



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

***CUERPOS DE DIRECCIÓN,
ASOCIADOS Y SU DIMENSIÓN
ASOCIATIVA***



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000
ÍNDICE**

PRESENTACIÓN	4
DE LA AUTORA	6
INTRODUCCIÓN.	7
OBJETIVOS.....	7
2.1 Objetivo general	7
2.2 Objetivos específicos.....	8
3. LA DIMENSIÓN ASOCIATIVA.....	8
3.1 Contexto de la dimensión asociativa.....	8
3.2 Fundamento de los valores.....	9
4. LA DIMENSION ASOCIATIVA Y LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS..	11
5. IDENTIDAD COOPERATIVA Y FORMACION COMO PROCESO	13
5.1 La educación cooperativa como proceso.....	13
5.2 Niveles de la formación	14
5.3 Contenidos filosóficos en la formación	14
5.4 Métodos y sistemas de enseñanza.....	15
5.5 La importancia de la renovación generacional:.....	15
6. INTERIORIZACIÓN Y RECREACIÓN DE LOS VALORES	16
7. ESTRATEGIA BASADA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR.....	17
8. CULTURA GERENCIAL CON PROPOSITOS SOLIDARIOS	18
8.1 El compromiso social y solidario.....	18
8.2 Cultura gerencial con propósito solidario.....	18



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

EMPRESA CERTIFICADA

ISO 9001:2000

8.3	Gerencia social y comunicación.....	18
8.4	Dimensiones de la gerencia social.....	19
9.	PAPEL DE LA DIRIGENCIA EN EL FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA GERENCIAL CON PROPÓSITO SOLIDARIO.....	20
9.1	La importancia del asociado	21
9.2	Instrumentos para el desarrollo económico y social	22
9.3	Estrategia	22
9.4	La Interacción.....	23
9.5	El Balance Social.....	23
10.	REDES COOPERATIVAS.....	25
11.	VISIÓN ECONÓMICA LOCAL.....	25
12.	CONCLUSION	26
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	26



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

PRESENTACIÓN

Este tema está dirigido a estudiar los contenidos de la declaración de identidad cooperativa, adoptada por la Alianza Cooperativa Internacional en el Congreso realizado en Manchester en 1995, poniendo especial énfasis en el análisis de la dimensión asociativa de la cooperativa

El reto al que se enfrentan hombres y mujeres día a día como dirigentes cooperativistas, gerentes, empleados o miembros de una cooperativa es: ¿Cómo rescatar el valor del planteamiento teórico de la doctrina cooperativa, en función de los requerimientos prácticos? , ¿Cómo equilibrar la dimensión asociativa con la dimensión empresarial de la cooperativa?

La declaración de identidad consta de tres partes: una definición de cooperativa, un resumen de los valores cooperativos y los principios entendidos como guías para poner en práctica los valores. Entre estos tres elementos, definición, valores y principios hay una interrelación muy interesante, cada uno refuerza los otros y en conjunto logran transmitir, de manera comprensible, qué es y qué hace una cooperativa.

La declaración de identidad cooperativa, adoptada por la ACI en 1.995, define que “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

La definición destaca primero la parte asociativa de la organización cooperativa, presentándola como el conjunto de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, pero establece con claridad, sin equívocos, el medio: una empresa y por lo tanto la naturaleza de la organización empresarial.

Este aspecto de la definición puede causar confusión inicial y tentar, sin más ni más, a abandonar el resto de la declaración. Inocentemente, alguno pudiera pensar que, si ya quedó aceptado el carácter de empresa lo demás está de sobra. Existe la tendencia a pensar que, ante la hostilidad del medio y la urgencia empresarial, no perdamos el tiempo con este asunto de los valores y principios cooperativos y que nos concentremos sólo en el negocio.

Sin embargo, las principales fuentes del saber empresarial y los gurus: M. Porter, Hammer, Peter Druker o Bill Gates, entre otros, están todos de acuerdo en que el



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

Éxito está reservado sólo para aquellas empresas que logran diferenciarse en la mente de los usuarios, clientes e inversionistas.

