitaria CESMAG, 2004. 46 p.

$$n = \frac{\quad}{0.1975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{76.832}{1.1579} = 66 \text{ encuestas}$$

Cuadro 1. Estratificación del tamaño de muestra

CENTRO	ASOC.		ACTIVOS		PENSIONADOS		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
PASTO	37	46.25	23	28.75	60	75.0		
IPIALES	9	11.25	1	1.25	10	12.5		
TUMACO	9	11.25	1	1.25	10	12.5		

Fuente: Esta investigación.

Las encuestas se aplicaron en partes iguales entre hombres y mujeres, es decir, el 50% para cada género.

Cuadro 2. Distribución del tamaño de muestra

CENTRO	ASOC.		ACTIVOS		PENSIONADOS		TOTAL	
	%	Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas	%	Encuestas
PASTO	46.25	31	28.75	19	75.0	50		
IPIALES	11.25	7	1.25	1	12.5	8		
TUMACO	11.25	7	1.25	1	12.5	8		
TOTAL	68.75	45	31.25	21	100.0	66		

Fuente: Esta investigación.

5.4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

✓ **Información primaria.** Las técnicas de recolección de información primaria y los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron los siguientes:

- **Observación:** Consiste en el uso sistemático de los sentidos para la búsqueda de los datos que se requieren para resolver el problema de

investigación. Es decir, percibir activamente la realidad que presenta el fenómeno de la participación de los asociados en la Cooperativa. La técnica de la observación se practicó en las reuniones de Asamblea General de Asociados, de Consejo de Administración y de Junta de Vigilancia.

- **Entrevista:** Técnica de recopilación de información que sirve para capturar oralidad y experiencias no registradas en textos o imágenes. Las entrevistas se realizaron a través de preguntas abiertas dándole la oportunidad al entrevistado de expresar sus inquietudes con sus propias palabras. Se realizaron entrevistas a los miembros de los órganos de administración y vigilancia utilizando, para ello una guía previamente elaborada (ver anexo A)

- **Encuesta:** Consiste en la aplicación de un formulario de preguntas precisas para conocer opiniones, actitudes, hechos de vida de una persona, causas de fenómenos, etc. Se utilizó para ello un cuestionario previamente diseñado (ver anexo B)

- **Procesamiento de la información:** Con el fin de organizar la información obtenida con la aplicación de la encuesta y entrevista, se realizó la categorización con base en preguntas conductoras, que permitieron orientar el análisis de la información (ver anexo C).

Para analizar los resultados de las entrevistas, se realizó la agrupación de respuestas por categorías, con el fin de codificar y cuantificar la información obtenida (ver anexo D).

- ✓ **Información secundaria.** Se revisaron los libros de actas de la asamblea, lo mismo que los libros de contabilidad, estados financieros, estatutos y reglamentos. Además, se consultó material escrito sobre el cooperativismo y la participación en las cooperativas, y documentos virtuales sobre el tema a través de internet.

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

6.1 CARACTERIZACION DE LOS ASOCIADOS

6.1.1 Edad y género. Dentro de un grupo es importante conocer la edad y género de los integrantes, aspecto indispensable para la caracterización de la población

con la que se va a trabajar. En Coopsena el género masculino representa el 66.6% de los asociados, mientras que las mujeres representan el 33.4% (ver cuadro 3).

En cuanto a la edad de los cooperados el 30.3% corresponde a los asociados cuya edad oscila entre los 51 y 60 años, de los cuales el 24.3% son hombres y el 6.0% son mujeres; sin embargo, se observa que el menor porcentaje equivalente al 3.0% corresponde a asociados con edades entre 21 y 30 años, representado equitativamente por hombres y mujeres.

Cuadro 3. Edad y género de los asociados

GENERO EDAD	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
21-30	1	1.5	1	1.5	2	3.0
31-40	6	9.0	7	10.6	13	19.7
41-50	11	16.6	6	9.0	17	25.7
51-60	16	24.2	4	6.0	20	30.3
61-70	9	13.6	2	3.0	11	16.6
71-80	1	1.5	2	3.0	3	4.5
TOTAL	44	66.6	22	33.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

Lo anterior demuestra que las mujeres que hacen parte de la Cooperativa presentan rangos de edad más bajos que los hombres, debido a que muchas de ellas se han vinculado recientemente al SENA y por lo tanto a la Cooperativa.

De esta manera, sumando los porcentajes superiores a 30 años, el 96.9% de los asociados de la Cooperativa son mayores y tan solo el 3.0% de los asociados son menores de 30 años. Esto se debe a que los cooperados que hacen parte de la Cooperativa no solo son trabajadores activos sino también trabajadores pensionados, quienes pese a su desvinculación laboral continúan asociados.

Igualmente, teniendo en cuenta que el 51.5% de los asociados son mayores de 50 años, se podría pensar que la Cooperativa cuenta con un gran potencial humano de alta experiencia, constante y persistente en el desarrollo social y económico de la misma.

6.1.2 Estado civil. Es importante conocer el estado civil de los asociados de la Cooperativa, con el fin de acercarnos a su situación familiar y relaciones establecidas, que puedan favorecer o limitar en un momento dado su participación en la Cooperativa. Así mismo, nos permite analizar si Coopsena dentro de sus

servicios tiene en cuenta las necesidades de las familias, puesto que uno de sus principios es contribuir con el desarrollo económico y social de los asociados y su familia.

Dentro de la Cooperativa el 65.2% de los asociados tienen una relación marital, de los cuales el 60.6 % son casados y el 4.5% viven en un unión libre; un 34.8% de los asociados son personas solteras, viudas y separadas (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Estado civil de los asociados

ESTADO CIVIL	No.	%
Soltero	16	24.2
Casado	40	60.6
Viudo	1	1.5
Separado	6	9.0
Unión Libre	3	4.5
TOTAL	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

Más del 50% de los asociados mantienen una relación familiar estable; sin embargo, la Cooperativa debe tener en cuenta todos los estados civiles presentes con el fin de brindar servicios adecuados que permitan satisfacer las necesidades de cada uno de los afiliados, es por ello que la Cooperativa dentro de sus servicios ofrecidos tienen en cuenta los integrantes del núcleo familiar mas cercano como: padres, cónyuge e hijos, para la realización de actividades sociales, recreativas, deportivas, entre otras.

6.1.3 Nivel educativo. El nivel educativo de los asociados nos permite determinar sus capacidades y potencialidades, lo mismo que reconocer sus debilidades, con el fin de generar estrategias que permitan fortalecer el desarrollo personal y profesional de los cooperados.

El 72.7% de los asociados realizaron estudios superiores como técnico, profesional y postgrado, obteniendo mayor incidencia los postgrados con un 37.8%, lo que indica que la Cooperativa cuenta con un gran potencial humano, no solo para el desarrollo económico y social de la misma, sino para la potenciación de nuevas propuestas de integración de conocimientos y experiencias. Sin embargo, pese al alto índice de profesionales y especialistas el 12.1% solo terminaron el bachillerato y el 15.1% no finalizaron la primaria o secundaria (ver cuadro 5).

Cuadro 5. Nivel educativo de los asociados

NIVEL EDUCATIVO	No.	%
Primaria Completa	9	13.6
Secundaria Incompleta	1	1.5
Secundaria Completa	8	12.1
Técnico	4	6.0
Profesional	19	28.7
Postgrado	25	37.8
TOTAL	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

Dentro de los estudios realizados por los asociados de la Cooperativa se resaltan los postgrados con un 37.8%, relacionados con el área de trabajo en la que se desenvuelven los asociados vinculados a una entidad como el SENA, ya sea de las personas que se encuentran activas laboralmente como de las personas pensionadas, desempeñando cargos en la administración o en la docencia.

6.1.4 Profesión. En la Cooperativa existe una gran variedad de profesionales en diferentes áreas, que ofrecen una gama de conocimientos al SENA, en las áreas administrativa, docente y de servicios generales. Estos profesionales como cooperados se convierten en un alto potencial humano al servicio de la Cooperativa, para aportarle sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas desde la administración como desde la base (ver cuadro 6).

Teniendo en cuenta que en su mayoría los asociados son profesionales y han realizado estudios de postgrado, los índices mas altos de profesionales que hacen parte de la Cooperativa son: administradores de empresas con un 13.6%, trabajadores de campo con el 12.1% y con 6.6% conductores, aseadoras, agrónomos y zootecnistas, entre otros.

Considerando los perfiles profesionales de los asociados, existe un alto potencial para la gestión de la Cooperativa desde el punto de vista operativo y administrativo. De igual manera, pese a la variedad de profesiones se comparte el mismo interés de hacer parte de la Cooperativa.

Cuadro 6. Profesión de los asociados.

PROFESION	ASOCIADOS	
	No	%
Trabajador de Campo	6	9.0
Conductor	4	6.0
Aseadora	4	6.0
Secretaria	3	4.5
Técnico Agropecuario	2	3.0
Técnico Electricista	1	1.5

Licenciado	8	12.1
Agrónomo	4	6.0
Administrador de Empresas	9	13.6
Zootecnista	4	6.0
Médico Veterinario	1	1.5
Ingeniero de Alimentos	3	4.5
Ingeniero Agroindustrial	1	1.5
Diseñadora de Modas	2	3.0
Enfermera	1	1.5
Contador	3	4.5
Economista	3	4.5
Ingeniero Industrial	3	4.5
Ingeniero de Sistemas	1	1.5
Administrador Hotelero	2	3.0
Técnico en Secretariado	1	1.5
TOTAL	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

6.1.5 Ocupación. La importancia de analizar la ocupación y género de asociados es que a pesar de contar con una variedad de profesionales en diferentes niveles: técnico, profesional y especialistas, en su mayoría no se desempeñan dentro de su especialidad sino que se ubican en otras labores determinadas por el SENA .

Teniendo en cuenta que existe una variedad de profesiones y riqueza en conocimientos, los asociados de la Cooperativa se ocupan en áreas específicas donde se desempeñan laboralmente, el de mayor porcentaje es el de instructores representando el 43.9%, de los cuales 31.8% son hombres y el 12.1% son mujeres; otro dato importante es que el 25.7% representa asociados que son inactivos de los cuales el 16.6% son hombres y el 9.0% son mujeres, lo que indica que un porcentaje significativo de asociados no se encuentran vinculados laboralmente sino que son pensionados (ver cuadro 7).

Aunque las mujeres son minoría en la ocupación de instructores, en cargos tales como: secretaria con un 7.5%, aseo con un 3.0% y comerciante con un 1.5% son mayoría con respecto a los hombres, lo que indica que la mujer de acuerdo a su perfil profesional y teniendo en cuenta el género se ubica en cargos de tipo administrativo y en servicios generales.

Cuadro 7. Ocupación y género de los asociados

OCUP.	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Oficial de Mantenimiento	1	1.5	0	0	1	1.5
Trabajador de Campo	3	4.5	0	0	3	4.5
Conductor	4	6.0	0	0	4	6.0

Aseadora	0	0	2	3.0	2	3.0
Secretario(a)	2	3.0	5	7.5	7	10.6
Comerciante	0	0	1	1.5	1	1.5
Instructor(a)	21	31.8	8	12.1	29	43.9
Consultor	1	1.5	0	0	1	1.5
Técnico	1	1.5	0	0	1	1.5
Inactivo(a)	11	16.6	6	9.0	17	25.7
TOTAL	44	66.6	22	33.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

Por otra parte, se puede afirmar que la Cooperativa se encuentra abierta a la afiliación de trabajadores o pensionados del SENA, sin importar el nivel educativo o la ocupación, su dinámica de afiliación solo está condicionada por el vínculo laboral con el SENA.

6.1. 6. Asociados fundadores

✓ **Asociados fundadores y género.** La Cooperativa presta sus servicios desde el año 1975, por lo tanto, es importante determinar cuántos de los asociados son fundadores y cuántos asociados se afiliaron después de la constitución de la Cooperativa.

Teniendo en cuenta el género de los asociados y considerando que el 66.6% de los asociados son hombres, tan solo el 18.1% son fundadores; de igual manera las mujeres representadas por el 33.3%, solo el 10.6% son fundadoras, resaltándose la presencia mayoritaria de los hombres desde el origen, conformación y legalización de la Cooperativa.

Es claro, que la mayoría de las personas que hacen parte de la Cooperativa en este momento, no son fundadoras, representadas por el 71.2%, y sólo el 27.7% representa a los fundadores. Esto quiere decir que a través de los años se ha presentado nuevas afiliaciones, tanto de hombres como de mujeres, reduciendo así la representación de quienes fundaron la Cooperativa (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Asociados fundadores y género

GENERO FUNDADOR	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	12	18.1	7	10.6	19	28.7
No	32	14.4	15	22.7	47	71.2

TOTAL	44	66.6	22	33.3	66	100.0
--------------	-----------	-------------	-----------	-------------	-----------	--------------

Fuente: Esta investigación.

✓ **Asociados fundadores y actividad.** Teniendo en cuenta que la representación de los fundadores es mínima dentro de la Cooperativa, es importante conocer la calidad de vinculación que tienen en el momento, lo que nos ayuda a definir su dinámica de participación.

Para el siguiente análisis es importante tener en cuenta que cuando se mencione **actividad** se refiere a la existencia o no de un vínculo laboral del asociado con el SENA, es decir, si el asociado es trabajador activo o pensionado.

Los asociados fundadores se encuentran representadas por el 28.7% de los cooperados, de los cuales tan solo el 1.5% son trabajadores activos y el 27.2% son pensionados, datos que se pueden contrastar con la realidad, puesto desde la fecha de constitución de la Cooperativa han pasado 31 años, durante los cuales la mayoría de los asociados que eran trabajadores activos, en la actualidad han cumplido el requisito de edad y tiempo de servicio para pensionarse (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Asociados fundadores y actividad

FUND. \ ACTIVIDAD	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	1	1.5	18	27.2	19	28.7
No	43	65.1	4	6.0	47	71.2
TOTAL	44	66.6	22	33.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

La actividad de los asociados fundadores, que en su mayoría se afiliaron en calidad de asociados activos y se pensionaron, hoy en día continúan siendo parte de los procesos de desarrollo de la Cooperativa, aportando tiempo y dedicación a la construcción y fortalecimiento de la organización, compartiendo experiencias y conocimientos con los trabajadores activos que representan el 71.2% de los asociados.

6.1.7 Cargo actual. Pese al elevado perfil profesional de los asociados, solo el 24.2% ocupa un cargo administrativo dentro de la Cooperativa y el 75.8% no ocupa ningún cargo, ello se encuentra sujeto a que la distribución en cargos administrativos no requieren mayor número de participantes; sin embargo, lo significativo de estos datos es que del 24.2% que ocupan algunos cargos el 16.6% son hombres y el 7.6% son mujeres, situación que obedece a que más de la mitad de los asociados son hombres y en su mayoría son pensionados, quienes disponen de tiempo para dedicarle a la Cooperativa (ver cuadro 10).

Cuadro 10. Cargo actual de los asociados por género

CARGO \ GENERO	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Administrativo	11	16.6	5	7.5	16	24.2
Ninguno	33	50.0	17	25.7	50	75.7
TOTAL	44	66.6	22	33.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

6.2 PARTICIPACION DEMOCRATICA

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre la Formación Profesional de la OIT, CINTERFOR, define la participación como todo trabajo colectivo orientado a la consecución de determinados objetivos de los individuos que interactúan. La conquista de tales objetivos supone la existencia de una identidad colectiva cimentada en la presencia de valores, intereses y motivaciones compartidas que dan sustento a la coexistencia de un grupo.²¹

Según CINTERFOR las motivaciones que llevan a los individuos a organizarse y actuar colectivamente en un determinado emprendimiento, son:

- Mejorar sus posibilidades de acceso a bienes y servicios.
- Poder integrarse a determinados procesos en curso en una sociedad dada.
- Mejorar sus oportunidades de concretar su proyecto de vida.
- Sentirse protagonistas, para construir deliberadamente su futuro; para reforzar en definitiva su autoestima.

En definitiva, la presente investigación se identifica plenamente con la definición de participación que plantea CINTERFOR, en especial con las motivaciones que conducen a los individuos a participar activamente en las organizaciones sociales, entre ellas la cooperativa, porque el sector solidario tiene como fin el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

En la cooperativa, la participación de los asociados se da en diferentes escenarios y desde diferentes niveles de actuación. El escenario más importantes es la asamblea general de asociados, en la cual se cristaliza la participación democrática, porque todos los cooperados tienen la posibilidad de participar desde diferentes niveles de actuación. En las asambleas generales, tanto ordinarias como extraordinarias, los asociados pueden proponer ideas, proyectos, iniciativas y sugerencias; pueden participar en la toma de decisiones y ejercer el derecho al sufragio cooperativa; es decir, elegir a los miembros de los órganos de

²¹ <http://www.CINTERFOR - OIT.org>

administración y vigilancia, y postularse para ser elegidos en alguno de ellos. De esta manera, las asambleas se constituyen en el escenario de participación democrática más importante de la cooperativa.

Por otra parte, en las asambleas generales, los asociados obtienen información indispensable para contribuir al buen funcionamiento de la cooperativa, puesto que en ellas los órganos de administración, vigilancia y control presentan sus correspondientes informes; en las asambleas se analiza la situación económica y financiera de la cooperativa, se debaten aspectos relacionados con su funcionamiento, se conoce la normatividad cooperativa y se estudia el contexto de la economía solidaria.

El análisis de la participación democrática en la Cooperativa de Empleados del SENA, se hace teniendo en cuenta género y la actividad de los asociados. La actividad se refiere a la condición de trabajadores activos de la entidad o trabajadores jubilados.

6.2.1 Asistencia a las asambleas. El nivel de participación de los asociados en una cooperativa depende en gran medida de su asistencia a las asambleas generales y del volumen de información que tenga respecto al funcionamiento de la misma. En este sentido, la desinformación se convierte en un serio obstáculo para la participación activa y efectiva de los asociados.

✓ **Asistencia total.** En lo que tiene que ver con la Cooperativa de Empleados del SENA, solo el 57.6% de los asociados asisten a las asambleas, mientras que el 42.4% no lo hace. Este porcentaje de asistencia es relativamente bajo teniendo en cuenta que una de las obligaciones estatutarias del asociado es asistir y participar en las asambleas generales (ver cuadro 11).

Cuadro 11. Asistencia total

ASISTENCIA	ASOCIADOS	
	No.	%

Si	38	57.5
No	28	42.4
TOTAL	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

✓ **Asistencia por actividad y género.** Teniendo en cuenta la actividad de los asociados el mayor porcentaje de asistencia lo registran los trabajadores pensionados con el 52.6%, mientras que de los trabajadores activos solo asiste el 47.4% (ver cuadro 12).

Cuadro 12. Asistencia a las asambleas por actividad

ACTIVIDAD	ASOCIADOS	
	No.	%
Activo	18	47.4
Pensionado	20	52.6
TOTAL	38	100.0

Fuente: Esta investigación.

Los trabajadores pensionados son los que más asisten porque disponen de más tiempo, ya que tienen resuelta, al menos en parte, su situación económica.

Considerando el género de los asociados el mayor porcentaje de asistencia se presenta entre los hombres con el 60.5%, mientras que las mujeres solo asisten en un 39.5%. Esto se explica porque el número de mujeres asociadas es inferior al número de hombres.

✓ **Motivos de inasistencia.** Al ser preguntados los 28 asociados que no asisten a las asambleas, sobre el principal motivo de inasistencia, tomando el caso de los hombres, se presenta en el siguiente orden de importancia: dedicación a otras ocupaciones con el 38.1% y residencia fuera del domicilio de la cooperativa con el 19.0%. En el caso de las mujeres el motivo principal es la residencia fuera del domicilio de la cooperativa con el 28.6% (ver cuadro 13).