Y ¿cuál es el principio para la diferenciación? La propia identidad, La diferenciación es un proceso para las empresas hacia adentro y hacia fuera.

Hay que sentirse diferentes y los demás percibirán esa diferencia, y ¿Cuál es la fuente de diferenciación en las empresas cooperativas?, justamente, los valores. Podemos asegurar que ninguna empresa llega mas allá de los valores compartidos por quienes la conforman, en realidad una empresa no llega a ninguna parte ni es exitosa: la gente que la compone es la que llega a las metas, la gente que comparte los valores es la que llega al éxito.

La declaración de identidad cooperativa divide los valores en dos grupos: el primero tiene más relación con la dimensión asociativa y el segundo grupo más con la dimensión empresarial. Pero en realidad es la combinación de estos valores lo que le da la condición única a las cooperativas. Nuestra pregunta es entonces: ¿Estos valores refuerzan nuestra posición empresarial?. Y la respuesta es definitivamente si. Primero porque estos valores son nuestros y tenerlos ya es mucho. Ahora ejercerlos y hacer público y notorio que los ejercemos puede ser una de las mayores ventajas competitivas. Pero sobre todo, somos las únicas empresas en el mundo que no solamente lo dicen, sino que lo hacemos realidad, porque la única razón de existir y el propósito fundamental es servir a los asociados. Y cada uno de los valores establecidos refuerza este hecho.

Qué la dimensión asociativa le reste posibilidades, a la cooperativa frente a los mercados, **no es cierto**. El que la cooperativa sea democráticamente controlada es una condición empresarial que no tiene por qué significar ineficiencia. Lo que sí es que no podemos estar en todo tipo de negocios, por eso la diferenciación. Entramos a negocios que les sirven a nuestros asociados a resolver sus diversas necesidades, y no sólo porque hay una oportunidad de negocio por el negocio mismo.

Esperamos que este documento sirva a los dirigentes y a los gerentes, así como a los asociados en general, para ahondar en la reflexión y aplicar en el trabajo práctico, en la gestión y en la proyección de nuestras cooperativas, el sello invaluable de nuestra identidad.

Stéfano Arias Ocampo
Gerente General



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

DE LA AUTORA

Berenice Ariza Ruiz es de nacionalidad Colombiana y de profesión Trabajadora Social, especialista en capacitación de adultos y experta en elaboración de material didáctico. Posee un amplio conocimiento en la Doctrina Cooperativa y gran parte de su trabajo ha estado enfocado a la producción de manuales didácticos para los programas de capacitación de las cooperativas de Costa Rica, entre los que se destacan: La Empresa de Economía Solidaria, La Economía Familiar, El Medio Comercial y el Control de Calidad, La Reforestación como Alternativa de Diversificación, Técnicas para el cultivo del Café y la Caña de Azúcar, Sostenibilidad, Mejorando la Unidad Productiva Familiar, Identidad Cooperativa, Desarrollo Personal, Nuestra Empresa Cooperativa Autogestionaria, Abriendo una Ventana al Mundo y Herramientas para la Participación.

También manuales didácticos para la Fundación para el Desarrollo de las Comunidades Campesinas de la Región Huetar Norte, entre los que se destacan: Administración del Crédito, Genero y Familia, Identidad y Compromiso en el Modelo de Crédito Comunal, Capacidades Empresariales e Ideas Productivas, Capacidades Administrativas y Operativas de la Juntas Directivas de los Comités de Crédito Comunal.

Como instructora y consultora, ha participado en los programas de capacitación para líderes de organizaciones de Economía Solidaria en República Dominicana, Colombia y Costa Rica. En este último país se destaca su participación en el desarrollo de los contenidos curriculares, elaboración de manuales y ejecución de los programas de capacitación para asociados y cuadros directivos de COOPEAGRI, R.L. COOPESA, R.L. LA UPIAV y el programa de Capacitación de FUNDECOCA en la zona Huetar Norte.

Actualmente forma parte activa de la Facultad Docente del CENECOOP y también brinda servicios como facilitadora y motivacionista a grupos organizados de mujeres, padres de familia, agentes de pastoral y empresas privadas en temas relacionados con la Comunicación, la Inteligencia Emocional, el Desarrollo Personal, Emprendedurismo, Economía doméstica, Organización Comunitaria, Genero y familia, Genero y Proyectos Productivos entre otros.

Madre de una niña colombiana y dos ticas, ha optado con orgullo y gratitud por la nacionalidad costarricense, país al que ha dedicado con pasión y devoción sus últimos 14 años de trabajo, como expresión de su amor y admiración a una gente y a un país donde siempre se trabaja en paz.

J. Gerardo Solís Sequeira, M.B.A
Director Académico



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

INTRODUCCIÓN.

La combinación de “las dos caras de una misma moneda”, la dimensión asociativa con la dimensión de lo empresarial o de negocio, que interactúan dentro de la empresa cooperativa, permiten configurar su identidad y su propósito.

La definición, los valores y los principios en su conjunto, son claros en afirmar que los asociados son simultáneamente los usuarios, los inversionistas y los propietarios de la empresa cooperativa. Eso nos hace únicos, pero crea la necesidad de una gestión centrada en las personas, en los asociados y las asociadas, según cada una y el conjunto de estas tres condiciones.

El segundo principio de control democrático de los miembros está reclamando su participación activa en la definición de políticas y toma de decisiones. Toda cooperativa es una empresa de los asociados, donde el Consejo de Administración representa a esos asociados, donde los cuerpos gerenciales trabajan para esos asociados y donde ni los unos ni los otros los sustituyen.

Cuando se invierte en educación se invierte en la formación de esos hombres y mujeres que son los dirigentes, los tomadores de decisión, los visionarios, y es una forma de desarrollar la dimensión asociativa e invertir en la identidad de la empresa cooperativa.

Por el lado asociativo, sin conocimiento no se puede ejercer el poder, no se puede ejercer el papel completo de cooperativista. En este principio se juega la Identidad cooperativa, el futuro como organización y el futuro como empresa. Es por ello que le invitamos a dar un recorrido por los capítulos de este manual, para que juntos ahondemos en el conocimiento de la dimensión asociativa de nuestras cooperativas.

OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

El objetivo general que contempla este tema es ver que, en la empresa cooperativa, no existe dualidad sino una combinación de dos dimensiones: la asociativa, basada en los valores, la confianza y las relaciones mutuas entre sus asociados, y otra basada en las relaciones formales que coloca su énfasis en la gestión, la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar la doble dimensión de la cooperativa, como una característica que no es excluyente ni entra en contradicción, siempre y cuando, la cooperativa mantenga el equilibrio entre el logro de los objetivos sociales y empresariales y busque, a través de los servicios la satisfacción de las necesidades individuales de los asociados”
- Reconocer en la dimensión asociativa, la importancia de los principios y valores de la cooperación y la solidaridad y la necesidad de la búsqueda del máximo consenso como grupo de cooperación.
- Exaltar el reto y la osadía que los líderes y administradores de las organizaciones cooperativas, deben enfrentar para distinguir las dos dimensiones de la empresa y mantenerlas funcionando en una misma unidad de acción.
- Recordar que la empresa cooperativa está orientada hacia la ganancia no sólo en términos monetarios, sino hacia “ganancias” de los asociados en términos de servicios concretos y el mejoramiento de la calidad de vida.
- Brindar elementos a los dirigentes y asociados para analizar si la gestión organizacional de sus cooperativas está acorde con su doble carácter.