Con una participación menos importante están otros motivos como lugar de reunión distante, día de la reunión inadecuado, problemas de salud, desinterés, falta de tiempo y actividades educativas. No obstante, el único motivo que justificaría, en determinado caso, la inasistencia a las asambleas son los problemas de salud, ya que dando cumplimiento al Código de Comercio la convocatoria se hace con diez días hábiles de anticipación, tiempo suficiente para resolver los inconvenientes que motivan la inasistencia.

Cuadro 13. Motivos de inasistencia a las asambleas por género

MOTIVO	GENERO		MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Estudios	0	0.0	1	14.3	1	3.6		
Falta de Tiempo	2	9.5	0	0.0	2	7.1		
Desinterés	2	9.5	0	0.0	2	7.1		
Día Convocatoria Inadecuado	2	9.5	1	14.3	3	10.7		
Otras Ocupaciones	8	38.1	1	14.3	9	32.1		
Problemas de Salud	1	4.8	1	14.3	2	7.1		
Fuera de la Ciudad	4	19.0	2	28.6	6	21.4		
Lugar de Reunión Diferente	2	9.5	1	14.3	3	10.7		
TOTAL	21	100.0	7	100.0	28	100		

Fuente: Esta investigación.

Teniendo en cuenta la actividad de los 28 asociados también se encuentra la realización de otras actividades y el domicilio fuera de la ciudad como los motivos de inasistencia más representativos, seguidos por el lugar distante de reunión, problemas de salud y día de reunión inadecuado (ver cuadro 14).

Cuadro 14. Motivos de inasistencia a las asambleas por actividad

MOTIVO	ACTIVIDAD		ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Estudios	1	3.8	0	0.0	1	3.6		
Falta de Tiempo	2	7.7	0	0.0	2	7.1		
Desinterés	2	7.7	0	0.0	2	7.1		
Día Convocat. Inadecuado	3	11.5	0	0.0	3	10.7		
Otras Ocupaciones	8	30.8	1	50.0	9	32.1		
Problemas de Salud	2	7.7	1	50.0	3	10.7		
Fuera de la Ciudad	5	19.2	0	0.0	5	17.9		
Lugar de Reunión Diferente	3	11.5	0	0.0	3	10.7		
TOTAL	26	100.0	2	100.0	28	100		

Fuente: Esta investigación.

Los asociados que residen en las ciudades de Ipiales y Tumaco son los que exponen como motivos de inasistencia a las asambleas el lugar de reunión distante y el lugar de trabajo fuera del domicilio de la cooperativa. Motivos que tampoco justifican la inasistencia porque la mayoría de ellos viven en la ciudad de Pasto; además, las asambleas se realizan los fines de semana y la cooperativa

paga los gastos de desplazamiento, alimentación y alojamiento de los asociados, si es el caso.

Al respecto de la asistencia, los dignatarios de la cooperativa (consejo de administración, junta de vigilancia y gerente) al ser entrevistados afirmaron que en algunas reuniones de asamblea ha habido dificultad para conformar el quórum, se ha tenido que dar un margen de espera para completarlo. También afirmaron que generalmente asisten los mismos asociados, es decir, hay asociados que nunca asisten a las asambleas, y aunque se ha reglamentado el cobro de multa por la inasistencia injustificada, ésta no se hace efectiva.

✓ **Permanencia en las asambleas.** A pesar de que la asistencia a las reuniones de asamblea es relativamente baja, no todos los asistentes se quedan hasta terminar la reunión, el 12.1% se retira antes de que termine. Considerando el género de los asambleístas este fenómeno es más frecuente entre los hombres, al representar el 7.6% de la muestra.

Teniendo en cuenta la actividad de los asistentes el retiro prematuro de los asambleístas se presenta más entre los trabajadores activos, con el 9.1% del tamaño de la muestra (ver cuadro 15).

Cuadro 15. Permanencia en las asambleas por actividad

ACT. \ PERM.	ACTIVOS		PENSIONADOS		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	37	56.1	21	31.8	58	87.9
No	6	9.1	2	3.0	8	12.1
TOTAL	43	65.2	23	34.8	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

6.2.2 Participación en las asambleas. En términos generales, la participación en las asambleas se puede interpretar de diferentes maneras respecto a la cooperativa. Desde la participación pasiva, o de los asociados que asisten solamente a escuchar los diferentes informes, a la participación activa en la toma de decisiones desde diferentes tópicos.

La participación como trabajo colectivo orientado a la consecución de determinados objetivos de los individuos que interactúan, se expresa en las asambleas en la medida en que los cooperados proponen ideas, iniciativas y proyectos, intervienen en las discusiones, hacen proposiciones, toman decisiones y se postulan para ejercer cargos sociales.

✓ **Participación activa.** Para compensar el bajo porcentaje de asistencia a las reuniones de asamblea, la participación en las mismas, en principio, se considera relativamente buena, ya que 46 asociados que asisten a las asambleas, equivalentes al 69.7% de los encuestados, afirman que su participación es activa.

Teniendo en cuenta el género de los 46 asociados, el mayor porcentaje de hombres, equivalente al 19.6%, considera que su participación es activa porque expresa sus puntos de vista sobre los asuntos que se debaten en las asambleas; mientras que el mayor porcentaje de las mujeres, representado en el 15.2%, considera que participa activamente porque asume compromisos y responsabilidades (cuadro 16).

Considerando los motivos anteriores, para la cooperativa es más significativo que los asociados asuman compromisos y responsabilidades, que expresen sus puntos de vista sobre los asuntos que se debaten en las reuniones de asamblea. Si bien es cierto, se requiere que los asociados compartan sus ideas sobre los temas en discusión, es más importante que se comprometan con la ejecución de los planes, programas y proyectos de la cooperativa, y se responsabilicen de las actividades, tareas y funciones relacionadas con la marcha de la cooperativa.

Cuadro 16. Participación activa en las asambleas por género

GENERO MOTIVO	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Facilidad de expresión	3	6.5	1	2.2	4	8.7
Toma de decisiones	5	10.9	4	8.7	9	19.6
Propuestas e iniciativas	3	6.5	0	0.0	3	6.5
Compromisos y respon.	5	10.9	7	15.2	12	26.1
Puntos de vista	9	19.6	3	6.5	12	26.1
Conocimiento asuntos	4	8.7	0	0.0	4	8.7
Actitudes de liderazgo	2	4.3	0	0.0	2	4.3
TOTAL	31	67.4	15	32.6	46	100.0

Fuente: Esta investigación.

En cuanto al menor porcentaje de hombres que considera que su participación es activa, el 4.3% menciona como motivo la tenencia de actitudes de liderazgo. Situación que se convierte en una debilidad para Coopsena, porque las cooperativas son empresas sin patronos, administradas por los trabajadores asociados, quienes deben poseer aptitudes de liderazgo ya que en cualquier momento deberán ponerse al frente de la cooperativa.

En el caso de las mujeres, el menor porcentaje es del 2.2%, señalando como motivo de la participación activa la facilidad de expresión. Motivo que se convierte en una fortaleza cuando se generaliza en toda la organización, sobre todo cuando los asociados asumen cargos de dirección, administración y representación de la cooperativa.

Teniendo en cuenta la actividad de los 46 asociados que asisten a las asambleas, el mayor porcentaje de trabajadores activos, equivalente al 17.4%, también considera que su participación es activa porque expresa sus puntos de vista sobre los asuntos que se debaten en las asambleas; de la misma manera el mayor porcentaje de las asociados pensionados, representado en el 13.0%, considera que participa activamente porque asume compromisos y responsabilidades (ver cuadro 17).

Cuadro 17. Participación activa en las asambleas por actividad

ACTIVIDAD MOTIVO	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Facilidad de expresión	2	4.3	2	4.3	4	8.7
Toma de decisiones	7	15.2	2	4.3	9	19.6
Propuestas e iniciativas	1	2.2	2	4.3	3	6.5
Compromisos y respon.	6	13.0	6	13.0	12	26.1
Puntos de vista	8	17.4	4	8.7	12	26.1
Conocimiento asuntos	3	6.5	1	2.2	4	8.7
Actitudes de liderazgo	2	4.3	0	0.0	2	4.3
TOTAL	29	63.0	17	37.0	46	100.0

Fuente: Esta investigación.

Respecto al menor porcentaje de trabajadores activos que considera que participan activamente en las reuniones de asamblea, el 2.2% alude como motivo la presentación de propuestas e iniciativas. Razón que debería tener mayor participación porcentual porque de ella depende la formulación de programas y proyectos de desarrollo de la cooperativa.

En el caso de los asociados pensionados, el menor porcentaje de cooperados que considera su participación en las asambleas como activa es del 2.2%, manifestando como motivo el tener conocimientos sobre los asuntos que se tratan en las asambleas.

Por otra parte, tomando como punto de referencia la tipología de la participación expuesta por la FAO, las razones que exhiben los asociados para considerar que su participación en las asambleas es activa, no se ajustan a esta teoría. La FAO

dice que la participación activa se presenta cuando los asociados participan mediante la toma de iniciativas independientes a la administración para el mejoramiento de la cooperativa. Para hacer efectiva esta posibilidad, los asociados, además, controlan la planeación en la cooperativa y la toma de decisiones.

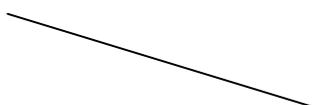
Es decir, aunque los asociados exponen como razones para considerar su participación como activa: la facilidad de expresión, la participación en la toma de decisiones, la expresión de sus puntos de vista, el tener conocimientos sobre los asuntos que se tratan y el tener actitudes de liderazgo, según la tipología de la participación sustentada por la FAO, estas condiciones no son suficientes, únicamente los asociados que expresan como razones la presentación de propuestas e iniciativas y el hecho de asumir compromisos y responsabilidades están ejerciendo una verdadera participación activa en las asambleas.

✓ **Participación pasiva.** Aunque las encuestas arrojaron los anteriores resultados, algunos dignatarios de la cooperativa al ser consultados sobre este asunto expresaron que en las asambleas participan pocos asociados, que generalmente intervienen los mismos, que la mayoría se adhiere a las propuestas planteadas por los pocos que participan, sin mayor discusión. Es decir, que en este caso la participación es pasiva ya que los cooperados participan solamente cuando son informados de lo que está ocurriendo o ha ocurrido en la cooperativa. La información la da unilateralmente la administración de la cooperativa sin esperar respuesta de los asociados.

Otros dignatarios afirmaron que la participación en las asambleas es casi nula, porque los asistentes lo toman de “manera deportiva”, no hay un verdadero compromiso, participan en la toma de decisiones cuando son consultados por medio de su voto.

Sin embargo, tomando como base las encuestas practicadas a los asociados, el 30.3% de los cooperados, equivalente a 20 de ellos, considera que su participación en las reuniones de asamblea es pasiva. Porcentaje relativamente alto, porque se espera que en la Cooperativa todos los asociados participen activamente en todos los niveles de la organización, dada su connotación de empresa sin patronos, administrada democráticamente por los asociados.

Cuadro 18. Participación pasiva en las asambleas por género



MOTIVO	GENERO		FEMENINO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Temor a hablar	1	8.3	2	25.0	3	15
Desconocimiento asuntos	7	58.3	2	25.0	9	45
No involucrarse	2	16.7	2	25.0	4	20
Falta sentido pertenencia	2	16.7	1	12.5	3	15
Timidez	0	0.0	1	12.5	1	5
TOTAL	12	100.0	8	100.0	20	100

Fuente: Esta investigación.

De los 20 asociados que consideran que su participación es pasiva, el 58.3% de los hombres afirma que se debe al desconocimiento de los asuntos que se tratan en las reuniones de asamblea, el 16.7% porque no le gusta involucrarse o le falta sentido de pertenencia, y el 8.3% porque siente temor de hablar en público (ver cuadro 18).

Por otra parte, de los mismos 20 asociados que consideran que su participación es pasiva, el 25.0% de las mujeres dicen que se debe al desconocimiento de los asuntos que se tratan en las reuniones, al temor a hablar en público y porque no les gusta involucrarse, mientras que el 12.5% porque no tiene sentido de pertenencia o debido a su timidez.

Al respecto, el desconocimiento de los asuntos que se tratan en las asambleas no es motivo suficiente para dejar de participar activamente, porque con anticipación los asociados reciben el orden del día de la reunión, y copia de los informes y de los estados financieros de la cooperativa. Además, los temas que se tratan en las asambleas se relacionan estrictamente con el funcionamiento de la Cooperativa, y una de las implicaciones de la solución cooperativa es que todos los asociados se comprometan en procesos de autocontrol y autogestión, para lo cual deben conocer ampliamente el funcionamiento de la Cooperativa.

Lo que si es preocupante es que el 20% de los asociados manifieste que no participan activamente en las reuniones de asamblea porque no les gusta involucrarse y el 15% porque les falta sentido de pertenencia. De hecho, para pertenecer a una organización solidaria como es la cooperativa, los asociados deben conocer y practicar la doctrina cooperativa, basada en la solidaridad, la colaboración, la cooperación y la ayuda mutua; por lo tanto es inaceptable que un grupo de asociados diga que no les gusta involucrarse, si todos pensarán como ellos no habría quien gestione y administre la Cooperativa. También es preocupante que un grupo de cooperados declare que les falta sentido de pertenencia, seguramente no han alcanzado a entender que como asociados, además de ser usuarios de la cooperativa, son dueños o propietarios de la misma.

Por otra parte, de los 20 asociados que sostienen que su participación en las asambleas es pasiva, el más alto porcentaje de los trabajadores activos, correspondiente al 53.3%, dice que se debe al desconocimiento de los asuntos que se tratan en su seno. Mientras que el más alto porcentaje de los asociados pensionados, equivalente al 60%, dice que su participación es pasiva, porque no les gusta involucrarse en los asuntos de la Cooperativa; lo cual pone en riesgo el presente y el futuro de Coopsena, porque lo que necesita la Cooperativa son asociados con sentido de pertenencia y compromiso que se involucren y participen en su gestión (ver cuadro 19).

Cuadro 19. Participación pasiva en las asambleas por actividad

ACTIVIDAD MOTIVO	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Temor a hablar	3	20.0	0	0.0	3	15
Desconocimiento asuntos	8	53.3	1	20.0	9	45
No involucrarse	1	6.7	3	60.0	4	20
Falta sentido pertenencia	2	13.3	1	20.0	3	15
Timidez	1	6.7	0	0.0	1	5
TOTAL	15	100.0	5	100.0	20	100

Fuente: Esta investigación.

✓ **Participación en la mesa directiva.** Toda reunión de un órgano de administración debe estar dirigida por uno o más dignatarios, quienes se encargan de orientar el desarrollo de la misma, concediendo el uso de la palabra, controlando el tiempo de las intervenciones, moderando los debates, sometiendo a discusión y aprobación las proposiciones, entre otras responsabilidades. Para cumplir con esta labor, en las asambleas se nombra una mesa directiva para conducir la reunión, integrada por un presidente y un secretario de la misma. De ahí que la participación en las asambleas también se puede valorar teniendo en cuenta la cantidad de asociados que aceptan la postulación para integrar la mesa directiva que presidirá la reunión; esto demuestra que su interés por participar es genuino y que están dispuestos a demostrar sus actitudes de liderazgo orientando el desarrollo de la asamblea. En Coopsena este número de asociados es relativamente bajo, corresponde tan solo al 22.7% de los cooperados que asisten a las asambleas y generalmente son las mismas personas quienes se comprometen con esta labor.

El más alto porcentaje de asambleístas que participan en la mesa directiva para presidir la reunión se presenta entre los hombres con el 18.2% y entre los

pensionados con el 13.6%. Las mujeres solo participan con el 4.5% y los trabajadores activos con el 9.1% (ver cuadro 20).

Cuadro 20. Participación en la mesa directiva por actividad

ACTIVIDAD. PARTICIP.	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	6	9.1	9	13.6	15	22.7
No	38	57.6	13	19.7	51	72.3
TOTAL	44	66.7	22	33.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

✓ **Participación en la comisión de redacción.** Teniendo en cuenta que en las reuniones de asamblea, especialmente en la asamblea general ordinaria el orden del día es bastante amplio, toda vez que se analiza el funcionamiento de la cooperativa y se desarrollan puntos como: lectura del acta anterior, presentación de informes (de gestión, junta de vigilancia y revisoría fiscal), aprobación de estados financieros, distribución de excedentes económicos, elección de órganos de administración, vigilancia y control, programación de actividades, y presentación y discusión de proposiciones, entre otros, el acta resultante de esta reunión es muy extensa, por lo tanto será difícil que todos los cooperados recuerden todo lo dicho cuando se realice la próxima asamblea y aprueben el acta con conocimiento de causa, de ahí que se hace necesario nombrar una comisión que se encargue de redactarla y aprobarla, de tal manera que en la asamblea siguiente solo se dé lectura porque ya ha sido aprobada por la respectiva comisión.

Para nombrar esta comisión se postulan nombres entre los asistentes a la asamblea, pero muchos declinan su postulación. Sólo el 28.8% de los asociados han participado en esta comisión, demostrando con ello compromiso con las actividades de la cooperativa.

De los asociados que aceptan la designación para integrar la comisión para redactar y aprobar el acta de la asamblea, el 16.7% son hombres y el 12.1% son mujeres. Considerando la actividad de los asociados el 19.7% son trabajadores activos y el 9.1% pensionados (ver cuadro 21).

Cuadro 21. Participación en la comisión para redactar y aprobar el acta de asamblea por actividad

PART.	ACTIV.	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%
	Si	13	19.7	6	9.1	19	28.8
	No	31	47.0	16	24.2	47	71.2
	TOTAL	44	66.7	22	33.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

✓ **Participación en las comisiones de trabajo.** Por otra parte, para dar cumplimiento al principio de la participación democrática en la gestión de la cooperativa, la asamblea además de elegir a los órganos de administración y vigilancia, regularmente nombra comisiones de trabajo para que se encarguen de actividades y tareas puntuales, relacionadas con el funcionamiento de la cooperativa o con la formulación de iniciativas y proyectos, encaminados al cumplimiento del objeto social de la organización. Estas comisiones de trabajo se crean solicitando la participación voluntaria de los asociados o acogiendo la postulación de los mismos que hacen los asambleístas. De cualquier manera, solo el 30.3% de los cooperados han participado alguna vez en este tipo de comisiones, demostrando con ello compromiso y sentido de pertenencia hacia la cooperativa, actitudes imprescindibles en una organización solidaria que busca el bien común de los cooperados.

Si se considera el género y la actividad de los asociados, se encuentra que el 24.2% de los hombres y el 6.1% de las mujeres han participado en las comisiones de trabajo creadas por la asamblea. Así mismo, el 15.2% de los trabajadores activos y el mismo porcentaje para los pensionados también han participado en este tipo de comisiones. Lo ideal, es que todos los asociados, en cualquier momento de su vida como cooperados hubiesen tenido la oportunidad de hacer este tipo de aporte a la Cooperativa (ver cuadro 22).

Cuadro 22. Participación en comisiones de trabajo creadas por la asamblea por actividad

PARTIC.	ACTIV.	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%
	Si	10	15.2	10	15.2	20	30.3
	No	34	51.5	12	18.2	46	69.7
	TOTAL	44	66.7	22	33.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

✓ **Presentación de proyectos.** Otro indicador que demuestra la participación efectiva de los asociados en las reuniones de asamblea es la presentación de proyectos e iniciativas. Las ideas de los cooperados son las que dan vida a los

proyectos de la cooperativa y éstos a los servicios que se ofrece a los asociados. En este sentido, en la medida en que se generen ideas, se generan proyectos, y éstos se traducen en servicios que van a satisfacer las necesidades de los asociados y por ende a mejorar su calidad de vida.