3. LA DIMENSIÓN ASOCIATIVA

3.1 Contexto de la dimensión asociativa

La dimensión asociativa es una parte del contexto global en que se enmarca el concepto de cooperativa; el otro componente corresponde a la dimensión económico-empresarial. En la dimensión asociativa encontramos la razón de ser, la práctica democrática, la interacción grupal y la práctica empresarial, regulada por los principios cooperativos, y la aplicación de los valores que tienen como eje central a la persona humana.

Un factor importante de la dimensión asociativa es el conjunto de valores que definen y diferencian a la empresa cooperativa de otro tipo de organizaciones.

Sin duda alguna, la cara de la asociación más que la cara de lo empresarial y de negocio es la que le ha dado a las cooperativas la connotación de organizaciones de carácter social. De allí que la gestión y la administración cooperativa debe ser consecuente con la afirmación anterior.

La empresa cooperativa por su dimensión asociativa es una organización democrática y autónoma de personas cuyo PROPÓSITO es alentar a sus



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

asociados para que crezcan cooperativamente y actúen en forma colectiva, tanto por el valor de formar parte de una empresa cooperativa como por la necesidad de superar sus problemas sociales y necesidades económicas.

Desde este enfoque, la dimensión asociativa produce la cooperación, que es un requisito para que los humanos nos humanicemos. Si concebimos las cooperativas como una forma particular de asociación humana, destinada a participar en la construcción y transformación de la realidad de sus asociados, no hay cabida al dualismo marcado en sus concepciones organizacionales (asociación vs. lo empresarial), ni en sus operaciones de servicios y producción. “Asociación y empresa son de verdad una unidad. La actividad económica que en la segunda se produce, no es más que una función de la asociación. No hay lugar a la separación”.

Con esta línea podemos entonces complementar el concepto de organización cooperativa enunciado, no sin antes clarificar que el término de organización como ente social se refiere a una asociación que tiene objetivos concretos, que tiene gente o asociados, y posee una estructura organizacional. Con esta aclaración, se asume la empresa cooperativa como “una asociación de personas que se han constituido para mejorar las condiciones económicas y sociales de sus asociados, a través de una organización empresarial en cuyo proceso administrativo se da la cooperación, la solidaridad y la participación de los asociados.

Este concepto, con base en la realidad costarricense, no queda suficientemente claro si no se le adiciona la idea de que las organizaciones alcanzan categorías de entes sociales. En otras palabras, tienen características y vida propia, que **favorecen el desarrollo humano como finalidad principal**. Ello en la medida que permiten en su interior la autorrealización de sus integrantes al influir directamente en la transformación del entorno (lo financiero, empresarial) y del medio social en que actúa (lo asociativo).

3.2 Fundamento de los valores.

“El hombre es el resultado de su interrelación con el entorno natural, social y cultural en el cual se desenvuelve y crece.

Su personalidad es valorada como el fruto de la modelación durante dicha interacción, así como la incorporación de valores, gracias a mecanismos de aprendizaje condicionados e imitativos que operan, sobre todo, a partir de las relaciones interpersonales más significativas establecidas en el hogar, la escuela, el centro laboral y el resto del entorno.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

Se delimita así un conjunto estructurado que consiste en características sicosociales culturales y espirituales que se establecen y se expresan durante la interacción sujeto-medio y que delimitan en esencia sus particularidades como individuos.”

Con este fundamento, podemos interpretar que los valores cooperativos son el referente de la identidad cooperativa e interpretan la acción solidaria a partir de su definición.

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

La declaración de identidad cooperativa divide los valores en dos grupos: el primero tiene más relación con la dimensión asociativa y el segundo grupo más con la dimensión empresarial. Pero en realidad es la combinación de estos valores lo que le da la condición única a las cooperativas.

La pregunta que muchos se hacen es si ¿Estos valores refuerzan la posición empresarial de la cooperativa? Y la respuesta es definitivamente si. Primero porque estos valores son propios y tienen una trayectoria más que centenaria, pues se han conservado y transmitido de generación en generación desde el siglo XIX. Ahora ejercerlos y hacer público y notorio que los ejercemos es una de las mayores ventajas competitivas que puede tener la cooperativa. Pero sobre todo, somos las únicas empresas en el mundo que no solamente lo decimos, si no que los hacemos una realidad ya que son la razón de servir a los asociados. Y cada uno de los valores establecidos refuerza este hecho.

¿Que los valores resten posibilidades frente a los mercados? No es cierto. Los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social, preocupación por los demás, definen las relaciones de los miembros y las responsabilidades con la comunidad, a la vez que resaltan la importancia de la educación, la capacitación y la información.

La ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, son valores que en su conjunto recrean los conceptos de la autoayuda como dinamizador de la autogestión responsable, como una forma asociativa productiva. De ahí surge lo que podemos llamar “los valores y las éticas estructurales”, que se aplican a la ayuda prudente, la responsabilidad, la fe en la democracia, el respeto a las personas, y la asociación con las otras cooperativas y organizaciones con las mismas intenciones.



**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

4. LA DIMENSION ASOCIATIVA Y LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

La dimensión asociativa se manifiesta con los principios cooperativos.

Las normas fundamentales que rigen la organización y funcionamiento de las cooperativas son conocidas universalmente con el nombre de “principios de Rochdale”, por haberse constituido en la población de Rochdale (situada en las inmediaciones del centro industrial de Mánchester, Gran Bretaña) una entidad que señaló rumbos a las cooperativas posteriores

A tales normas se les asigna el carácter de principios cooperativos, en la medida en que configuran necesariamente la naturaleza cooperativa y se hallan sujetas a una evolución determinada por las cambiantes conclusiones socioeconómicas generales.

Las cooperativas han sido, por naturaleza, empresas centradas en un medio geográfico conocido en que las personas se identifican y las identifican. Pero ahora que se abren las fronteras y muchas empresas transnacionales andan exprimiendo ganancias rápidas en mercados vulnerables, todo está en riesgo. Son normalmente operaciones rápidas que combinan capital y tecnología, así que no es fácil enfrentarlas.

Este hecho nos lleva a la reflexión de la importancia de revisar nuestra vivencia de los principios para defender los mercados locales. Por ejemplo el concepto de relación con la comunidad que las cooperativas han desarrollado a lo largo de su historia. Porque las cooperativas conocen esas comunidades y conocen a las personas de esas comunidades, están en capacidad de generar productos y servicios mas adecuados a sus necesidades. Actualmente es una ventaja competitiva, el asunto es como mantenerla e incrementarla.

Así es que el principio 7 de “Compromiso con la Comunidad” no es solamente un enunciado; es una forma de gestión definida, prácticas y responsable. Es la forma de hacer negocios en las cooperativas, generando desarrollo para sus asociados, las familias de éstos y las comunidades donde se encuentran ubicados.

El segundo principio de control democrático de los miembros está reclamando la participación activa de dirigentes y asociados, en la definición de políticas y toma de decisiones. Es importante aclarar que no se refiere al hecho de entrar en las decisiones operativas de la organización, pero sí en las definiciones estratégicas.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

Toda cooperativa es una empresa de los asociados, donde el Consejo de Administración representa a esos asociados y aquí tenemos que recalcar el compromiso de las personas electas con los asociados. La cooperativa, como empresa, maneja recursos, genera recursos, y por tanto necesita que los miembros de la cooperativa puedan ejercer su derecho de elección en forma real, aplicando los beneficios de aquellos que tuvieron un buen desempeño, pero también pidiendo cuenta a aquellos que no lo hicieron así. Eso también es parte de la dimensión asociativa, donde las personas dan cuenta, social y judicialmente, de la confianza en ellos depositada.

El Principio de Educación Cooperativa ha estado y estará siempre presente. En la nueva declaración de Identidad Cooperativa se ha modificado para ampliarlo a gerentes, empleados y al público en general.