No obstante, solo el 21.2% de los asociados han presentado proyectos e iniciativas en las asambleas. El 78.8% no lo ha hecho, de ahí que la cooperativa, a pesar de ser multiactiva, solo se dedica al servicio de crédito como actividad económica principal.

Considerando el género de los asociados, el 15.2% de los hombres y el 6.1% de las mujeres han presentado proyectos e iniciativas en las asambleas; y considerando la actividad de los asociados, el 12.1% de los trabajadores activos y el 9.1% de los asociados pensionados (ver cuadro 23).

Cuadro 23. Presentación de proyectos e iniciativas en las asambleas por actividad

ACTIVIDAD PRESENT.	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	8	12.1	6	9.1	14	21.2
No	38	57.6	14	21.2	52	78.8
TOTAL	46	69.7	20	30.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

Los proyectos e iniciativas presentadas por los asociados se refieren, ante todo, a la presentación de ideas sobre diferentes actividades sociales, como: bingos, paseos de integración, rifas, participación en torneos deportivos, bono navideño y fiestas, entre otras.

Otro tipo de proyectos e iniciativas se refieren a ideas relacionadas con el funcionamiento de la cooperativa o con la prestación de servicios sociales, tales como: tasa de interés para el servicio de crédito, programación de actividades de capacitación, contratación de un seguro de vida y un seguro de deuda, adquisición de póliza funeraria, entre otras.

Es decir, que los proyectos e iniciativas, a excepción del proyecto para el montaje de un instituto tecnológico cooperativo, no son ideas sobre actividades económicas que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la cooperativa y por lo tanto a mejorar sustancialmente la calidad de vida de los asociados. Aunque no se desconoce la importancia que tienen las actividades y los servicios sociales anteriormente descritos.

6.2.3 Elección de órganos de administración y vigilancia. Otro escenario de suma importancia para acceder a la gestión democrática de la cooperativa es la participación en los órganos de administración y vigilancia. Los dignatarios elegidos pueden proponer ideas, proyectos e iniciativas y comprometerse en su ejecución. Además, obtienen información social, económica y financiera actualizada que les permite tomar decisiones para contribuir al buen funcionamiento de la cooperativa. Es decir, se convierten en protagonistas, que contribuyen deliberadamente a la construcción de su futuro como cooperados.

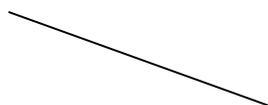
Para pertenecer a un órgano de administración y vigilancia los asociados deben ser elegidos en asamblea general. En Coopsena se lo hace utilizando el sistema de planchas, aplicando el cociente electoral. Este sistema se considera como uno de los más democráticos porque todos los asociados y todas las planchas compiten por los cargos en igualdad de condiciones.

✓ **Postulación para ser elegido en un órgano administrativo.** Ejerciendo el derecho al sufragio cooperativo los asociados tienen derecho a elegir y ser elegidos en los órganos de administración y vigilancia. Para ser elegido, el asociado puede ser postulado por los demás o someter voluntariamente su nombre a consideración de la asamblea integrando una, y tan solo una, de las planchas inscritas ante la secretaría de la mesa directiva.

En Coopsena, el 33.3% de los asociados, equivalente a 22 cooperados, alguna vez se han postulado para ser elegidos en un órgano de administración y vigilancia, el 66.7% no lo ha hecho. Esto quiere decir que pese a que la cooperativa cuenta con un gran potencial humano, la mayor parte de los asociados no toman la iniciativa para formar parte de la administración, es la asamblea o los mismos cooperados quienes postulan a los que integrarán los órganos de administración. Los asociados que no se postulan lo hacen porque no quieren involucrarse ni comprometerse con la administración, algunas veces aceptan la postulación ante la insistencia de los demás, pero esto se refleja en el papel que más adelante desempeñan en la ejecución de sus cargos.

Otro dato importante es que el 24.3% de los asociados que se postulan para asumir cargos administrativos son hombres y el 9.1% son mujeres. Teniendo en cuenta la actividad de los asociados, la diferencia no es tan marcada, el 18.2% son trabajadores activos y el 15.2% son asociados pensionados (ver cuadro 24). Es decir, que son los hombres los que demuestran mayor iniciativa y compromiso para participar en la administración de la cooperativa

Cuadro 24. Postulación en cargos sociales por actividad



ACTIVIDAD POST.	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	12	18.2	10	15.2	22	33.3
No	32	48.5	12	18.2	44	66.7
TOTAL	44	66.7	22	33.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

✓ **Número de asociados que han desempeñado cargos administrativos.**

Sin embargo, la postulación por iniciativa propia o propuesta por los demás, no significa necesariamente que el candidato será elegido, tiene que contar con un número de votos igual o superior al cociente electoral para asegurar su curul. El 37.9% de los asociados han desempeñado algún cargo de elección en la cooperativa, mientras que el 62.1% no ha ejercido ningún cargo de este tipo.

Teniendo en cuenta que el consejo de administración esta integrado por diez dignatarios y la junta de vigilancia por seis, los resultados anteriores demuestran que generalmente los mismos asociados son los que han ejercido estos cargos. Situación preocupante, porque las cooperativas son empresas sin patronos, gestionadas democráticamente por los mismos asociados, es decir, con la participación de todos y cada uno de los cooperados.

De hecho, la legislación cooperativa establece que todos los asociados tienen derecho a participar en la administración de la cooperativa desempeñando cargos sociales. Derecho que no ha sido ejercido por la totalidad de los asociados de Coopsena, no porque la cooperativa no se lo haya permitido, sino porque la mayoría de ellos prefieren entregar su responsabilidad como co-dueños a los administradores.

Cuadro 25. Número de asociados que han desempeñado cargos administrativos en la cooperativa por actividad

ACTIV. DIGNAT.	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	13	19.7	12	18.1	25	37.9
No	31	47.0	10	15.2	41	62.1
TOTAL	44	66.7	22	33.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

El mayor porcentaje de asociados que han desempeñado cargos de elección lo representan los hombres con el 27.3%, en tanto que las mujeres solo participan con el 10.6%. Considerando la actividad de los asociados, el mayor porcentaje se

presenta entre los trabajadores activos con el 19.7%, mientras que los pensionados representan el 18.1% (ver cuadro 25)

✓ **Número de cargos que han desempeñado los asociados.** Por otra parte, de los 18 hombres que han sido elegidos en cargos administrativos, el 33.4% ha desempeñado únicamente un cargo, el 22.3% dos cargos, el mismo 22.3% tres cargos, el 11.2% cuatro cargos y el 11.2% ha desempeñado cinco cargos. En el caso de las mujeres, de 7 que han sido elegidas en cargos administrativos, el 28.6% ha ejercido un solo cargo, el 14.3% dos cargos, el mismo 14.3% tres cargos, el 28.6% cuatro cargos y el 14.3% ha ejercido cinco cargos (ver cuadro 26).

Estos resultados demuestran, en primer lugar, que los hombres han desempeñado todos los cargos de elección y nombramiento; en segundo lugar, que solo una mujer ha sido elegida para integrar la Junta de Vigilancia; en tercer lugar que el porcentaje más alto de hombres se ha desempeñado en un solo cargo: en el Consejo de Administración o la Junta de Vigilancia; y el cuarto lugar, que la Gerencia de la Cooperativa ha sido ejercida por dos hombres y dos mujeres.

Cuadro 26. Cargos que han desempeñado los asociados en la administración de la cooperativa por género

CARGO	GENERO		MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Consejo Administración	3	16.7	2	28.6	5	20.0		
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Educación – C. Crédito	1	5.6	0	0.0	1	4.0		
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Solidaridad – C. Crédito	1	5.6	1	14.3	2	8.0		
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Educación	2	11.1	0	0.0	2	8.0		
C. Admón. – C. Crédito	1	5.6	1	14.3	2	8.0		
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Crédito	1	5.6	0	0.0	1	4.0		
C. Admón. – J. Vigilancia – Gerencia – C. Educ. – C. Crédito	1	5.6	0	0.0	1	4.0		
C. Admón. – Gerencia – C. Educación – C. Crédito	0	0.0	1	14.3	1	4.0		
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Educ. – C. Solid. – C. Crédito	1	5.6	0	0.0	1	4.0		
C. Admón. – C. Educación – C. Solidaridad	0	0.0	1	14.3	1	4.0		
C. Admón. – J. Vigilancia	1	5.6	0	0.0	1	4.0		
C. Admón. – Gerencia – C. Educación – C. Solid. – C. Crédito	0	0.0	1	14.3	1	4.0		
J. Vigilancia	3	16.7	0	0.0	3	12.0		
J. Vigilancia – Gerencia	1	5.6	0	0.0	1	4.0		
J. Vigilancia – C. Solidaridad – C. Educación	1	5.6	0	0.0	1	4.0		
J. Vigilancia – C. Solidaridad	1	5.6	0	0.0	1	4.0		
TOTAL	18	100.0	7	100.0	25	100.0		

Fuente: Esta investigación.

Si se analiza el comportamiento de estos resultados teniendo en cuenta la actividad de los asociados, encontramos que de los 13 trabajadores activos que han sido elegidos en cargos administrativos, el 38.5% ha desempeñado únicamente un cargo, el 23.1% dos cargos, el 15.4% tres cargos, el mismo 15.4%

cuatro cargos y el 7.7% ha desempeñado cinco cargos. En el caso de los pensionados, de 12 que han sido elegidos en cargos administrativos, el 25.0% ha ejercido un solo cargo, el 16.6% dos cargos, el 24.9% tres cargos, el 16.6% cuatro cargos y el mismo 16.6% ha ejercido cinco cargos. Respecto a estos resultados, los trabajadores activos han desempeñado más cargos en la Junta de Vigilancia que los pensionados, mientras que éstos han ejercido más cargos en el Consejo de Administración que los primeros (ver cuadro 27).

En resumen, la mayor participación se presenta en el consejo de Administración, luego le sigue la Junta de Vigilancia, y el cargo de menor participación ha sido la Gerencia, quizá porque este cargo lo asume una sola persona y dependiendo de su desempeño se ha llegado a reelegir hasta por diez años.

Cuadro 27. Cargos que han desempeñado los asociados en la administración de la cooperativa por actividad

CARGO	ACTIVIDAD	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%
Consejo Administración		3	23.1	2	16.7	5	20.0
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Educación – C. Crédito		0	0.0	1	8.3	1	4.0
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Solidaridad – C. Crédito		2	15.4	0	0.0	2	8.0
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Educación		1	7.7	1	8.3	2	8.0
C. Admón. – C. Crédito		1	7.7	1	8.3	2	8.0
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Crédito		0	0.0	1	8.3	1	4.0
C. Admón. – J. Vigilancia – Gerencia – C. Educ. – C. Crédito		0	0.0	1	8.3	1	4.0
C. Admón. – Gerencia – C. Educación – C. Crédito		0	0.0	1	8.3	1	4.0
C. Admón. – J. Vigilancia – C. Educ. – C. Solid. – C. Crédito		0	0.0	1	8.3	1	4.0
C. Admón. – C. Educación – C. Solidaridad		0	0.0	1	8.3	1	4.0
C. Admón. – J. Vigilancia		1	7.7	0	0.0	1	4.0
C. Admón. – Gerencia – C. Educación – C. Solid. – C. Crédito		1	7.7	0	0.0	1	4.0
J. Vigilancia		2	15.4	1	8.3	3	12.0
J. Vigilancia – Gerencia		0	0.0	1	8.3	1	4.0
J. Vigilancia – C. Solidaridad – C. Educación		1	7.7	0	0.0	1	4.0
J. Vigilancia – C. Solidaridad		1	7.7	0	0.0	1	4.0
TOTAL		13	100.0	12	100.0	25	100.0

Fuente: Esta investigación.

6.2.4 Asistencia en órganos de administración y vigilancia. Cuando los asociados han aceptado la postulación para participar en algún órgano de administración o vigilancia por insistencia de los demás, y han sido elegidos, esto se refleja en los resultados de su gestión. Cuando no hay un verdadero compromiso por participar, algunos dignatarios ante la presión de los demás terminan aceptando el cargo “por no dejar” (para utilizar una expresión coloquial). Lo ideal es que los asociados se postulen voluntariamente, porque cuando una persona actúa obligada elude sus responsabilidades porque no existe un compromiso serio y real.

Seguramente por esta razón es que los dignatarios entrevistados afirman que todos los miembros de consejo de administración y junta de vigilancia no asisten a todas las reuniones. Algunos dignatarios asisten de vez en cuando y otros nunca van. Es decir, el compromiso y responsabilidad no es el común denominador en estos órganos.

Aunque los dignatarios entrevistados coinciden en que la inasistencia a las reuniones es más crítica en la junta de vigilancia. A estas reuniones se invita no sólo a los miembros principales sino también a los suplentes, sin embargo, no se completa el quórum deliberatorio en las reuniones.

Al respecto hay que aclarar también que, en la historia de la cooperativa, la junta de vigilancia no se ha reunido en forma independiente, siempre lo hace conjuntamente con el consejo de administración, y en este caso los miembros de junta de vigilancia solo asisten con derecho a voz, son los consejeros los que además del derecho a voz tienen derecho al voto, es decir, la junta de vigilancia asiste como invitada a las reuniones de consejo de administración.

Se considera que esta situación es irregular, porque la junta de vigilancia tiene funciones concretas que cumplir y decisiones particulares que tomar y para ello necesita reunirse en forma independiente. Estas funciones están establecidas en la Ley 79 de 1988, y en resumen son: verificar que las actuaciones de los órganos de administración se ciñan a las normativas y a los principios cooperativos; informar con la debida oportunidad cuando se presenten irregularidades en el funcionamiento de la cooperativa; velar porque todos los asociados cumplan sus obligaciones estatutarias; hacer recomendaciones a la administración y a la gerencia sobre medidas de control que puedan redundar en beneficio de la cooperativa; señalar el procedimiento para que los asociados puedan examinar los libros, inventarios, balances y demás documentos de la cooperativa; conocer los reclamos que presenten los asociados contra la cooperativa; verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para asistir a la asamblea; hacer llamados de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos; y solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello, entre otras funciones.

6.2.5 Participación en órganos de administración y vigilancia. Lo que sí ha mejorado es el proceso de análisis, discusión y toma de decisiones, porque años atrás solo unos cuantos dignatarios expresaban sus puntos de vista, hacían proposiciones y aportaban ideas. Era común que se presentara una propuesta y que los pocos que asistían se adhirieran sin analizarla ni cuestionarla.

✓ **Participación activa.** De los 25 asociados que han sido elegidos en los órganos de administración y/o vigilancia, 23 de ellos, equivalente al 92%, cuando asiste a las reuniones asume una participación activa en relación con el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, lo cual es benéfico para la

cooperativa teniendo en cuenta que en estas instancias se cumplen funciones tan importantes como: Cumplir y hacer cumplir los principios cooperativos, los estatutos, los reglamentos y mandatos de la asamblea general; aprobar los programas generales de la cooperativa; expedir las normas necesarias para la dirección y organización de la cooperativa y el cabal logro de sus fines; expedir los reglamentos de los diferentes servicios; aprobar la planta de personal de la cooperativa; estudiar y aprobar el proyecto de presupuesto y velar por su adecuada ejecución; aprobar o improbar los estados financieros; aprobar o improbar el ingreso o retiro de los asociados, decretar su exclusión o suspensión; aprobar y reglamentar la creación de sucursales y agencias; reglamentar los comités especiales y designar sus miembros; y velar por el correcto funcionamiento de la cooperativa, entre otras funciones.

Tomando los 23 dignatarios que participan activamente, y considerando el género de los asociados, el 37.5% de los hombres consideran que cuando asisten su participación en los órganos de administración y vigilancia es activa porque expresan sus puntos de vista, el 25.0% porque tienen conocimientos sobre los temas que se tratan en las reuniones o porque están capacitados para ejercer el cargo, y el 12.5% expresa como razón el hecho de asumir compromisos (ver cuadro 28).

En el caso de las mujeres, el 42.9% considera que su participación es activa porque asume compromisos, el 28.6% porque están capacitadas para ejercer el cargo y el 14.3% porque tienen conocimientos sobre los temas tratados o porque expresan sus puntos de vista.

Para alcanzar el éxito, la cooperativa requiere de dignatarios, que además de estar capacitados o expresar sus puntos de vista, asuman compromisos con decisión y responsabilidad, porque comprometerse significa hacer un esfuerzo adicional, un esfuerzo extraordinario, es decir, hacer algo diferente a lo que se hace cotidianamente.

Cuadro 28. Participación activa en los órganos de administración y vigilancia por género

RAZON	GENERO		MASCULINO		FEMENINO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Conocimientos sobre el tema	4	25.0	1	14.3	5	21.7		
Capacitado para el cargo	4	25.0	2	28.6	6	26.1		
Asume compromisos	2	12.5	3	42.9	5	21.7		
Expresa puntos de vista	6	37.5	1	14.3	7	30.4		
TOTAL	16	100.0	7	100.0	23	100.0		

Fuente: Esta investigación.

De la misma manera, teniendo en cuenta la actividad de los asociados, el 36.4% de los trabajadores activos consideran que cuando asisten a las reuniones de los órganos de administración y vigilancia su participación es activa porque están capacitados para ejercer el cargo, el 27.3% porque tienen conocimientos sobre los temas que se abordan en las reuniones, y el 18.2% porque asumen compromisos o expresan sus puntos de vista (ver cuadro 29).

En el caso de los asociados pensionados, el 41.7% considera que su participación es activa porque expresa sus puntos de vista, el 25.0% tiene conocimientos sobre los temas tratados y el 16.7% porque están capacitados para asumir el cargo o asumen compromisos con la cooperativa.

Es decir, considerando la actividad de los asociados, el porcentaje más bajo expone como razón de su participación activa el hecho de asumir compromisos, lo cual se traduce en una debilidad en los órganos de administración y vigilancia, porque lo que se requiere es pasar de la propuesta a la acción, del simple estilo de involucrarse a la decidida actitud de comprometerse.

Cuadro 29. Participación activa en los órganos de administración y vigilancia por actividad

RAZON \ ACTIVIDAD	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Conocimientos sobre el tema	3	27.3	3	25.0	6	26.1
Capacitado para el cargo	4	36.4	2	16.7	6	26.1
Asume compromisos	2	18.2	2	16.7	4	17.4
Expresa puntos de vista	2	18.2	5	41.7	7	30.4
TOTAL	11	100.0	12	100.0	23	100.0

Fuente: Esta investigación.

De la misma manera que en el caso de la participación en las asambleas, las razones que exponen los dignatarios para considerar su participación en los órganos de administración y vigilancia como activa, no son suficientes a la luz de la tipología de la participación formulada por la FAO. Solo los dignatarios que exponen como razón el hecho de asumir compromisos y responsabilidades están ejerciendo una verdadera participación activa; por el contrario, los asociados que exhiben como razones estar capacitados para el cargo, tener conocimientos sobre los temas que se tratan o expresar sus puntos de vista, en realidad su participación sigue siendo pasiva.

✓ **Participación pasiva.** De todas maneras, aunque algunas actitudes de los dignatarios contribuyen más que otras al crecimiento y desarrollo de la cooperativa, solo 2 de los 25 asociados que han formado parte de los cuadros directivos expresan que cuando asisten a las reuniones de los órganos de administración y vigilancia su participación es pasiva, aduciendo como motivo la falta de capacitación, que no les ha permitido aportar ideas, propuestas e iniciativas, porque carecen del marco conceptual en materia de cooperativismo.