Cuando los gerentes se quejan de que los cuerpos directivos o la asamblea no logra entender su propuesta de gestión, debemos preguntarles: ¿Y cuál es su presupuesto de educación? o ¿En que está usando la reserva de educación? porque si se gasta esta reserva en las fiestas de cumpleaños o navideñas, y no hay preocupación de formar a aquellos que tienen que tomar las decisiones, no hay derecho de quejarse.

Cuando se invierte en educación se invierte en la formación de los hombres y mujeres que son los dirigentes, los tomadores de decisión, los visionarios, se está invirtiendo en la empresa cooperativa.

Una organización cooperativa de éxito, es aquella que reconoce la importancia de las personas que la componen, fomenta su pleno desarrollo y crea un contexto en el que puedan aprender. Esto es posible porque los cooperativistas somos "aprendedores" por naturaleza, a pesar del sistema de enseñanza formal que a menudo coarta nuestra capacidad natural de aprendizaje.

El propósito, los valores y las maneras de trabajar en las cooperativas son particularmente diferentes porque están constituidas por personas que confían unas en otras y comparten un objetivo común, en el que cada una puede utilizar sus puntos fuertes y contar con que las demás respaldarán sus puntos débiles. Es asombroso lo que puede lograr mediante la ayuda mutua y la solidaridad.

Construir una visión común podría definirse como el proceso de crear un propósito y una identidad para la organización que inspiren y motiven a todos los miembros de esa organización.

Las organizaciones cooperativas necesitan equipar a su gente para el cambio. Las habilidades interpersonales son importantes: el comportamiento orientado a la



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

tarea ya no es suficiente. Las habilidades de comunicación y relación son esenciales si se pretende que los programas de formación den resultados y saquen a relucir lo mejor de las personas.

5. IDENTIDAD COOPERATIVA Y FORMACION COMO PROCESO

La identidad cooperativa se afianza en un enfoque de proceso en la capacitación cooperativa.

Entendemos por identidad cooperativa el conjunto de principios y valores universales, que se expresan a través de la empresa cooperativa, caracterizada por su dualidad económica y social, que en correcta armonía entre ambos, es expresión de una cultura, de una manera de pensar y hacer, para transformar la realidad en un contexto histórico determinado.

Esta correcta armonía entre lo económico y lo social supone que la empresa cooperativa debe lograr ser eficiente, ser competitiva en el plano económico y también en el plano social; pero esta eficiencia social solo podrá lograrla si la empresa económica que es, sobrevive y se desarrolla. De este modo el cooperativismo mostrará su carácter transformador, de enfrentamiento, expresado precisamente desde su misma identidad

5.1 La educación cooperativa como proceso

Se trata de una norma fundamental que deriva de la naturaleza misma de la institución cooperativa; desde el punto de vista práctico cabe observar que las cooperativas, en su carácter de entidades socioeconómicas basadas en el “esfuerzo propio” y la “ayuda mutua” de los asociados, colocan en manos de estos últimos (por sí mismos o a través de los representantes elegidos entre ellos) funciones de deliberación general, dirección y control interno de las actividades; de modo que los asociados han de adquirir los conocimientos que les permitan desenvolverse y actuar acertadamente al realizar sus importantes funciones. Pero también desde el punto de vista espiritual, en su carácter de asociaciones de personas que aspiran a regir sus relaciones socioeconómicas en base a normas de igualdad, solidaridad, justicia y equidad, las cooperativas necesitan difundir el “espíritu cooperativo” a través de la educación.

Puede afirmarse que así como la democracia política requiere para funcionar correctamente la educación política de los ciudadanos, la democracia económica



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

requiere indispensablemente la educación económica de los asociados en su doble condición de productores y de consumidores.

5.2 Niveles de la formación

La educación cooperativa debe desarrollarse a distintos niveles; abarcar tanto a los miembros elegidos para dirigir las cooperativas, como al conjunto de asociados, al personal empleado y al público en general, adaptándose en cada caso a las respectivas necesidades.

La educación cooperativa debe proporcionar conocimientos acerca de los principios y métodos cooperativos; debe inducir a los asociados a participar activamente en su cooperativa, a deliberar correctamente en las asambleas, a elegir conscientemente a sus autoridades y a controlar su actuación; debe enseñar a los dirigentes a orientar y expandir adecuadamente las actividades comunes; debe proporcionar al personal empleado los conocimientos técnicos y doctrinarios necesarios para su correcto desempeño; y debe comentar también el sentido de solidaridad y de responsabilidad de la población en general. Además, allí donde sea decididamente bajo el nivel cultural de la población, corresponde que las cooperativas procuren difundir entre sus asociados los conocimientos fundamentales, sin los cuales se dificulta el ejercicio consciente de la democracia política o económica.

5.3 Contenidos filosóficos en la formación

La educación cooperativa consiste básicamente en la adquisición del hábito de pensar, ver, juzgar, actuar y evaluar de acuerdo con los valores, los principios cooperativos y su marco axiológico.

El desempeño cooperativo -quizás porque lo esencial es invisible a los ojos-, ha sido, en muchas ocasiones, poco generoso con la inversión en educación.

Eso mismo explica y predice el marcado desconocimiento de los deberes y derechos cooperativos y en sí de la identidad cooperativa. Entonces, hay que considerar una propuesta académica que aborde los valores cooperativos, su democracia, justicia distributiva, libre membresía, integración, autonomía, independencia, interés por la comunidad, aspectos que solo podrán lograrse satisfactoriamente a partir del momento que los asociados a la cooperativa `sepan de que se trata´ cuando se habla de empresas cooperativas; cuando sepan cuál es el origen, el espíritu, la organización, el funcionamiento, la perspectiva y la prospectiva de este tipo de organización solidaria



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

Los principios cooperativos dados en Manchester por la ACI en 1995 son un marco axiológico admirable; pero estas recicladas *reglas rochdelianas* no pueden ofrecer –por sí mismas– más que la autenticidad formal de una empresa cooperativa.

Es que su carácter realmente cooperativo depende principalmente de la presencia de personas físicas con espíritu cooperativo.

Definitivamente, una cooperativa sin cooperativistas, es decir sin mujeres, hombres y jóvenes de carne y hueso que sientan la ética cooperativa y la traduzcan en eficiencia y normas éticas y equitativas de conducta, siempre será frágil y no podrá desarrollar plenamente el importante rol social, económico y cultural a que está llamada.

5.4 Métodos y sistemas de enseñanza

Los métodos y sistemas de enseñanza y difusión de las cooperativas son muy variados: la organización de cursos especiales de distinta duración e intensidad, la edición de libros, diarios, revistas, folletos y otras publicaciones, el funcionamiento de bibliotecas y salas de lectura, la organización de círculos o grupos de estudio, la exhibición de carteles, diapositivas o películas, los programas de radio o televisión y otros medios audiovisuales, las conferencias, foros y paneles, etc.

Además, debe propiciarse la inclusión de la enseñanza del cooperativismo en los establecimientos de educación primaria, media, superior y universitaria, así como la organización y funcionamiento de cooperativas escolares y estudiantiles.

5.5 La importancia de la renovación generacional:

En el mundo actual, donde la velocidad de los cambios supera totalmente la capacidad de adaptación y hasta de comprensión de la mayoría de las personas, es imprescindible planificar minuciosamente la formación y la capacitación de las generaciones venideras, de manera que cuando estos nuevos líderes deban "tomar las riendas" estén preparados para dar continuidad al normal funcionamiento de la organización cooperativa.

Los adolescentes de hoy, serán los dirigentes a partir de la próxima década, por lo que es responsabilidad de los actuales cuadros dirigenciales priorizar los programas de capacitación orientados a la nueva generación de líderes.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

Las ricas y diversas tradiciones del movimiento, las sutilezas y el potencial de su filosofía necesitan reconsiderarse y reaplicarse en cada generación. Cuanto más pronto los jóvenes se integren, mas pronto empezarán a considerar como el movimiento cooperativo debe ajustarse a su tiempo. El diálogo a lo largo de las generaciones de cooperativistas es un requisito fundamental para el éxito continuo.