6.3. TOMA DE DECISIONES

6.3.1 Iniciativas y presentación de proyectos. Teniendo en cuenta que la participación en asambleas con ideas y propuestas es de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa y para la prestación de nuevos servicios, generalmente los asociados de la Cooperativa no participan ni proponen ideas, proyectos e iniciativas en las asambleas.

El 78.7% de los asociados, correspondiente al 57.5% de trabajadores activos y el 21.2% de asociados pensionados no presentan proyectos e iniciativas en las asambleas. Estos asociados representan más del 50% de los encuestados, reduciéndose las posibilidades de aportar ideas que pueden ser retroalimentadas y a su vez acogidas por un grupo mayoritario, y de esa manera, sacar adelante sus propósitos, y no continuar esperando que los consejos de administración sean quienes den muestra de iniciativa reduciendo esta posibilidad a la decisión de unos cuantos (ver cuadro 30).

Cuadro 30. Iniciativas y presentación de proyectos por actividad

ACTIVIDAD	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	N	%
SI	8	12.1	6	9.0	14	21.2
NO	38	57.5	14	21.2	52	78.8
TOTAL	46	69.7	20	30.3	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

De la misma manera, el 85.7% de los dignatarios entrevistados están de acuerdo en que en las asambleas no hay un buen nivel de participación con ideas y propuestas.

Otro aspecto importante de resaltar, es que la mayoría de los hombres con un 48.4% no participa con propuestas y proyectos, en comparación al porcentaje de mujeres que es del 21.1%.

6.3.2 Participación activa en la toma de decisiones. La participación activa en la toma de decisiones es muy importante para la Cooperativa, porque nos determina el interés, compromiso y sentido de pertenencia que generan los asuntos de la misma. De lo contrario, el optar por la abstención, silencio o indiferencia en la toma de decisiones obliga a los asociados a adherirse a las decisiones tomada por los demás, reduciendo las posibilidades de conocer lo que en realidad piensan los asociados respecto al tema de discusión, convirtiéndose simplemente en una masa de opiniones sin fundamento basado en la realidad de grupo.

El 67.9% de los asociados manifiestan que participan activamente en la toma de decisiones, de ellos el 42.7% son trabajadores activos y el 25.7% pensionados, entre los cuales los hombres presentan mayor participación (ver cuadro 31).

Cuadro 31. Participación activa en la toma de decisiones por actividad

PART. \ ACTIVIDAD	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si participa activamente	28	42.2	17	25.7	45	68.2
No participa activamente	16	24.2	5	7.5	21	31.8
TOTAL	44	66.4	22	33.2	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

Sin embargo, el 71.4% de los directivos entrevistados considera que la participación es poca activa y el 14.3% manifiestan que se participa activamente en la toma de decisiones, por lo tanto, los asociados desde su percepción consideran que su participación es activa y los dignatarios manifiestan lo contrario. Por ello es importante aclarar lo que significa participación activa en toma de decisiones, puesto que participar no solo significa asistir o acatar lo que la mayoría decide, sino aportar ideas y propuestas que motiven e incentiven el trabajo colectivo, comprometiéndose en la ejecución de las iniciativas con interés y responsabilidad.

6.3.3 Aceptación de ideas y propuestas. Teniendo en cuenta el anterior análisis sobre la participación en la toma de decisiones, emerge otro aspecto a considerar: haciendo abstracción del tipo de participación, si es activa o pasiva, es importante tener en cuenta se canaliza y recepciona la información por parte del grupo, la forma como se acepta, discute o rechaza a la opinión y las ideas de los demás, todo lo cual incide en la motivación para continuar participando.

A pesar de que no se cuenta con un buen nivel de aporte de ideas y propuestas, al 63.5% de los asociados tanto, trabajadores activos como pensionados, se les ha tenido en cuenta sus propuestas y se ha respetado sus opiniones, dentro de

espacios de discusión y análisis. Sin embargo, al 36.2% de los asociados no se les ha tenido en cuenta sus opiniones, lo que puede generar inconformidad e indiferencia a los procesos que se adelantan, desmotivando la participación por temor a no ser escuchados o a que rechacen sus ideas, convirtiéndose además en una causa más de la baja participación en la gestión de la Cooperativa (ver cuadro 32).

Cuadro 32. Ideas propuestas y decisiones acertadas por actividad

ACTIVIDAD CRITERIO	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si tienen en cuenta sus ideas	26	39.3	16	24.2	42	63.6
No tienen en cuenta sus ideas	18	27.2	6	9.0	24	36.4
TOTAL	44	66.5	22	33.2	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

De ahí que el 28.6% de los directivos entrevistados, considera que en la Cooperativa existen personas que a pesar de asistir y ser parte de ella, demuestran inseguridad e indecisión en la toma de decisiones y aporte de ideas.

6.3.4 Compromiso en la ejecución. Generalmente las personas que se vinculan a la Cooperativa ingresan con un interés y unos objetivos que la Cooperativa a través de sus servicios ayuda a satisfacer, sin embargo, es importante que en la realidad y expectativas de los asociados se compartan ideas y propuestas que contribuyan al desarrollo tanto económico como social.

Aunque es importante la toma de decisiones y el aporte de ideas y propuestas, no hay que olvidarse del compromiso para su ejecución. Muchos asociados proponen ideas pero no se comprometen en su ejecución, como lo manifiesta las personas que participaron en la entrevista, el 57.1% considera que siempre participan los mismos, lo que demuestra el bajo compromiso para asumir responsabilidades en pro de la Cooperativa.

No obstante, los asociados encuestados opinan que si hay un nivel de compromiso para ejecutar las propuestas en un 65:1%, con mayor participación de hombres con un 54.5% y mientras que las mujeres solo representan un 22.7%. Demuestran mayor compromiso en la ejecución los asociados activos con un 39.4%. Por otra parte, se podría pensar que los asociados pensionados, quienes por su situación o dinámica familiar y personal pueden aportar mayor tiempo e interés en la ejecución y desarrollo de propuestas, no lo hacen en este momento, a diferencia de los asociados activos quienes aunque aportan en mayor grado a la

ejecución no cuentan con el suficiente tiempo y disposición para contribuir aún mas en la ejecución y desarrollo de las propuestas presentadas (ver cuadro 33).

Cuadro 33. Toma de decisiones y compromiso en la ejecución por actividad

ACTIVIDAD CRITERIO	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si participa y se compromete	26	39.4	17	25.7	43	65.1
No participa y no se compromete	18	27.2	5	7.5	23	34.9
TOTAL	44	100.0	22	100.0	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

6.4. CAPACITACION

6.4.1. Conocimientos sobre cooperativismo. Por ser parte integral de una cooperativa, se da por hecho que una vez el asociado se afilia, cuenta con los conocimientos básicos que orienten y determinen sus acciones y participación dentro de la misma.

Teniendo en cuenta que la mayoría de asociados han realizado estudios superiores, se podría pensar que todos cuentan con conocimientos suficientes para participar en la Cooperativa y aportar a su desarrollo y crecimiento.

Pese a la importancia de contar con conocimientos en cooperativismo, el 77.2% de los asociados, de los cuales el 51.5% son activos y el 25.7% pensionados, no cuentan con conocimientos básicos suficientes, lo que indica que los asociados cuentan con gran experiencia y conocimiento en el área de su profesión, pero no se han capacitado en temas relacionados con economía solidaria, que les provea de herramientas y fundamentos para aportar, no solo desde su percepción como profesionales, sino como asociados activos de una cooperativa que necesita personas interesadas en su desarrollo (ver cuadro 34).

Cuadro 34. Conocimientos sobre cooperativismo por actividad

ACTIVIDAD CRITERIO	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si hace falta conocimiento	34	51.5	17	25.7	51	77.3
No hace falta conocimiento	10	15.1	5	7.5	15	22.7
TOTAL	44	100.0	22	100.0	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

Por otro lado, el 28.5% de los dignatarios que participaron en la entrevista, afirman que no se han programado jornadas de capacitación que promuevan la asistencia masiva y generen conocimientos teóricos y prácticos en materia de cooperativismo. De igual manera, el mismo porcentaje de entrevistados considera que hace falta continuidad en los procesos de capacitación, esto desmotiva y no genera interés en los asociados, al considerarla como una actividad lejana o ajena a los procesos emprendidos.

Tan solo un 28.7% considera que la capacitación realizada genera mayor participación en la Cooperativa, y el 14.2% expresa que la capacitación no es determinante para la participación, teniendo en cuenta que un buen porcentaje de asociados ni siquiera han participado en algún curso de capacitación. Opinión ajena a la realidad, ya que la capacitación es uno de los insumos más importantes para cualificar y potenciar la participación en la gestión de las organizaciones solidarias.

6.4.2. Curso básico de cooperativismo. Teniendo en cuenta los procedimientos formales, las personas que presentan la solicitud de ingreso a una cooperativa, deben acreditar la realización del curso básico de cooperativismo, con duración mínima de 20 horas, en las cuales se traten temas básicos relacionados con la organización, funcionamiento y gestión de la cooperativa.

Teniendo en cuenta la reglamentación y necesidad de realizar esta capacitación, el 72.7% de los asociados han realizado el curso básico de cooperativismo, con mayor incidencia los trabajadores activos (43.9%) que los pensionados (28.8%). Por otra parte, existe un significativo porcentaje de asociados (27.2%) que no han realizado el curso básico, representado por el 22.7% de los trabajadores activos y el 4.5% de los pensionados, lo que significa que pese a que forman parte de la Cooperativa no se está cumpliendo con este requisito de ingreso. Mas aún, la importancia de participar en estos cursos radica en obtener unos conocimientos básicos y previos que les permita comprender la realidad y el entorno del cooperativismo y como desde sus aportes y experiencias pueden contribuir al desarrollo del mismo (ver cuadro 35).

Frente a lo anterior, el 85.7% de los directivos entrevistados afirman que la participación a este tipo de capacitaciones es baja, porque consideran en un 42.8% que hace falta motivación y promoción, para que los asociados comprendan la importancia de su asistencia y participación.

Sin embargo, contrastado con la información del cuadro de conocimientos básicos, en el que se manifiesta que hacen falta mayores conocimientos, se puede pensar que no es suficiente la realización del curso básico para conocer el funcionamiento y organización de la Cooperativa.

Cuadro 35. Capacitación en curso básico de cooperativismo por actividad

CURSO \ ACTIVIDAD	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	29	43.9	19	28.8	48	72.7
No	15	22.7	3	4.5	18	27.3
TOTAL	44	100.0	22	100.0	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

6.4.3 Capacitación en otros cursos. Pese a que el cooperativismo es uno de los temas fundamentales de capacitación, para la formación integral de los asociados se requiere otro tipo de capacitaciones que fortalezcan el colectivo, frente a ello el 54.5% de los asociados, de los cuales el 45.5% son activos y el 9.0% pensionados, manifiestan que no han participado de otro tipo de cursos, porque la Cooperativa no los ha programado (ver cuadro 36).

Cuadro 36. Capacitación en otros cursos por actividad

CURSOS \ ACTIVIDAD	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Si	14	21.2	16	24.2	30	45.4
No	30	45.5	6	9.0	36	54.6
TOTAL	44	100	22	100.0	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

Los directivos entrevistados, en un 28.6%, consideran que la falta de capacitación es una de las causas más relevantes que inciden en la baja participación. Por ello el 45.8% manifiesta que los asociados presentan dificultades a la hora de expresarse y participar en la Cooperativa, puesto que es importante, no sólo acceder a los conocimientos, sino comprenderlos, interiorizarlos y compartirlos con todo el grupo de asociados. Además, el conocimiento facilita el desarrollo de las capacidades de expresión, comprensión, análisis y discusión con la suficiente fundamentación y argumentación.

6.5 MOTIVACION

El ingreso a una cooperativa se hace de manera libre y voluntaria, pero debe existir una razón e interés importante que motive el ingreso y permanencia; sin embargo, ello no es suficiente, se requiere de la participación activa para sentir y vivir el cooperativismo y aportar como ser actuante y dinámico al desarrollo de la organización.

La motivación en una persona se puede generar o manifestar internamente, desarrollada a partir de sus concepciones, expectativas, objetivos, metas, entre otras, o también puede presentarse o desarrollarse por factores externos, como las relaciones interpersonales, convivencia, estímulos, incentivos materiales o afectivos, que demuestren la importancia que las personas tienen para el grupo.

6.5.1 Incentivos. Las personas que participaron en la entrevista aseveran que en la Cooperativa existe baja motivación para trabajar por la misma, por las necesidades de los asociados y su familia, y por la comunidad en general, limitando las actividades de Coopsena a la prestación del servicio de crédito. Registrándose así, una motivación generada sólo por estímulos materiales, al decir del 57.1% de los dignatarios entrevistados, quienes afirman que se da más importancia a la recompensa material y a los premios como agentes motivadores, como los que se dan por la asistencia a las reuniones, por la puntualidad y por la permanencia hasta el final. Sin embargo, un 28.6% opina que no existe ningún tipo de motivación que incentive la participación.

6.5.2 Ambiente de trabajo. Otro factor importante que puede motivar la participación de los asociados es el ambiente de trabajo; un ambiente agradable en el que se brinde confianza, respeto, autonomía, amistad, comprensión, tolerancia; espacios propicios para participar, sin temor a ser rechazado, juzgado o criticado. Pese a que en la Cooperativa se ha logrado el reconocimiento de cada uno de los asociados y se ha construido un ambiente acogedor y en ocasiones hasta de camaradería, como lo consideran los mismos asociados, el 14.3% opina que tampoco este aspecto motiva la participación. Aunque es un porcentaje minoritario, vale la pena tener en cuenta para atender su opinión y no sentir el inconformismo manifestado.

6.5.3 Trabajo en equipo. Uno de los fundamentos del cooperativismo es la unión, la solidaridad, la ayuda mutua, el trabajo mancomunado para el beneficio colectivo; el trabajar con el otro para el cumplimiento de los objetivos del grupo dejando atrás la individualidad y el egoísmo. Ello es claro e importante para el desarrollo y funcionamiento de la Cooperativa.

Por lo anterior, las cooperativas son gestoras del trabajo mancomunado y las motivadoras del trabajar en equipo, como una herramienta válida, no solo para la integración y reconocimiento de los asociados, sino para la consecución de los objetivos propuestos. Frente a ello, el 57.1% de los entrevistados opina que la Cooperativa incentiva el trabajo en grupo y crea comités de trabajo, mas no desarrolla trabajo de equipo. En este caso los asociados de la Cooperativa reducen el trabajo en equipo al concepto de conformación de grupos, comisiones o comités de trabajo, que se agrupan en un momento dado y de acuerdo a las necesidades del momento, pero que se disuelven cuando la labor ha terminado, opinión que se representa en el 28.6% de los directivos entrevistados.

Sin embargo otros dignatarios reconocen que para hablar de trabajo en equipo se requiere capacitación en el tema, que fundamente y permita conocer lo que implica trabajar verdaderamente en equipo; trabajo que va mas allá de la simple integración o agrupación, que requiere de un proceso continuo basado en el compromiso, empoderamiento, conocimiento y motivación por participar y realizar las respectivas gestiones y ejecución de lo emprendido.

Pese a lo anterior, el 14.3% de los entrevistados opina que en la Cooperativa aún se presenta resistencia a trabajar en equipo, considerando que ello es la base del cooperativismo.

6.5.3 Compromiso. El 57.1% de los directivos encuestados opina que en la Cooperativa no hay sentido de pertenencia, de ahí que el porcentaje de asociados que se postulan para asumir cargos sociales sea muy bajo, puesto que ello implica asumir compromisos y responsabilidades. También es bajo el porcentaje de asociados que presentan proyectos e iniciativas, por temor a ser involucrados en su ejecución. Solo el 28.6% de los dignatarios manifiesta que existe compromiso por parte de los directivos por participar activamente en la gestión de la Cooperativa.

6.6 LIDERAZGO

El liderazgo en las organizaciones solidarias no trata de grandes acciones, sino de acciones permanentes encauzadas a nobles propósitos, pequeñas contribuciones que en sumatoria generan grandes cambios en la organización misma y en la vida de los asociados. Lo que se requiere para liderar una organización social es competir menos y cooperar más. El líder debe estimular a su grupo a asumir retos y a desarrollar acciones encaminadas al logro de objetivos comunes. La única manera de estimular la persistencia entre los asociados es mediante el ejemplo de persistencia y disciplina del líder, solo así se logra que la gente se comprometa a ir hasta el final.

El 57.1% de los dignatarios entrevistados están de acuerdo en que en la Cooperativa hay buenos líderes, que gozan de buena aceptabilidad entre los asociados. Es decir, son personas que tienen habilidad para guiar al grupo de cooperados, para influir en su conducta y encauzarlos hacia el cumplimiento de los objetivos sociales. Se caracterizan por su honestidad y transparencia, lo cual ha generado confianza en los demás asociados.

Sin embargo, el mismo porcentaje de dignatarios también está de acuerdo en que no existe un liderazgo generalizado en toda la organización, que los líderes actuales son casos aislados, y que la Cooperativa requiere que el liderazgo sea una constante en el tiempo y en el espacio.

Pero a pesar de este deseo hay que aceptar la realidad y comprender que no todos los asociados estarán dispuestos a asumir los roles y las responsabilidades del liderazgo. Todos los cooperados poseen diferentes destrezas y talentos, importantes para el desarrollo de cualquier proyecto, los actuales líderes deben potenciar esas habilidades para que contribuyen con el logro de los objetivos sociales.

6.7 TIPOLOGIA

6.7.1 Consideraciones generales. Un elemento estructural de toda organización es la gestión, sin ella no se concibe su existencia misma. Lo que es diferente a las organizaciones es el modelo de gestión que se adopte. Las cooperativas deben asumir la participación como eje de superación de la condición burocrática y la autogestión como el proceso capaz de extender la participación al interior de la cooperativa.

Pero no hay que desconocer que existen organizaciones burocráticas, que niegan todo tipo de participación. Quienes detentan el poder lo concentran en determinadas unidades con la intención de controlar desde ellas el conjunto de la organización. Al actuar con esa intención establecen una departamentalización extrema que limita la visión de los subordinados reservándose para ellos la visión integral de lo que sucede en la organización. Para esos directivos, la organizacional piramidal es la idónea, ellos se ubican en la punta superior y desde allí deciden prácticamente todo.

Las organizaciones que deseen romper la estructura piramidal para tomar decisiones, deberán romper esas parcelas y la participación es el proceso que permitiría lograr ese resultado, por lo tanto, se concibe a la participación como el eje fundamental para superar la condición burocrática en las organizaciones.

Aquí surgen dos interrogantes: Primero, ¿quiénes participan?; y segundo, ¿en qué espacio organizacional se participa?. Responder la primera interrogante obliga a considerar: en primer lugar, si quien participa es obligado por una instancia superior, no lo hace voluntariamente, ese proceso no puede ser considerado como participativo; y en segundo lugar, la participación no debe ser remunerada. Si una persona realiza actividades para las cuales fue contratado, eso es cumplir una obligación, no participar. De ahí que la participación debe efectuarse sin presiones ni contraprestación y además, debe tener el valor agregado de lo voluntario.

En cuanto al segundo interrogante: ¿dónde se participa?, indudablemente que mientras más cercana esté la participación de las decisiones estratégicas, más trascendente será, de esas decisiones dependerá la vida de la organización. Desafortunadamente se observa que los asociados siendo los dueños, usuarios y muchas veces los trabajadores de la cooperativa, tienen todas las condiciones

para desarrollar una participación efectiva, pero no aprovechan todas las condiciones que tienen para desarrollar la participación y actúan como si estuvieran en una organización burocrática. Se olvidan que las cooperativas son empresas sin patronos, que todos los asociados son responsables del éxito o del fracaso de la cooperativa, que la supervivencia y el desarrollo de la cooperativa dependerá de la participación de cada uno de los asociados, y la magnitud de la cooperativa se mide por la actividad desarrollada por los asociados.

El ideal de una verdadera cooperativa solo se cumple cuando los asociados participan conjuntamente con la administración en el análisis de su realidad, en la formulación de planes de acción y en la toma de decisiones para su ejecución. Además, cuando participan mediante la toma de iniciativas de manera independientemente, para desarrollar procesos de mejoramiento continuo de la cooperativa, controlando la planeación y la toma de decisiones.

6.7.2 Clasificación según la FAO. En este orden de ideas, la participación en Coopsena, según la tipología de la FAO adquiere varios matices: en primer lugar, se presenta la participación pasiva, porque muchos asociados participan solamente cuando son informados de lo que está ocurriendo en la cooperativa. Se trata de aquellos asociados que asisten a la asamblea general simplemente a escuchar los informes de los órganos de administración y vigilancia. También hacen parte de este grupo los dignatarios que asisten a las reuniones de consejo de administración y junta de vigilancia, pero que no le aportan a la discusión, excepto cuando es consultada su opinión. El 57.1% de los directivos entrevistados opinan que este es uno de los tipos de participación sobresalientes en la cooperativa.

La totalidad de los dignatarios entrevistados afirma que también se presenta la participación por incentivos materiales, cuando los asociados participan al proveer recursos, como dinero o trabajo, a cambio de estímulos. Esto se presenta entre los asociados que se han afiliado a la cooperativa para tener derecho al servicio de crédito, al bono navideño, a los auxilios económicos en situaciones de calamidad doméstica, al seguro de vida y a disfrutar de las actividades deportivas y recreativas, pero que no acuden a la cooperativa sino cuando necesitan de ella. Si por algún motivo la cooperativa no puede atender prontamente sus requerimientos hay asociados que amenazan con retirarse. Aunque en el pasado algunos de ellos lo han hecho. Son asociados que no se postulan para acceder a cargos de dirección de la cooperativa y que no aceptan la postulación cuando son propuestos por otros asociados.

Este tipo de participación también se presenta entre aquellos asociados que asisten a las asambleas para no ser multados y porque se dan premios a la puntualidad y a la asistencia. Pero que asisten como convidados de piedra porque no aportan ideas, sino que se adhieren a las propuestas que hacen los demás sin

mayor discusión. Son asociados que si la cooperativa reglamentara la asistencia voluntaria a la asamblea, es muy probable que no asistan.

Según los directivos no se presenta la participación en el suministro de información mediante consulta, porque la administración no ha aplicado cuestionarios para conocer las necesidades de los cooperados. En realidad porque la cooperativa estatutariamente solo tiene establecido el servicio de crédito en diferentes modalidades, las demás actividades sociales hacen parte de la naturaleza de las organizaciones solidarias.

Solo el 28.6% de los dignatarios entrevistados asevera que en la cooperativa también se da la participación interactiva, cuando los cooperados participan conjuntamente con la administración en el análisis de su realidad y con base en él proponen y formulan proyectos para el fortalecimiento de la cooperativa y el mejoramiento de sus servicios. Son asociados que se comprometen a trabajar en equipo mediante la integración de comisiones de trabajo que sacarán adelante las iniciativas planteadas.

En cuanto a la auto movilización o participación activa, el 71.4% de los dignatarios afirma que se presenta pero escasamente, la demuestran algunos directivos y muy pocos asociados, quienes toman iniciativas independientemente de la administración, participan activamente en su discusión y, controlan la planeación y la toma de decisiones.

Ahora bien, comparando los resultados de las entrevistas con los obtenidos en las encuestas, encontramos que existe bastante coincidencia, porque si bien es cierto, el 69.7% los asociados encuestados afirma que su participación en las asambleas es activa, el mayor porcentaje de los hombres, equivalente al 19.6%, y el mayor porcentaje de los trabajadores activos, correspondiente al 17.4%, consideran que su participación es activa porque expresan sus puntos de vista, criterio que según la tipología de la FAO no corresponde a la participación activa. Además, se exponen otras razones para clasificar la participación en las asambleas como activa, como son: tener facilidad de expresión, tener conocimiento de los asuntos que se tratan y tener actitudes de liderazgo. No necesariamente estos atributos de los asociados garantizan que su participación va a ser activa si no los utilizan para ello.

Por otra parte, solo el 6.5% de los asociados considera que su participación en las asambleas es activa, porque presenta propuestas e iniciativas; razón fundamental para considerarse la participación como tal. Sin embargo, este porcentaje es reducido, corroborando lo expresado por los dignatarios entrevistados.

Además, cuando se les preguntó a los asociados si alguna vez habían presentado proyectos en las asambleas, solo el 21.2% de los asociados afirmaron que lo habían hecho, mientras que el 79.8% dijo que no. Obviamente, la presentación del

proyecto deberá ir acompañada de la ejecución, el seguimiento y control, para considerarse verdaderamente como participación activa.

Situación similar se presenta con la participación en los órganos de administración y vigilancia, los motivos que exponen los asociados para considerar su participación como activa son: expresar sus puntos de vista, tener conocimientos sobre los temas que se tratan y estar capacitados para ejercer el cargo. Si estos atributos no los utilizan los asociados para tomar iniciativas en busca del mejoramiento de la cooperativa y comprometerse con la planeación y toma de decisiones para sacar adelante sus ideales, la participación seguirá siendo pasiva como lo demuestran los resultados de las entrevistas.

6.7.3 Dimensiones de los sistemas participativos

✓ **Participación formal e informal.** Por otra parte, en los sistemas participativos de las organizaciones solidarias una de las dimensiones que se identifican hace referencia a la participación formal e informal. La participación formal se da mediante la formulación de políticas y reglamentos internos de las organizaciones. La participación formal en la Cooperativa es una oferta de poder legítimo que abre posibilidades generosas para que los cooperados accedan y ejerzan influencia y poder, bien sea en el Consejo de Administración, en la Junta de Vigilancia, en la Gerencia o en los respectivos comités especiales que están reglamentados estatutariamente.

La participación también puede expresarse de manera informal mediante iniciativas y en el consenso que resulta de las interacciones entre los asociados que les permite ejercer influencias, como la que se presenta en las asambleas generales y en las actividades sociales. La legitimidad de este tipo de participación resulta de la práctica y evoluciona hasta convertirse en normas o costumbres.

En el caso de la Cooperativa de Empleados del SENA la participación formal tiene su máxima expresión por cuanto hace parte de su identidad operando a través de la autogestión. La totalidad de los directivos entrevistados coinciden en afirmar que este tipo de participación es la que más se presenta en la Cooperativa porque el desempeño de cargos sociales obliga al cumplimiento de funciones y responsabilidades. Inclusive algunos dignatarios afirman que sobresale este tipo de participación porque los asociados participan porque “les toca” o porque se sienten presionados a hacerlo.

Simultáneamente se da la participación de tipo informal cuando los asociados no tienen acceso a los canales expeditos que fomentan la participación formal, porque de todas maneras los cargos sociales son limitados. La informalidad de la participación puede convertirse en una costumbre que termina siendo incorporada como práctica formal, como sucede con la creación de comisiones de trabajo que adquieren el carácter de permanentes o estatutarias.

El 57.1% de los dignatarios entrevistados afirman que en Coopsena se presenta la participación de tipo informal ocasionalmente, cuando los asociados toman la iniciativa para ejercer influencia y poder en las diferentes instancias de la Cooperativa, especialmente en las asambleas generales.

✓ **Participación directa e indirecta.** Otra de las dimensiones que se identifican en los sistemas participativos es la participación directa e indirecta. La modalidad directa es la expresión más genuina de la participación que se materializa en la democracia plena, donde los asociados pueden participar en la toma de decisiones sin intermediario alguno, tal como sucede en las asambleas generales ordinarias o extraordinarias. Sin embargo, como se analizó en acápites anteriores, no todos los asociados de Coopsena aprovechan esta oportunidad de participar.

Como no es posible convocar a la asamblea general cada vez que se requiera tomar algún tipo de decisión, excepto para tomar decisiones de gran trascendencia e importancia, porque se afectarían los principios de eficiencia y racionalidad técnica de la Cooperativa, la participación indirecta se proyecta como una opción válida. Por lo tanto, se recurre a la elección de representantes que acceden a decisiones gestionando los intereses de los asociados representados. Para ello la Cooperativa de Empleados del SENA, elige a cinco miembros del Consejo de Administración con sus respectivos suplentes, a tres miembros de la Junta de Vigilancia también con sus respectivos suplentes, a un Gerente y a los miembros de los Comités de Solidaridad, Crédito y Educación.

Siempre se ha buscado garantizar la renovación periódica de los directivos que ejercen la representación para evitar que se constituyan oligarquías que se anquilosan en las posiciones de poder llegando a representar solo intereses personales o minoritarios. No obstante, muchas veces la renovación ha sido parcial dado el bajo nivel de compromiso de los asociados, que no quieren involucrarse ni comprometerse con la administración de la Cooperativa.

6.7.4 Factores contingentes. Al momento de materializar su aplicación la participación también se ve afectada por factores contingentes, como limitaciones o restricciones. Estos factores se refieren al tamaño de los grupos, a la calificación técnica de las personas y a la motivación que éstas tengan para participar.

Aparentemente la participación en Coopsena es más fácil de canalizar porque la cantidad de personas es relativamente reducida, esto generaría un ambiente de confianza y seguridad que motivaría la participación. No obstante, el análisis hecho en capítulos anteriores nos permite concluir que el tamaño del grupo no ha facilitado la participación espontánea porque solo el 57.6% de los asociados asiste a las asambleas, el 12.1% se retira antes de que termine la reunión, el 30.3% no participa activamente, el 30.3% no ha participado en las comisiones de trabajo que

crea la asamblea, el 21.2% nunca ha presentado proyectos e iniciativas en las asambleas y el 33.3% nunca se ha postulado para ejercer cargos sociales.

Por otra parte, el 42.9% de los dignatarios entrevistados afirma que el nivel de competencia técnica de los asociados no está en relación directa con la calidad, importancia y trascendencia de las decisiones. Existen asociados a quienes su nivel de educación los cohibe de participar por temor a equivocarse en presencia de asociados que tienen un nivel académico relativamente alto. Inclusive se presentan asociados que se sienten desubicados al no tener conocimiento de los temas que se tratan. Por esto la Cooperativa ha optado por seleccionar a las personas que intervienen en las decisiones de acuerdo a la calidad y complejidad de las mismas. Para ello se ha tenido en cuenta los conocimientos, experiencias y habilidades de las personas, es decir, el nivel de competencia técnica de las personas está en relación directa con la calidad, importancia y trascendencia de las decisiones que se toman.

Respecto a la motivación de las personas para acceder a decisiones el 42.9% de los directivos entrevistados está de acuerdo en que la escasa motivación ha afectado negativamente la participación. Los asociados no han demostrado el suficiente interés por participar en decisiones que requieren gran compromiso y responsabilidad sino que simplemente se han visto involucrados en procesos decisorios de poca importancia. Los dignatarios argumentan que la escasa motivación se debe a la falta de comunicación entre la administración y los asociados, a la falta de sentido de pertenencia y al desconocimiento de la importancia que tiene la participación en la toma de decisiones relacionadas con el funcionamiento de la Cooperativa.

6.8 DOCTRINA COOPERATIVA

Desde sus albores (1844) el movimiento cooperativo mundial, tiene su doctrina propia para funcionar como modelo de organización socioeconómico de la humanidad. Doctrina basada en conceptos, valores y principios.

6.8.1 Conceptos. Tal vez el concepto más importante es el de cooperación, definido como la característica de las personas a quienes une un propósito común, quienes de manera consciente y voluntaria conforman grupos. La cooperación dio origen al cooperativismo. Y es precisamente, el cumplimiento de este concepto el que llevó a los trabajadores y pensionados del SENA a organizarse en una cooperativa con el objetivo de satisfacer sus necesidades mediante la prestación del servicio de crédito.

Del pensamiento y del desarrollo del cooperativismo surge la solidaridad, como un valor que demanda nuestra ayuda de manera voluntaria a los demás, sin importar sus diferencias, respetando la dignidad y la identidad de las personas que la reciben. Solidaridad que, al decir del 42.9% de los directivos entrevistados, se

vivencia en la Cooperativa cada vez que se presentan situaciones de calamidad entre los asociados. Para ello, la Cooperativa cuenta con un Fondo de Solidaridad, creado legal y estatutariamente, y con un comité de solidaridad, que se encarga de estudiar los siniestros que afectan a los cooperados, ya sean en las personas o en su patrimonio, y otorgar los auxilios de solidaridad.

La solidaridad también surge de manera espontánea cuando los asociados han sido afectados gravemente por casos fortuitos o situaciones de fuerza mayor. Tal como ha ocurrido en eventos como enfermedades graves y muerte de asociados o su familia, en los cuales la Cooperativa siempre ha estado presente. Lo mismo que cuando la Dirección General del SENA despidió a cuatro cooperados de la Entidad, que al perder la condición de ser empleados del SENA, tuvieron que retirarse forzosamente de la Cooperativa.

El 14.3% de los dignatarios entrevistados dice que en la Cooperativa se practica la ayuda mutua, definida como la unión de los cooperados en un bloque sólido para luchar por los intereses de las mayorías, tendiente a lograr sociedades más justas y equitativas. Esta unión ha sido producto de la identificación de necesidades comunes, como: crédito, consumo, educación y recreación, entre otras, que viene satisfaciendo la Cooperativa a través de la ayuda mutua entre todos los asociados.

En la Cooperativa también se practica la auto ayuda, como lo afirma el 14.3% de los directivos entrevistados. Teniendo en cuenta que la auto ayuda es la capacidad de dar mayor importancia a los intereses del grupo, de modo que a ellos se condicionen los objetivos personales, en la Cooperativa el interés general ha sido prioritario al interés particular; también en el campo administrativo, se ha supeditado el interés de la minoría al bienestar colectivo.

6.8.2 Valores. Los valores de la democracia, participación, honestidad y preocupación por los demás, fueron planteados por la Alianza Cooperativa Internacional A.C.I en su reunión de 1988 en Estocolmo, para que sean practicados por todas las cooperativas del mundo.

La democracia se entiende como la participación de los asociados para tomar decisiones y a su vez la manera de administrar democráticamente los intereses comunes, de tal manera que a cada asociado le corresponda únicamente un voto. Al respecto, en el sub capítulo correspondiente a la Participación Democrática, se hizo un análisis exhaustivo sobre este tema, resaltando que solo el 57.6% de los asociados asisten a las asambleas generales, máximo órgano democrático de la administración de la Cooperativa. Razón por la cual el 14.3% de los directivos entrevistados están de acuerdo en que la democracia en Coopsena es limitada porque no participan todos los asociados en la toma de decisiones.

Es por esto que todos y cada uno de los asociados son importantes para la Cooperativa. La existencia y el desarrollo de la Cooperativa depende de la

participación de sus asociados, y la dimensión de sus operaciones es el resultado de la actividad desarrollada por los asociados. De ahí que ningún asociado puede soslayar la importancia que tiene su aporte al desarrollo de la Cooperativa.

Al respecto, solo el 14.3% de los dignatarios entrevistados dice que hay una verdadera participación de los asociados en la toma de decisiones, mientras que el 28.6% afirma que la participación solo es de tipo económico, equivalente al aporte en dinero que mensualmente hacen los asociados. Aunque el 42.9% dice que la participación ha permitido satisfacer las necesidades de los asociados. De todas maneras, los verdaderos resultados de la participación se analizarán más adelante cuando se desarrolle el tema del crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

En lo que si hay total coincidencia, es en la apreciación sobre la práctica actual del valor de la honestidad, considerada como la actuación decente, honrada y justa de los asociados en todas sus acciones para evitar la corrupción. No obstante, es necesario recordar que este valor no siempre ha sido una constante en la Cooperativa, porque en el pasado se presentaron dos robos: el primero ocurrido en 1987, cuando se perdieron \$5.000.000, dinero que no se pudo recuperar; y el segundo, en 1996 cuando se perdieron \$24.000.000, dinero que por sentencia judicial la Cooperativa recuperó.

Para terminar, el último valor formulado por la Alianza Cooperativa Internacional es la preocupación por los demás, es decir, la ayuda ofrecida a los demás, considerado como un valor básico dentro de la cooperativa, porque el hombre es un ser social necesita de otras personas para crecer y desarrollarse. Por lo tanto, es necesario dar para recibir, es necesario sembrar para recoger. Indudablemente, este es un valor practicado por la Cooperativa de Empleados del SENA, a pesar de que la participación en la gestión de la Cooperativa no ha alcanzado los niveles deseados.

6.8.3 Principios. Los principios universales del cooperativismo tienen origen en las reglas de juego que estableció la primer cooperativa moderna, llamada la Sociedad Cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale. Estas reglas de juego son: libre ingreso y libre retiro, administración democrática, ausencia de lucro, distribución proporcional de excedentes, educación permanente, neutralidad política y religiosa, interés limitado al capital, esfuerzo propio, ayuda mutua y deseo de superación. Con base en estas reglas de juego la Alianza Cooperativa Internacional, en el año de 1966 formuló seis principios universales, que fueron reformulados en 1995 en el XXXI Congreso Mundial Solidario, quedando en la actualidad siete principios.

En lo que respecta a la Cooperativa de Empleados del SENA, los principios universales del cooperativismo se vienen cumpliendo de la siguiente manera:

✓ **Primer principio: Afiliación voluntaria y abierta.** Tanto la afiliación a la Cooperativa de Empleados del SENA como el retiro de la misma son voluntarios; es decir, a ningún trabajador o pensionado se lo obliga a afiliarse ni tampoco se lo obliga a permanecer en la Cooperativa en contra de su voluntad. Sin embargo, por tratarse de una cooperativa de vínculo cerrado o cooperativa gremial, la afiliación no es abierta, sino que está limitada a los empleados y pensionados del SENA.

✓ **Segundo principio: Administración democrática.** Como se dijo anteriormente la administración de la Cooperativa está a cargo de los asociados, quienes participan en la toma de decisiones, de tal manera que a cada asociado le corresponde un solo voto. No obstante, la participación en la toma de decisiones, en lo que a la asamblea se refiere, no es total, porque todos los asociados no asisten, pero no porque la Cooperativa se lo impida, sino por voluntad de los mismos asociados. Inclusive, la Cooperativa hace todo lo posible por garantizar la asistencia total de los asociados: da premios a la puntualidad y a la asistencia, paga los gastos de transporte, viáticos y alojamiento de los asociados que residen fuera de la ciudad, programa las asambleas en días no laborables, etc. De todas maneras, las decisiones que se toman en la asamblea se hacen de manera democrática y así mismo se eligen a los representantes de la Cooperativa.

✓ **Tercer principio: Participación económica de los asociados.** La Cooperativa de Empleados del SENA cumple el principio de la participación económica de acuerdo a lo establecido por la Alianza Cooperativa Internacional y de acuerdo a lo reglamentado por la legislación cooperativa colombiana. Al respecto, los asociados contribuyen equitativamente al capital de la Cooperativa con aportes mensuales equivalentes al 4% del sueldo básico. Estos aportes generalmente reciben una compensación anual o revalorización, teniendo en cuenta el índice de inflación estimado por el gobierno nacional.

El capital social se emplea para prestar los servicios establecidos en los estatutos. La rentabilidad o excedentes que generan los servicios se distribuyen de acuerdo a lo establecido en la Ley 79 de 1988, es decir, el 20% para la reserva para protección de aportes, el 20% para el fondo de educación y el 10% para el fondo de solidaridad. La asamblea decide anualmente qué hacer con el 50% restante.

✓ **Cuarto principio: Autonomía e independencia.** La Cooperativa es una organización autónoma e independiente, administrada directamente por sus asociados. Cuando ha firmado acuerdos o convenios con otras organizaciones, incluidas las entidades del Estado, como es el caso del mismo SENA, lo ha hecho manteniendo su autonomía cooperativa. Así mismo, cuando se ha conseguido capital de fuentes externas, lo ha hecho asegurando el control democrático por parte de sus asociados.

✓ **Quinto principio: Educación, capacitación e información.** La Alianza Cooperativa Internacional dice que las cooperativas deben proporcionar educación y capacitación a los asociados, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir mejor al desarrollo de su cooperativa. También dice que las cooperativas deben informar a la comunidad acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación. No obstante, en Coopsena este principio no se cumple a cabalidad, las acciones de capacitación han sido esporádicas. Se han programado algunos cursos sobre cooperativismo básico, funciones de los órganos de administración y vigilancia, trabajo en equipo o se ha patrocinado la participación de algunos dignatarios en eventos de capacitación. Últimamente se ha optado por exigirles a los nuevos asociados que realicen el curso básico de cooperativismo por su propia cuenta.

El cumplimiento de este principio se ha convertido en una debilidad para la Cooperativa, que se debe ante todo a la falta de gestión, ya que los asociados forman parte de una entidad de formación profesional, como trabajadores activos o pensionados, y un alto porcentaje de ellos se desempeña como docentes, inclusive en áreas del conocimiento como el cooperativismo.

✓ **Sexto principio: Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas están llamadas a fortalecer el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente, mediante estructuras locales, regionales, nacionales, e internacionales. Sin embargo, Coopsena no se ha integrado a ningún organismo cooperativo de grado superior. Se intentó conformar una asociación de cooperativas que liderara la creación de un instituto tecnológico cooperativo, pero sus esfuerzos fueron en vano, dada la baja capacidad asociativa del cooperativismo en Nariño.

El principio de la cooperación entre cooperativas lo cumple Coopsena como asociada de Coomeva o estableciendo relaciones comerciales con otras organizaciones del mismo sector, como por ejemplo, la contratación de seguros de vida para los asociados con Seguros la Equidad y la contratación de créditos con Megabanco.

✓ **Séptimo principio: Interés por la comunidad.** Al respecto, la Alianza Cooperativa Internacional dice que las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante las políticas aprobadas por sus asociados. En este sentido, la Cooperativa de Empleados del SENA no ha efectuado acciones significativas, excepto la realización de eventos de capacitación impartida a otras cooperativas como Coacreamat. Sin embargo, en estos momentos la Cooperativa se encuentra gestionando el montaje de un instituto tecnológico cooperativo que ofrecerá a la comunidad cinco carreras tecnológicas, que no las tienen las instituciones de educación superior del Departamento, ellas son: tecnología en cárnicos, tecnología en lácteos, tecnología en frutas y verduras, tecnología en administración de empresas y tecnología en gestión de la calidad.

6.9 POLITICAS

Para fomentar y respaldar la participación las organizaciones solidarias deben establecer políticas y estrategias concertadas con los asociados, de tal manera que en ellas se consignen sus deseos y expectativas. Cuando las decisiones se toman unilateralmente, de arriba hacia abajo, es decir, desde la administración hacia los asociados, generalmente no se logra el compromiso necesario para su implementación, de ahí que sea necesario consultar la opinión de las personas que van a ser directamente los afectados con tales decisiones.

Aunque el 42.9% de los directivos entrevistados afirman que la Cooperativa no ha establecido políticas para fomentar la participación, los mismos dignatarios afirman que la Cooperativa siempre ha estado abierta a las sugerencias de los asociados, que la administración ha asumido la actitud de escuchar a los cooperados, que ha sido de puertas abiertas; además dicen que la información de la Cooperativa siempre ha estado disponible para los asociados. Es decir, aunque los directivos no lo reconozcan, la Cooperativa si ha establecido políticas para fomentar la participación, porque las acciones antes mencionadas son concretamente políticas.

Por otra parte, el 85.7% está de acuerdo en que si se han formulado estrategias para fomentar la participación, aunque de manera esporádica. Entre las estrategias se pueden resaltar algunas acciones de capacitación a directivos y asociados, actividades deportivas, paseos de integración, bingos sociales bailables, bono navideño, premios a la puntualidad y a la asistencia a las asambleas, entre otras.

Otra estrategia que resaltan los dignatarios, es la entrega de una copia de los informes de los órganos de administración y vigilancia a cada uno de los asociados que van a participar en la asamblea general. Esto se hace con el fin de que los asociados estén informados sobre el funcionamiento de la cooperativa y se les facilite la participación en la asamblea.

Es decir, aunque la Cooperativa no ha agotado todas las estrategias de motivación para que los asociados participen ni ha hecho todos los esfuerzos posibles para lograrlo, la verdad es que si se han establecido algunas políticas y formulado algunas estrategias con este fin; sin embargo, como se analizó en capítulos anteriores, la participación en la Cooperativa de Empleados del SENA es muy baja.

Una de las estrategias que más motiva la participación de los asociados y genera sentido de pertenencia es la programación de actividades recreativas y deportivas. Sin embargo, en las actividades de este tipo que ha programado la Cooperativa la participación no ha sido satisfactoria. En las actividades recreativas solo participa

el 78.8% de los asociados, y en las actividades deportivas el 43.9% (ver cuadro 37).

Cuadro 37. Participación en actividades recreativas y deportivas

PARTICIPACION	ACTIVIDADES RECREATIVAS		ACTIVIDADES DEPORTIVAS	
	No.	%	No.	%
SI	52	78.8	29	43.9
NO	14	21.2	37	56.1
TOTAL	66	100.0	66	100.0

Fuente: Esta investigación.

De otro lado, el 28.6% de los directivos dice que no hay comunicación entre la administración de la Cooperativa y los asociados. Proponen que la Cooperativa edite un boletín informativo para mantener el contacto con los asociados, a la vez que sirva de medio para motivar la participación.

6.10 CRECIMIENTO Y DESARROLLO

La Cooperativa de Empleados del SENA, como toda organización busca crecer y desarrollarse para cumplir su misión, alcanzar la visión y lograr los objetivos que se ha planteado.

Para ello busca aumentar la rentabilidad económica y social de sus servicios, de tal manera que se generen excedentes de tipo económico que beneficien a todos los asociados, aumentando el portafolio de servicios o mejorando los que ya existen. Por lo tanto, el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa se relaciona con la satisfacción de las necesidades físicas y culturales de los cooperados, presentes y futuras, en otras palabras, con la realización plena del ser humano.

Para crecer y desarrollarse, la Cooperativa debe cumplir con tres requisitos básicos: contar con el capital social necesario para desarrollar sus actividades económicas y sociales, practicar la doctrina cooperativa a nivel de toda la organización y desarrollar procesos de gestión administrativa de manera eficiente y eficaz.

✓ **Gestión de la Cooperativa.** Teniendo en cuenta que el objeto social de la Cooperativa es colaborar en la satisfacción de las necesidades de los asociados, en la solución de sus problemas, en la protección y mejoramiento de su nivel económico y en el fortalecimiento de los lazos de solidaridad y ayuda mutua, es importante conocer hasta qué punto la participación de los asociados en la gestión de Coopsena ha contribuido a alcanzar estos objetivos.

Al plantearles este interrogante a los directivos entrevistados, el 71.4% de los dignatarios opinan que la Cooperativa solo colabora en la satisfacción de algunas de las necesidades de los asociados, debido a que la participación de los cooperados en la gestión de la cooperativa es muy baja, no obstante el alto potencial humano existente en la organización.

En este orden de ideas, el 28.6% de los directivos afirma que la cooperativa no ha registrado un nivel de crecimiento satisfactorio debido a la pasividad e indiferencia de los asociados, quienes han descargado la responsabilidad de administrar la cooperativa en pocos asociados, sin tener en cuenta que las cooperativas son empresas sin patronos y que su éxito o fracaso depende de la participación activa de los cooperados.

Por otra parte, el 42.9% de los dignatarios manifiesta que a la Cooperativa le hace falta implementar más servicios si quiere satisfacer las necesidades de los asociados y contribuir al mejoramiento de su nivel de vida, ya que por el momento el servicio básico que se viene prestando es el de crédito, pero las necesidades humanas son muchas y variadas si se quiere alcanzar el desarrollo personal y profesional de los asociados y su familia.

De otro lado, según la opinión del 85.7% los funcionarios entrevistados, en el pasado la baja participación de los asociados afectó seriamente la situación financiera de la Cooperativa, ya que se presentaron dos robos: el primero ocurrido en 1987, que generó una pérdida de \$5.000.000, y el segundo en 1996, cuando se perdieron \$24.000.000, suma que por sentencia judicial la Cooperativa recuperó.

Situaciones como ésta, han dado pie para que el 28.6% de los directivos afirmen que los asociados, a pesar de las experiencias vividas, no controlan las finanzas de la Cooperativa; es decir, no se preocupan por saber cómo y en qué se invierten o gastan los recursos de la Cooperativa, excepción hecha de las intervenciones que se presentan en la asamblea general ordinaria cuando se someten a aprobación de los asociados los estados financieros.

Los motivos que actualmente tienen los asociados para mostrarse indiferentes ante el manejo de las finanzas de la Cooperativa, radican en la confianza que tienen en los administradores, ya que después del último robo el capital social de la Cooperativa se ha venido manejando de manera transparente y con total honestidad. Además, en el caso de la cartera y de los aportes sociales, estos valores se descuentan de nómina, lo cual también da tranquilidad a los asociados, tal como lo afirma el 42.9% de los directivos entrevistados.

Por otra parte, el 42.9% de los funcionarios está de acuerdo en que la Cooperativa ha venido creciendo desde el punto de vista financiero, lo cual le ha permitido mejorar el servicio de crédito, estableciendo nuevas líneas y ampliando los montos y plazos; además, los recursos financieros le han permitido realizar

esporádicamente algunas actividades sociales; sin embargo, como lo manifestaban los mismos directivos, el crédito no es el único servicio que requieren los asociados, las actividades sociales y los servicios complementarios deben ser una constante en la Cooperativa.

Así mismo, el 28.6% de los directivos entrevistados afirma que la Cooperativa ha venido creciendo en el número de asociados, especialmente en el último año, cuando se afiliaron 18 personas, equivalentes al 22% del total de asociados. En realidad esto es significativo para la Cooperativa, porque se espera que con la llegada de nuevas personas lleguen nuevas ideas y nuevas propuestas de trabajo, que ojalá den un giro total a la gestión de la Cooperativa, colocándola a la par de las cooperativas creadas en Pasto en la década de los años 70 del siglo pasado.

Para hablar de crecimiento, desarrollo y gestión de la Cooperativa, también hay que tener en cuenta la afirmación del 14.3% de los directivos, que sostienen que los asociados no presentan proyectos de desarrollo de la Cooperativa ni hacen propuestas de mejoramiento de los servicios establecidos. Tal como se afirmó en capítulos anteriores, solo el 21.2% de los asociados presentan proyectos e iniciativas a la asamblea general, instancia en la cual se espera que participen todos los asociados, porque esperar que presenten este tipo de iniciativas en otras instancias es más difícil aún.

En este sentido, es necesario analizar también, hasta qué punto los asociados ejercen el derecho a fiscalizar la gestión económica y social de la Cooperativa, porque ello les permitiría obtener información sobre su funcionamiento, y por lo tanto detectar irregularidades, fortalezas y debilidades, insumo importante para hacer propuestas de mejoramiento y plantear nuevas ideas de negocios.

Al respecto, solo el 57.6% de los asociados se han interesado por el presente y futuro de la Cooperativa solicitando informes para verificar su funcionamiento, de los cuales el 34.8% son trabajadores activos y el 22.7% pensionados. El resto de asociados esperan hasta que los órganos de administración y vigilancia presenten sus informes de actividades a la asamblea general ordinaria que se realiza cada año (ver cuadro 38).

Como si lo anterior fuera poco, solo el 22.7% de los asociados ha revisado alguna vez los libros de actas para conocer las decisiones que toman los órganos de administración y vigilancia. De este porcentaje, el 13.6% corresponde a trabajadores activos y el 9.9% a pensionados. De esta manera, los asociados no obtienen información oportuna sobre la gestión de la Cooperativa, y por lo tanto les va a ser muy difícil participar con propuestas o iniciativas.

Cuadro 38. Fiscalización de la gestión económica y social de la Cooperativa

GESTION \ ACTIVIDAD	ACTIVO		PENSIONADO		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Solicita informes	23	34.8	15	22.7	38	57.6
Revisa libros de actas	9	13.6	6	9.0	15	22.7
Revisa libros contables	5	7.6	3	4.5	8	12.1
Evalúa la gestión	31	47.0	19	28.8	50	75.8

Fuente: Esta investigación.

Pero el derecho a fiscalizar la gestión económica y social de la Cooperativa tampoco se ejerce a cabalidad, porque solo el 12.1% de los asociados alguna vez ha revisado los libros de contabilidad para conocer la situación financiera de la Cooperativa. De este número de asociados el 7.6% son trabajadores activos y el 4.5% pensionados. Es obvio que sin revisar los libros de contabilidad es difícil que los asociados puedan formular recomendaciones para mejorar la situación financiera de la Cooperativa.

Por último, un porcentaje superior a los anteriormente analizados, correspondiente al 75.8% de los asociados, consideran que evalúan la gestión de la Cooperativa, de los cuales el 47.0% son trabajadores activos y el 28.8% pensionados. La razón que expresan los asociados para justificar esta respuesta, es que asistiendo a la asamblea tienen la oportunidad de analizar el informe de gestión que presentan los órganos de administración de la Cooperativa, no es porque regularmente se interesan por el funcionamiento de la organización y soliciten informes para conocer su estado con el objeto de presentar propuestas de mejoramiento.

En conclusión, la escasa participación de los asociados en la gestión de la Cooperativa no le ha permitido crecer y desarrollarse lo suficiente, para ubicarse a nivel de otras cooperativas nariñenses, fundadas en la misma década que se creó la Cooperativa de Empleados del SENA, como: Cofinal, Colácteos, Coacremat, Copernal, entre otras.

7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA PARTICIPACION

7.1 PRESENTACIÓN

La propuesta de mejoramiento de la participación en la Cooperativa de Empleados del SENA, es un instrumento de apoyo al desarrollo de la organización, para orientar de manera eficaz las actividades propuestas por los asociados encuestados y por los directivos entrevistados, en el marco de tres ejes: desarrollo integral del asociado, motivación del asociado y crecimiento y desarrollo de la Cooperativa. La propuesta también retoma como insumo para su formulación, el diagnóstico situacional de la participación en la Cooperativa.

Como propuesta social, se encamina a mejorar la participación, por la vía de la atención de las necesidades y expectativas que tienen los asociados, para el mejoramiento de su calidad de vida. Además, cualifica y fortalece la prestación de los servicios a cargo de la organización para lograr, desde el trabajo en equipo, el cumplimiento del objeto social de manera auto sostenible.

Y como propuesta educativa, define la temática de una formación que propenda por el desarrollo integral de los asociados, trabajadores y directivos, enmarcado en los valores y principios cooperativos.

7.2 JUSTIFICACIÓN

La propuesta de mejoramiento de la participación en la Cooperativa de Empleados del SENA, se sustenta desde tres grandes razones:

- ✓ **Importancia:** Da significado y categoría a la educación, a la motivación y a la gestión al interior de la Cooperativa. Permite concebir al asociado como un ser integral, sujeto de derechos y obligaciones, generando lazos de solidaridad y sentido de pertenencia.
- ✓ **Novedad:** Se estructura con fundamento en actividades económicas y sociales que recogen las expectativas e inquietudes de los asociados.
- ✓ **Utilidad:** Se convierte en el norte para la formulación y ejecución de proyectos económicos y sociales; facilita a los órganos de administración de la Cooperativa contar con una carta de navegación para los diferentes programas, proyectos y estrategias de desarrollo a ejecutar.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1 Objetivo general. Contribuir al mejoramiento de la participación en la Cooperativa de Empleados del SENA, mediante el diseño de una propuesta basada en actividades de capacitación, motivación y desarrollo de la Cooperativa.

7.3.2 Objetivos específicos

- Presentar una propuesta de capacitación, para que los asociados adquieran las herramientas conceptuales, que les permita mejorar su participación en la Cooperativa.
- Definir estrategias de motivación, que propicien en el asociado sentido de pertenencia y compromiso hacia la Cooperativa, con el fin de mejorar su participación.
- Definir actividades económicas y sociales, que satisfagan las necesidades y expectativas de los asociados y redunden en el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa, lo mismo que en su nivel de participación.

7.4 EJES TEMÁTICOS

7.4.1 Eje de desarrollo integral

✓ **Actividad:** Capacitación

Objetivo: brindar herramientas e información básica en temas relacionados con el funcionamiento y gestión de la cooperativa, para mejorar el nivel de participación de los asociados (ver cuadro 39).

Financiación: Esta actividad se financiará con recursos del Fondo de Educación de cada vigencia. Si estos recursos no son suficientes, se puede gestionar algunos cursos para que sean dictados por el SENA de manera gratuita. Otra alternativa, es que algunos cursos sean dictados por instructores afiliados a la Cooperativa, que conocen la temática en particular, sean activos o pensionados.

Cuadro 39. Propuesta de capacitación

TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	METAS A 1 AÑO
COOPERATIVISMO BASICO	Conocer los fundamentos y principios básicos de la economía solidaria, como mecanismo que facilite la participación activa de los asociados, en el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa.	- Taller - Sociodrama - Video foros	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 2 cursos de 20 horas c/u para 40 asociados
COOPERATIVISMO NIVEL MEDIO	Brindar herramientas conceptuales, metodológicas y normativas que posibiliten una gestión eficiente y eficaz de la Cooperativa.	- Taller - Sociodrama - Video foros - Visitas a cooperativas	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 2 cursos de 40 horas c/u para 40 asociados
COOPERATIVISMO NIVEL AVANZADO	Identificar y explicar aspectos técnicos y legales que permitan adquirir, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas de la economía solidaria.	- Taller - Sociodrama - Video foros - Visitas a cooperativas	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 2 cursos de 80 horas c/u para 40 asociados
MOTIVACIÓN	Incentivar la motivación de los asociados para que contribuyan al desarrollo social de la cooperativa.	- Taller - Dinámicas de reflexión - Video foros	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 2 seminarios-taller de 10 horas c/u para 40 asociados
LIDERAZGO	Promover y fortalecer el liderazgo en los asociados, que les permita liderar procesos a nivel interno y externo de la Cooperativa.	- Juego de roles - Taller - Video foros - Sociodrama	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 1 seminario-taller de 10 horas c/u para 20 asociados
EMPOWERMENT	Incentivar el compromiso, sentido de pertenencia y autonomía de los asociados en la gestión y desarrollo de su Cooperativa	- Taller - Juego de roles - Dinámicas de reflexión	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 1 seminario-taller de 10 horas para 20 asociados
TRABAJO EN EQUIPO	Ofrecer herramientas conceptuales y metodológicas que incentiven el trabajo en equipo, reconociendo las potencialidades individuales y grupales de los asociados de la Cooperativa.	- Juego de roles - Taller - Video foros - Visitas a Coop.	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 1 seminario-taller de 10 horas para 40 asociados

TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	METAS A 1 AÑO
TOMA DE DECISIONES	Facilitar herramientas para mejorar el proceso de toma de decisiones, de manera objetiva y responsable, frente al compromiso de los asociados con la Cooperativa.	- Taller - Video foros - Juego de roles	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 1 seminario-taller de 10 horas para 20 asociados
COMUNICACIÓN	Promover un adecuado manejo de los canales de comunicación, que permita obtener información clara y oportuna.	- Taller - Juego de roles - Sociodrama	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 1 seminario-taller de 10 horas para 20 asociados
PLANES DE NEGOCIO	Ofrecer herramientas técnicas y metodológicas que faciliten la identificación de ideas de negocios, y la formulación, ejecución y gestión del plan.	- Taller - Exposiciones - Ejercicios prácticos	Comité de Educación y Gerencia	Realizar 1 seminario-taller de 20 horas para 20 asociados

Fuente: Esta investigación.

✓ **Actividades sociales**

Objetivo: Generar espacios recreativos, culturales y deportivos que propicien la integración, esparcimiento y desarrollo integral de los asociados y su familia (ver cuadro 40).

Financiación: Estas actividades se financiarán con recursos del Fondo de Educación de cada vigencia. Si los recursos no son suficientes se puede optar por la cofinanciación asumida por los asociados, mediante el pago de cuotas moderadas en actividades como: natación, gimnasia, gimnasia pasiva, bailoterapia, yoga y bingo social bailable, e inscripción en campeonatos de sapo, ajedrez, bolos y tenis de mesa (recursos que en este caso se utilizarán para la premiación).

Cuadro 40. Propuesta de actividades sociales

ACTIVIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	METAS A 1 AÑO
RECREATIVAS	Ofrecer una gama de servicios, que permitan al asociado según sus gustos y preferencias, participar en actividades recreativas, para su esparcimiento y desarrollo integral como ser humano.	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con escuelas de: <ul style="list-style-type: none"> • Natación • Gimnasia • Gimnasia pasiva • Bailoterapia • Yoga - Paseos y caminatas - Bingo social bailable - Fiesta de aniversario 	Gerencia y Comité de Educación	Firmar un convenio permanente en el año con las diferentes escuelas que ofrecen programas de recreación. Organizar un paseo y una caminata al año. Organizar un bingo social bailable durante el año. Realizar la fiesta de aniversario de la Cooperativa
CULTURALES	Incentivar la conformación de expresiones culturales para la representación de la cooperativa a nivel interno y externo.	Conformación de grupos <ul style="list-style-type: none"> • Danzas • Música • Teatro 	Comité de Educación	Conformar un grupo para expresión de manera permanente

ACTIVIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	METAS A 1 AÑO
DEPÓRTIVAS	Proponer la organización de jornadas deportivas que promuevan la integración entre asociados y su familia.	Participación en campeonatos de: <ul style="list-style-type: none"> • Fútbol • Microfutbol • Voleibol • Baloncesto Organización de campeonatos de: <ul style="list-style-type: none"> • Sapo • Ajedrez • Bolos • Tenis de mesa 	Comité de Educación	Participar en un campeonato cada año por actividad deportiva en los que intervengan los asociados tanto hombres como mujeres. Organizar un campeonato cada año por actividad deportiva con participación de hombres y mujeres.

Fuente: Esta investigación.

7.4.2 Eje de motivación

Objetivo: Definir estrategias de motivación, que propicien en el asociado sentido de pertenencia y compromiso hacia la Cooperativa, con el fin de mejorar su participación (ver cuadro 41).

Financiación: Las actividades educativas se financiarán con recursos del Fondo de Educación de cada vigencia. Las actividades de salud no requieren financiación porque el costo es asumido por las ARP's o EPS's a las cuales están afiliados los asociados. Las actividades personales se financiarán con recursos aprobados por el consejo de administración.

Cuadro 41. Estrategias de motivación

ACTIVIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	METAS A 1 AÑO
EDUCATIVAS	Ofrecer oportunidades de educación y capacitación para cualificar el talento humano de la Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con entidades de educación y formación profesional. - Financiación parcial o total de diplomados, post grados, seminarios, conferencias, etc. - Financiación de publicaciones 	Consejo de Administración y Gerencia	Firmar un convenio permanente con entidades de educación para la cualificación de los asociados. Financiar de manera permanente a los asociados que participen en post-grados, seminarios, diplomados, etc. Financiar las publicaciones de los asociados sobre temas relacionados con el cooperativismo y la economía solidaria.

ACTIVIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	METAS A 1 AÑO
DE SALUD	Programar jornadas de atención en salud de acuerdo a las necesidades del asociado.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar programas de promoción y prevención en: <ul style="list-style-type: none"> • Medicina general • Riesgos profesionales • Campañas de vacunación: <ul style="list-style-type: none"> - Influenza - Hepatitis B - Neumonía - Detalles en fechas especiales: <ul style="list-style-type: none"> • Cumpleaños • Día de la mujer • Día del docente • Día de la secretaria • Día del trabajador, etc. - Bono navideño para: <ul style="list-style-type: none"> • Mercado • Electrodomésticos • Ropa • Calzado, etc. - Reconocimientos a la labor: <ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Menciones de honor • Moción de aplausos - Sistema de recompensas a: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a las asambleas • Puntualidad • Permanencia • Aportes de ideas, propuestas y proyectos 	Gerencia	<p>Ofrecer programas de promoción y prevención en salud a través de convenios con la EPS y ARP.</p> <p>Ofrecer un detalle a los asociados en fechas especiales.</p> <p>Entregar en el mes de diciembre un bono navideño.</p> <p>Reconocer la labor de los asociados de manera permanente según su desempeño.</p> <p>Establecer de manera permanente un sistema de recompensas para premiar la asistencia, puntualidad y permanencia en las asambleas y la presentación de ideas, propuestas y proyectos.</p>
PERSONALES	Estimular la participación e integración de los asociados generando sentido de pertenencia.		Consejo de Administración y Gerencia	

Fuente: Esta investigación.

7.4.3 Eje de crecimiento y desarrollo

Objetivo: Definir actividades económicas y sociales, que satisfagan las necesidades y expectativas de los asociados y redunden en el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa, lo mismo que en el nivel de participación (ver cuadro 42).

Financiación: Las actividades relacionadas con alianzas estratégicas no requieren financiación. El portafolio de servicios y el periódico se financiarán con recursos del Fondo de Educación. Las actividades de gestión no requieren financiación.

Cuadro 42. Actividades económicas y sociales

ACTIVIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	METAS A 1 AÑO
ALIANZAS ESTRATEGICAS	Establecer relaciones y convenios con otras organizaciones que permitan a los asociados acceder a otro tipo de servicios y a la Cooperativa realizar otras actividades.	- Realizar convenios con entidades financieras para acceder a créditos: <ul style="list-style-type: none"> • De consumo • De vivienda • Educativos - Formulación y ejecución de planes de negocios.	Consejo de Administración y Gerencia	Firmar un convenio permanente con entidades financieras. Formular y ejecutar un plan negocios por año.
PORTFOLIO DE SERVICIOS	Promocionar los servicios de la Cooperativa.	- Diseñar el portafolio de servicios.	Gerencia	Diseñar y actualizar cada año el portafolio de servicios.
INFORMACION	Crear un medio informativo para que los asociados accedan a información de interés general.	- Editar un periódico - Buzón de sugerencias	Consejo de Administración y Gerencia	Editar el periódico mensualmente. Establecer un buzón de sugerencias.
GESTION	Contribuir al mejoramiento de la gestión de la Cooperativa.	- Crear equipos de trabajo - Reglamentar programas de gobierno presentados por candidatos a cargos sociales.	- Gerencia - Consejo de Administración	Crear equipos de trabajo de manera permanente. Reformar los estatutos para reglamentar la presentación de programas de gobierno.

Fuente: Esta investigación.

8. CONCLUSIONES

Una de las causas que más incide en la baja participación en la Cooperativa de Empleados del SENA, es la escasa capacitación de los asociados en materia de cooperativismo y economía solidaria, producto de la ausencia de una programación permanente de eventos de capacitación y espacios que contribuyan a la apropiación individual o colectiva de conocimientos sobre estos temas. La capacitación les permitirá a los cooperados conocer la realidad de la Cooperativa y del sector solidario, y participar con conocimientos y fundamentos.

El 42.8% de los directivos entrevistados consideran que a pesar de que la Cooperativa programa esporádicamente algunos eventos de capacitación, todos los asociados no asisten, producto del desinterés y falta de motivación que les genera la realización de este tipo de eventos. Los asociados se han conformado con la recepción pasiva de los servicios que ofrece la Cooperativa, olvidándose de la esencia del cooperativismo y de la economía solidaria, cual es la participación activa y efectiva de los asociados en la solución colectiva de sus problemas y satisfacción de sus necesidades.

Esto nos lleva a concluir, que la baja participación en la Cooperativa de Empleados del SENA, también se debe a que muchos asociados se solo interesan por la parte “economicista” de la Cooperativa; es decir, porque el servicio de crédito sea ágil y oportuno, olvidándose del contenido social que la caracteriza como organización del sector de la economía solidaria, en la cual el compromiso y la participación general son ineludibles para conseguir el desarrollo integral de los cooperados.

Por lo tanto, la falta de compromiso y de sentido de pertenencia ha llevado a que unos cuantos asociados se hayan responsabilizado del funcionamiento y gestión de la Cooperativa ante la indiferencia y apatía de los demás. Así lo demuestra el 69.7% de los asociados que no participan en las comisiones de trabajo creadas por la asamblea, el 78.8% de los cooperados que nunca han presentado proyectos o iniciativas a la asamblea o el 66.7% de los asociados que nunca se ha postulado para asumir un cargo social en la Cooperativa.

Por otra parte, la baja participación en la Cooperativa también se debe a la ausencia de trabajo en equipo, responsabilidad de la administración, que no se ha preocupado por la capacitación y sensibilización a todos los asociados en este tema de tanta importancia para una organización sin patronos, administrada en principio, por todos los trabajadores asociados. Así lo corrobora el 57.1% de los directivos entrevistados, quienes afirman que en la Cooperativa se incentiva el trabajo en grupo creando comisiones transitorias, pero no se desarrolla trabajo en quipo.

Limitar los servicios de la Cooperativa durante muchos años únicamente al servicio de crédito, fue generando en los asociados una actitud de conformismo e indiferencia por su funcionamiento, que redujo la participación a su mínima expresión. Para administrar un solo servicio se requiere únicamente de un comité especial, por el contrario, si la Cooperativa presta varios servicios y realiza varias actividades económicas y sociales se necesita del compromiso y la participación de muchos cooperados para su gestión. Por lo tanto, la insuficiencia del portafolio de servicios también ha contribuido con la baja participación en la Cooperativa.

De otro lado, solo el 4.3% de los asociados encuestados consideran que su participación en Coopsena es activa porque asumen actitudes de liderazgo; es decir, que el 95.7% de los asociados carecen de estos atributos. Sin lugar a dudas, la ausencia de expresiones de liderazgo en la Cooperativa también incide en la baja participación. Así mismo, el 57.1% de los directivos entrevistados considera que no existe un liderazgo generalizado en toda la organización y que los líderes actuales son casos aislados.

En resumen, se considera que la participación en la Cooperativa de Empleados del SENA es baja porque no se está cumpliendo la doctrina cooperativa, porque los asociados se han olvidado de los principios, conceptos y valores del cooperativismo, entre ellos: gestión democrática, educación permanente, ayuda mutua, interés general prioritario al interés particular, participación permanente, compromiso y responsabilidad.

Por otra parte, la baja participación ha generado como consecuencia que la Cooperativa de Empleados del SENA sea administrada por unos pocos asociados, que generalmente son los mismos, quienes toman decisiones de gran importancia de manera autónoma, producto del desinterés y permisividad por parte del resto de asociados, como lo corrobora el 28.6% de los directivos entrevistados.

Lo anterior ha afectado coyunturalmente el desarrollo económico y social de la Cooperativa, al decir del 42.8% de los directivos entrevistados, puesto que el descuido y la confianza excesiva en la administración generó en el pasado dos robos de dinero. Pese a que esta situación se superó y la Cooperativa logró recuperarse social y económicamente, se hace necesario la participación activa de los asociados en el control y fiscalización de sus procesos.

Además, la baja participación de los asociados, expresada en su apatía e indiferencia por el futuro de la Cooperativa, impide que se generen y cristalicen ideas, proyectos e iniciativas de gran importancia para su crecimiento y desarrollo. Limitando el quehacer de la Cooperativa a la prestación de un solo servicio, lo que hasta cierto punto se puede mirar como estancamiento de la Cooperativa, excepción hecha, del proyecto del instituto tecnológico cooperativo que aún no ha terminad de ejecutarse.

De todas maneras, la escasa participación de los asociados en la operación de la Cooperativa no le ha permitido crecer y superarse como lo han hecho otras cooperativas nariñenses creadas en la década de los años 70, como: la Cooperativa del Magisterio de Túquerres, la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, la Cooperativa de Militares Retirados, la Cooperativa de Policías Retirados y la Cooperativa Nariñense de Taxistas, solo para mencionar algunos ejemplos.

Por otro lado, la baja participación ha generado incumplimiento de la normatividad cooperativa, porque todos los asociados no han realizado el curso básico de cooperativismo ni cumplen obligaciones estatutarias, como: asistir y participar en las asambleas generales ordinarias o extraordinarias, desempeñar los cargos para los cuales son nombrados y participar en los programas de educación solidaria, entre otros. Además, tampoco ejercen a cabalidad los derechos contemplados en la legislación cooperativa, como: participar en los eventos democráticos y en la administración de la Cooperativa, presentar a los organismos directivos proyectos e iniciativas que tengan por objeto el mejoramiento de la organización y fiscalizar la gestión económica y financiera de la Cooperativa, entre otros.

En términos generales, la baja participación no le ha permitido a la Cooperativa cumplir satisfactoriamente la misión de ser una empresa comprometida con el desarrollo social, económico y cultural de sus asociados y la comunidad nariñense, y dirigir sus esfuerzos hacia la prestación de servicios de crédito, suministros, proyectos productivos y educación formal y no formal, con alta calidad, eficiencia y eficacia.

Tampoco le ha permitido alcanzar la visión de llegar a ser una gran empresa multiactiva de economía solidaria que lidere, fomente y ejecute la educación, aprovechando el talento humano calificado, practicando y fomentando los valores y principios de la solidaridad para contribuir al desarrollo sostenible de la región.

9. RECOMENDACIONES

Con el objeto de mejorar la participación en la Cooperativa de Empleados del SENA, se recomienda a la administración institucionalizar políticas y estrategias de participación de forma concertada con todos los asociados, de tal manera que se logre compromiso para su implementación. Estas políticas y estrategias deben enmarcarse en la visión de la Cooperativa como organización social y solidaria, olvidándose de la concepción meramente económica de sus servicios.

Dentro de la gestión social se debe partir de acciones que efectivamente logren un cambio actitudinal en los asociados, como trabajar el componente emocional para mejorar la motivación, el compromiso, el sentido de pertenencia y las actitudes de liderazgo. Estas acciones pueden desarrollarse por medio de la capacitación, de la implementación de actividades sociales o de la sensibilización a través de medios de comunicación.

En el componente emocional también es necesario trabajar el concepto de: importancia del asociado, de tal manera que todos y cada uno de los cooperados dimensionen la importancia que ellos tienen para el futuro de la Cooperativa. Que sean conscientes de que la supervivencia y el desarrollo de la Cooperativa depende de la participación de cada uno de los asociados, y que la magnitud de la organización se medirá por la actividad desarrollada por todos los asociados.

Una forma de reconocer la importancia que tienen todos y cada uno de los asociados en el éxito de la Cooperativa, es aprovechar el alto potencial humano que tienen los cooperados. Esto se logra reconociendo sus capacidades e integrando equipos de trabajo donde el asociado pueda aportar sus conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas.

Por otra parte, se recomienda que la Cooperativa tenga en cuenta la caracterización de los asociados en la realización de sus programas y actividades. Es decir, que se considere la equidad de género, la edad de los asociados y su actividad económica, para que ninguno se sienta excluido o tenga una disculpa para dejar de participar. Por lo tanto, será necesario ampliar y diversificar el portafolio de servicios, de tal manera que se logre el crecimiento económico de la Cooperativa, como el desarrollo integral de los asociados.

Es importante que en el portafolio de servicios de la Cooperativa se tenga en cuenta a la familia del asociado, esto contribuye a generar compromiso y sentido de pertenencia. Para ello será necesario realizar un diagnóstico de las necesidades y expectativas que tiene la familia del asociado respecto a las actividades y servicios de la Cooperativa.

Un elemento fundamental para mejorar la participación en la Cooperativa es la capacitación. Se requiere programar eventos de capacitación para los asociados, los directivos y los trabajadores. La capacitación deberá ser integral, es decir que incluya temas relacionados con el cooperativismo y la economía solidaria, pero que también se enfoque hacia los temas técnicos y administrativos de la Cooperativa.

Por último, se recomienda considerar seriamente las ideas planteadas en la Propuesta de Mejoramiento de la Participación que se presenta como aporte de esta investigación, porque ella recoge las recomendaciones y sugerencias que hicieron los 66 asociados que se encuestaron y los siete directivos que se entrevistaron.

BIBLIOGRAFÍA

A.C. DESMI. Desarrollo económico social de los mexicanos indígenas. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.ac.desmi.org>

ACUÑA, Eduardo, NÚÑEZ, Alejandra y RADRIGAN, Mario. Un marco conceptual para el estudio de la participación. Santiago de Chile: Pro-socia, Universidad de Chile, 2003. 54 p.

AGREDA MONTENEGRO, Esperanza. Guía de investigación cualitativa interpretativa. Pasto: Institución Universitaria CESMAG, 2004. 46 p.

BARZALLO M., Patricio. Fundamentos históricos y teóricos del sistema cooperativo de ahorro y crédito.

FAJARDO DAZA, Jaime Marín. Material de trabajo del curso gestión básica de cooperativismo. San Juan de Pasto: SENA, Regional Nariño, 2006.

FAO. Tendencias actuales en el desarrollo de las cooperativas. 2003

GUTIÉRREZ MEJÍA, Alfonso. Conozcamos mejor nuestra cooperativa. Bogotá: Ascoop Agroacción Alemana, 1993

GUTIÉRREZ, Alfonso y URIBE Carlos. Como organizar más y mejores cooperativas. Bogotá: Ascoop - Agroacción Alemana, 2002. 46 p.

<http://www.cinterford-oit.org>

<http://www.cooperativauniontelevisiondevenezuela.org>

<http://www.superintendencianacionaldecooperativasdevenezuela.org>

Legislación cooperativa. Editorial Unión Ltda. Bogotá, 2003

ORTEGA TORRES, Jorge. Constitución Política de Colombia. Bogotá: Editorial Temis, 1991. 25 p.

PEÑA PINO, Luis Francisco. Plan estratégico 2004 – 2007. San Juan de Pasto: COOPSENA, 2004. 37 p.

PINEDA, Carlos Julio y otros. Cooperativismo mundial. Santa Fe de Bogotá: Consultamérica Grupo Asesor, 1998. 363 p.

RODRÍGUEZ, Fernando. Conceptos básicos y principios universales del cooperativismo. Bogotá: SENA-Cupocrédito, 1995. 11 p.

SABINO, Carlos A. El Proceso de investigación. Bogotá: El Cid Editor. Bogotá, 1994.

SELDON, Arthur y PENENNCE, F. G. Diccionario de economía. Barcelona: Ediciones Orbis S.A., 1987. 166 p.

SENA – ASCOOP. Normatividad vigente para el sector solidario.

VALLEJO, Mariana. Apuntes Materia Seminario de Investigación. Pasto: Universidad de Nariño. Especialización en Gerencia Social, 2005.

ANEXOS

2. ¿Cómo le parece la participación de los dignatarios en los órganos de administración y vigilancia?
3. ¿Qué concepto le merece el nivel de asistencia de los asociados a las Asambleas?
4. ¿Qué concepto le merece el nivel de asistencia de los dignatarios a las reuniones de los órganos de administración y vigilancia?

PARTICIPACIÓN Y CAPACITACION

5. ¿Cómo es la participación de los asociados en los programas de capacitación?
6. ¿Qué papel ha jugado la capacitación en la participación de los asociados?

PARTICIPACIÓN Y DOCTRINA COOPERATIVA

7. ¿Cómo afecta la participación de los asociados la práctica de: la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua, la democracia y la preocupación por los demás?
8. ¿En que medida la participación de los asociados ha contribuido con el cumplimiento de los principios de la economía solidaria?
9. ¿En que medida la participación de los asociados ha permitido alcanzar los fines de la economía solidaria?

TIPOLOGIA DE LA PARTICIPACIÓN

10. ¿Cómo define la participación de los asociados en la Cooperativa: pasiva, por incentivos materiales, en el suministro de información mediante consulta, interactiva o activa?
11. ¿La participación de la Cooperativa es de tipo formal o informal?
12. ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo en la Cooperativa?

POLÍTICAS PARA LA PARTICIPACIÓN

13. ¿La Cooperativa ha establecido políticas y estrategias para fomentar y respaldar la participación?
14. ¿Existe un sistema de recompensas para hacer un reconocimiento a la participación de los asociados?
15. ¿La Cooperativa incentiva el trabajo en equipo?
16. ¿Existe un ambiente de confianza y seguridad que motive la participación?

PARTICIPACIÓN Y GESTION

17. ¿Considera que la Cooperativa está cumpliendo los objetivos de colaborar en la satisfacción de las necesidades de los asociados, en la solución de sus problemas, en la protección y mejoramiento de su nivel económico y en el fortalecimiento de los lazos de solidaridad?

18. ¿La baja participación de los asociados ha afectado la situación financiera de la Cooperativa?
19. ¿Cuál es la incidencia que ha tenido la participación de los asociados en el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa?

PARTICIPACIÓN Y ACTORES

20. ¿Cuáles cree que son las causas de la escasa participación de los asociados?
21. ¿Qué consecuencias ha generado la baja participación de los asociados?
22. ¿Cómo los siguientes fenómenos: tamaño del grupo, capacidad técnica de las personas y motivación, afecta la participación en la Cooperativa?
23. ¿Cómo considera la competencia técnica de los asociados para tomar decisiones de gran importancia y complejidad?
24. ¿Existe un verdadero compromiso y responsabilidad de los asociados por participar en el funcionamiento de la Cooperativa?
25. ¿Usted, como directivo, qué propone para mejorar la participación en la Cooperativa?

OBSERVACIONES: _____

SUGERENCIAS: _____

Anexo B. Formulario de encuesta para asociados

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS-CEILAT

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

LA PARTICIPACIÓN EN LA COOPERATIVA DE EMPLEADOS DEL SENA
DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Por:

Yiselly Adriana Benavides Ascuntar
Jaime Marín Fajardo Daza

ENCUESTA A LOS ASOCIADOS

OBJETIVO: Conocer el nivel de participación de los asociados de la Cooperativa de Empleados del SENA, COOPSENA.

I. CARACTERIZACION:

1. Nombre: _____(Opcional)
2. Edad: _____ años
3. Sexo: M _____ F _____
4. Estado Civil: Soltero _____ Casado _____ Viudo _____ Separado _____
Unión Libre _____
5. Nivel Educativo (Señale con una X el último nivel alcanzado):

Primaria

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Secundaria

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Universitaria Postgrado

6. Profesión: _____ Ocupación: _____
7. Es usted trabajador: Activo _____ Pensionado _____
8. ¿Usted es Asociado Fundador de la Cooperativa? Si _____ No _____
9. ¿Cuánto tiempo hace que se afilió a la Cooperativa? _____ años _____ meses
10. ¿Ocupa algún cargo administrativo en la Cooperativa? Si _____ No _____

II. PARTICIPACIÓN EN LAS ASAMBLEAS:

11. ¿Ha asistido a todas las asambleas generales ordinarias y extraordinarias?
Si _____ No _____
12. Si no ha asistido a todas las asambleas, ¿Por qué ha faltado?
12.1 Falta de tiempo: _____

- 12.2 Desinterés: _____
- 12.3 Día de convocatoria inadecuado: _____
- 12.4 Lugar de la reunión distante: _____
- 12.5 Otras ocupaciones: _____
- 12.6 Otros motivos: _____
13. ¿Ha formado parte de la mesa directiva para presidir la Asamblea?
Si _____ No _____
14. ¿Ha formado parte de la comisión para redactar, revisar y aprobar el acta de la Asamblea? Si _____ No _____
15. ¿Ha participado en comisiones de trabajo creadas por la Asamblea?
Si _____ No _____
16. ¿Su participación en las asambleas es Activa? ¿Por qué?
17. Su participación en las asambleas es Pasiva? ¿Por qué?
18. ¿Ha presentado proyectos e iniciativas en las Asambleas? Si _____ No _____
19. En cuántas asambleas usted ha presentado proyectos e iniciativas? _____
20. Generalmente, ¿usted llega puntual a las asambleas y permanece hasta que el final? Si _____ No _____

III. PARTICIPACIÓN EN LOS ORGANOS DE ADMINISTRACIÓN:

21. ¿Se ha postulado para ser elegido en un órgano de administración o vigilancia?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
22. ¿En qué órganos de administración y vigilancia ha participado?
- 12.1 Consejo de Administración: Si _____ No _____
- 12.2 Junta de Vigilancia : Si _____ No _____
- 12.3 Gerencia : Si _____ No _____
- 12.4 Comité de Educación : Si _____ No _____
- 12.5 Comité de Solidaridad : Si _____ No _____
- 12.6 Comité de Crédito : Si _____ No _____
23. Si usted ha participado en algún órgano de administración, ¿Su participación ha sido Activa? ¿Por qué?
24. Si usted ha participado en algún órgano de administración, ¿Su participación ha sido Pasiva? ¿Por qué?

IV. PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES:

25. ¿Considera que sus ideas han sido tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones? Si _____ No _____
26. ¿En el proceso de toma de decisiones usted participa activamente dando a conocer sus opiniones? Si _____ No _____
27. ¿Considera que le hacen falta conocimientos de cooperativismo para participar activamente en la toma de decisiones? Si _____ No _____
28. ¿Usted participa en la toma de decisiones y también se compromete en su ejecución? Si _____ No _____

V. PARTICIPACIÓN Y CAPACITACIÓN:

29. ¿Usted ha realizado el curso básico de cooperativismo? Si ___ No ___
30. ¿Usted participa en los cursos de cooperativismo que programa la Cooperativa? Si ___ No ___ ¿Por qué?
-

VI. PARTICIPACIÓN Y ACTIVIDADES SOCIALES:

31. ¿Usted participa en las actividades recreativas que programa la Cooperativa?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____
32. ¿Usted participa en las actividades deportivas que programa la Cooperativa?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

VII. PARTICIPACIÓN Y FISCALIZACIÓN:

33. ¿Usted se interesa por el presente y futuro de la Cooperativa solicitando informes para verificar su funcionamiento? Si ___ No ___
34. ¿Alguna vez ha revisado los libros de actas para conocer las decisiones que toman los órganos de administración y vigilancia? Si ___ No ___
35. ¿Alguna vez ha revisado los libros de contabilidad para conocer la situación financiera de la Cooperativa? Si ___ No ___
36. ¿Usted evalúa la gestión y la administración de la Cooperativa? Si ___ No ___

OBSERVACIONES: _____

SUGERENCIAS: _____

Anexo C. Categorización según encuesta y entrevista

CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	PREGUNTAS CONDUCTORAS	INSTRUMENTO
ASOCIADOS	Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es su edad? - ¿Cuál es su sexo? - ¿cuál es su estado civil? - ¿Cuál es su nivel educativo? - ¿Cuál es su profesión? - ¿Cuál es su ocupación? - ¿Es usted trabajador activo o pensionado? - ¿Usted es asociado fundador de la cooperativa? - ¿Cuánto tiempo hace que se afilió a la cooperativa? - ¿Ocupa algún cargo administrativo en la cooperativa? 	<p>Encuesta</p>
PARTICIPACIÓN	Participación democrática	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo le parece la participación de los asociados en las Asambleas? - ¿En cuántas asambleas usted ha presentado proyectos e iniciativas? - ¿Ha participado en comisiones de trabajo creadas por la asamblea? - Se ha postulado para ser elegido en algún órgano de administración o vigilancia? - ¿En qué órganos de administración y vigilancia ha participado? - ¿Qué concepto le merece el nivel de asistencia de los asociados a las Asambleas? - ¿Ha asistido a todas las asambleas generales ordinarias y extraordinarias? - Si no ha asistido a todas las asambleas, ¿por qué ha faltado? - ¿Ha formado parte de la mesa directiva para presidir la asamblea? - ¿Ha formado parte de la comisión para redactar, revisar y aprobar el acta de la asamblea? Generalmente, ¿usted llega puntual a las asambleas y permanece hasta el final? 	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>

		- ¿Cómo le parece la participación de los dignatarios en los órganos de administración y vigilancia?	Entrevista
		- ¿Qué concepto le merece el nivel de asistencia de los dignatarios a las reuniones de los órganos de administración y vigilancia?	Entrevista
	Toma de decisiones	- ¿Considera que le hace falta conocimientos de cooperativismo para participar activamente en la toma de decisiones?	Encuesta
		- ¿Cómo considera la competencia técnica de los asociados para tomar decisiones de gran importancia y complejidad?	Entrevista
		- ¿Ha presentado proyectos e iniciativas a las asambleas?	Encuesta
		- ¿En cuántas asambleas usted ha presentado proyectos e iniciativas?	Encuesta
		- ¿Considera que sus ideas han sido tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones?	Encuesta
		- ¿En el proceso de toma de decisiones usted participa activamente dando a conocer sus opiniones?	Encuesta
	Capacitación	- ¿Cómo es la participación de los asociados en los programas de capacitación?	Entrevista
		- ¿Usted ha realizado el curso básico de cooperativismo?	Encuesta
		- ¿Usted participa en los cursos de cooperativismo que programa la cooperativa?	Encuesta
		- ¿Qué papel ha jugado la capacitación en la participación de los asociados?	Entrevista
	Motivación	- ¿Existe un sistema de recompensas para hacer un reconocimiento a la participación de los asociados?	Entrevista
		- ¿La Cooperativa incentiva el trabajo en equipo?	Entrevista
		- ¿Existe un ambiente de confianza y seguridad que motive la participación?	Entrevista
		- ¿Existe un verdadero compromiso y responsabilidad de los asociados por participar en el funcionamiento de la Cooperativa?	Entrevista

	Liderazgo	- ¿Usted participa en la toma de decisiones y también se compromete en su ejecución?	Encuesta
	Tipología	- ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo en la Cooperativa?	Entrevista
		- ¿Cómo define la participación de los asociados en la Cooperativa: pasiva, por incentivos materiales, en el suministro de información mediante consulta, interactiva o activa?	Entrevista
		- ¿Su participación en las asambleas es activa? ¿Por qué?	Encuesta
		- ¿Su participación en las asambleas es pasiva? ¿Por qué?	Encuesta
		- Si usted ha participado en algún órgano de administración. ¿su participación ha sido activa? ¿Por qué?	Encuesta
		- Si usted ha participado en algún órgano de administración, ¿Su participación ha sido pasiva? ¿Por qué?	Encuesta
		- ¿La participación de la Cooperativa es de tipo formal o informal?	Entrevista
		- ¿Cómo los siguientes fenómenos: tamaño del grupo, capacidad técnica de las personas y motivación, afecta la participación en la Cooperativa?	Entrevista
COOPERATIVA	Doctrina cooperativa	- ¿Cómo afecta la participación de los asociados la práctica de: la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua, la democracia y la preocupación por los demás?	Entrevista
		- ¿En que medida la participación de los asociados ha contribuido con el cumplimiento de los principios de la economía solidaria?	Entrevista
	Políticas	- ¿En que medida la participación del los asociados ha permitido alcanzar los fines de la economía solidaria?	Entrevista
		- ¿La Cooperativa ha establecido políticas y estrategias para fomentar y respaldar la participación?	Entrevista

		- ¿Usted participa en las actividades recreativas que programa la cooperativa? - ¿Usted participa en las actividades deportivas que programa la cooperativa?	Encuesta Encuesta
CRECIMIENTO	Gestión	- ¿Considera que la Cooperativa está cumpliendo los objetivos de colaborar en la satisfacción de las necesidades de los asociados, en la solución de sus problemas, en la protección y mejoramiento de su nivel económico y en el fortalecimiento de los lazos de solidaridad? - ¿La baja participación de los asociados ha afectado la situación financiera de la Cooperativa? - ¿Usted se interesa por el presente y futuro de la cooperativa solicitando informes para verificar su funcionamiento? - ¿Alguna vez ha revisado los libros de actas para conocer las decisiones que toman los órganos de administración y vigilancia? - ¿Alguna vez ha revisado los libros de contabilidad para conocer la situación financiera de la cooperativa? - ¿Usted evalúa la gestión y la administración de la cooperativa? - ¿Cuál es la incidencia que ha tenido la participación de los asociados en el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa?	Entrevista Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta Entrevista
DESARROLLO	Propuesta mejoramiento	- ¿Usted, como directivo, qué propone para mejorar la participación en la Cooperativa?	Entrevista

Fuente: Esta investigación.

Anexo D. Codificación de entrevistas

CATEGORIAS – SUBCATEGORIAS Y RESPUESTAS AGRUPADAS	CODI GOS	No.
1. PARTICIPACIÓN		
1.1 PARTICIPACION DEMOCRATICA	Pd	
La participación en las asambleas es poco activa	Pd1	5
En las asambleas participan siempre los mismos	Pd2	4
En las asambleas no se participa con ideas, propuestas e iniciativas	Pd3	6
En las asambleas hay dificultad para conseguir el quórum	Pd4	4
En las asambleas la asistencia es buena	Pd5	3
Los asociados que no asisten a las asambleas viven o laboran fuera de ciudad	Pd6	2
En los órganos de administración no participan todos los dignatarios	Pd7	4
En órganos de administración ha mejorado el proceso de toma de decisiones	Pd8	3
Algunos directivos aceptan el cargo por figurar, se debe nombrar al más capaz	Pd9	3
La asistencia a las reuniones de consejo de administración es buena	Pd10	3
Los dignatarios no asisten a todas las reuniones de consejo y junta	Pd11	3
No hay suficiente asistencia a reuniones de junta de vigilancia	Pd12	3
1.2 CAPACITACION	Pc	
La participación en la capacitación es buena en sobre todo en cooperativismo	Pc1	1
Hay poca participación en los programas de capacitación	Pc2	6
Hace falta motivación	Pc3	3
No se ha programado jornadas de capacitación	Pc4	2
La capacitación ha generado conocimiento para el desempeño de funciones	Pc5	2
La capacitación ha promovido la participación en la cooperativa	Pc6	3
Falta programar capacitación para todos los asociados de manera continua	Pc7	2
La capacitación no es decisiva en la participación, pocos se han capacitado	Pc8	1
Los asociados están capacitados en la toma de decisiones de gran complejidad	Pc9	5
Los asociados demuestran indecisión e inseguridad en la toma de decisiones	Pc10	2
1.3 MOTIVACION	Pm	
Existe un sistema de recompensas para reconocer la participación	Pm1	4
El reconocimiento a la participación se da en forma esporádica	Pm2	2
No hay ningún tipo de reconocimiento para incentivar la participación	Pm3	2
Se incentiva el trabajo en equipo conformando grupos y comités de trabajo	Pm4	4
Hace falta capacitación en equipos de trabajo	Pm5	2
El trabajo en equipo se incentiva a través de la capacitación	Pm6	2
Hay resistencia al trabajo en equipo	Pm7	1
La confianza en los órganos de administración motiva la participación	Pm8	6
El ambiente de confianza no ha motivado la participación	Pm9	1
Compromiso de directivos por participar en el funcionamiento de la cooperativa	Pm10	2
Los asociados no se postulan para asumir cargos directivos	Pm11	4
No hay sentido de pertenencia ni compromiso	Pm12	4
1.4 LIDERAZGO	Pl	
En la cooperativa existen buenos líderes	Pl1	4
No existe liderazgo generalizado en toda la organización	Pl2	4
No hay verdadero compromiso con la organización	Pl3	2
1.5 TIPOLOGIA	Tp	
La participación en la cooperativa es pasiva	Tp1	4
Los asociados permanecen inactivos	Tp2	7

La participación en la cooperativa es activa	Tp3	3
Los asociados poco participan con el suministro de información	Tp4	1
La participación en la cooperativa es de tipo formal	Tp5	7
Hay baja presencia de participación de tipo informal	Tp6	4
La escasa motivación afecta negativamente la participación	Tp7	3
La baja capacidad técnica limita la participación	Tp8	3
Falta liderazgo y compromiso	Tp9	1
El nivel de capacitación facilita la participación	Tp10	2
El tamaño del grupo no afecta la participación	Tp11	3
2. COOPERATIVA		
2.1 DOCTRINA COOPERATIVA	Pdc	
Falta practicar la doctrina cooperativa	Pdc1	3
La solidaridad se demuestra en situaciones de calamidad	Pdc2	3
La cooperación se da en el desempeño de cargos sociales	Pdc3	1
La ayuda mutua se da porque todos aportan dinero para en la cooperativa	Pdc4	1
La democracia es limitada porque muy pocos participan	Pdc5	1
Hay participación en la toma de decisiones	Pdc6	1
Hay participación económica de los asociados	Pdc7	2
No hay capacitación ni educación permanente	Pdc8	1
La cooperativa no se ha integrado a otras organizaciones solidarias	Pdc9	1
La contribución al bienestar de la comunidad es mínima	Pdc10	1
La participación permite satisfacer las necesidades del asociado	Pdc11	3
La baja participación no permite cumplir los fines de la economía solidaria	Pdc12	1
Se formulan proyectos para mejorar el nivel de vida de los asociados	Pdc13	2
2.2 POLITICAS	Cp	
Carencia de políticas y estrategias para fomentar la participación	Cp1	3
Una estrategia ha sido la capacitación de directivos y asociados	Cp2	3
No hay comunicación entre los órganos de dirección y el asociado	Cp3	2
Se programan actividades sociales para el asociado y su familia	Cp4	2
3. CRECIMIENTO		
3.1 GESTION	Cg	
La cooperativa colabora en la satisfacción de algunas necesidades del asociado	Cg1	5
Faltan más servicios para mejorar el nivel de vida de los asociados	Cg2	3
La baja participación ha afectado la situación financiera	Cg3	6
Los asociados no controlan las finanzas de la cooperativa	Cg4	2
Los aportes y créditos se descuentan de nómina	Cg5	3
Los asociados no presentan propuestas de mejoramiento	Cg6	1
La cooperativa ha crecido desde el punto de vista financiero	Cg7	3
La cooperativa ha crecido en el número de asociados	Cg8	2
No ha habido crecimiento por la pasividad e indiferencia de los asociados	Cg9	2
No se han formulado proyectos de desarrollo	Cg10	1
4. DESARROLLO		
4.1 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	Pm	
Desarrollar programas de capacitación	Pm1	6
Estrategias de comunicación entre la administración y los asociados	Pm2	4
Prestar otros servicios a través de alianzas estratégicas	Pm3	1
Realizar actividades recreativas, deportivas y culturales	Pm4	3
Desarrollar otra clase de negocios	Pm5	1
Ampliar portafolio de servicios	Pm6	1
Establecer un sistema de incentivos y reconocimientos a la participación	Pm7	2
Desarrollar proyectos de desarrollo económico y social	Pm8	1