Las cooperativas no deben tomar distancia de los jóvenes de su comunidad sino que por el contrario debe realizar importantes esfuerzos por vincularse a ellos, una posibilidad concreta es por ejemplo, realizar actividades de formación y capacitación con los estudiantes, el trabajo en equipo y la formulación de un programa de capacitación de líderes. La filosofía y la gestión cooperativa son algunos de los ejes temáticos que se pueden abordar y que sin lugar a dudas serán de vital importancia en la formación de los futuros dirigentes.

La promoción de la figura asociativa y autogestionaria como herramienta de generación de trabajo para los jóvenes que deben insertarse en el mundo laboral es el mecanismo adecuado para fortalecer el desarrollo local y regional.

Contribuir a la formación y la capacitación de las nuevas generaciones, brindarles un espacio dentro de las organizaciones cooperativas, ayudarlos a generar su propio trabajo, a crear su primera empresa son maneras concretas de garantizar, el futuro de la empresa cooperativa.

6. INTERIORIZACIÓN Y RECREACIÓN DE LOS VALORES

Hoy en día, la empresa cooperativa aparece más que nunca ligada a su entorno más próximo, y en general a la sociedad. Debido a este hecho, los dirigentes y asociados deben plantearse, analizar y poner en práctica una jerarquía de valores. Ésta afecta no sólo a su funcionamiento interno, sino también a las actitudes que buscan en sus trabajadores y sus asociados.

La empresa cooperativa no debe buscar tanto el beneficio a toda costa, olvidando aspectos como la felicidad y bienestar de sus asociados. Debe buscar un clima agradable, cálido que permita al trabajador y al asociado, a través de un trabajo cooperativo y en equipo, sentirse bien dentro de la empresa.

Buscar una actitud positiva ante el trabajo que repercuta en una mayor calidad de vida, potencia un mayor rendimiento de los trabajadores, funcionarios y directivos



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

que ayuda a la obtención de un doble beneficio por parte de la empresa cooperativa: uno económico y otro más humano y personal.

7. ESTRATEGIA BASADA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

En la actualidad, las empresas han pasado de valorar únicamente el expediente académico (saber), a valorar otro tipo de actitudes en consonancia con el saber ser y el saber hacer como son las siguientes:

1. Responsabilidad
2. Capacidad de iniciativa
3. Preparación, competencia, formación técnica
4. Capacidad para las relaciones humanas
5. Voluntad de aprender
6. Capacidad de superación
7. Aptitud para el trabajo en equipo
8. Capacidad de trabajo
9. Motivación e interés
10. Liderazgo transformador
11. Integración en la cultura de la empresa
12. Dinamismo
13. Capacidad de adaptación
14. Inteligencia emocional
15. Constancia
16. Potencial de desarrollo

Dirigir o liderar implica convencer -exponiendo ideas persuasivas y lograr una empatía en la conducta de los oyentes- con el propósito de perseguir un objetivo claro. Dirigir significa orientar los esfuerzos hacia la consecución de un fin definido. Dirigir significa tratar con personas humanas y por tanto su actuación debe estar enmarcada por un sentido ético; significa además un alto sentido de responsabilidad, aconsejar y dejarse aconsejar; escuchar a los demás; significa conscientemente aceptar que cada persona puede ejercer un valioso aporte al tema tratado.

Los valores del dirigente inciden en sus decisiones, y a través de su vivencia busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

Los líderes cooperativistas se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los asociados y trabajadores y de igual forma, se preocupa de que el producto o los servicios que ofrece la cooperativa tengan un significado para sus usuarios.

8. CULTURA GERENCIAL CON PROPOSITOS SOLIDARIOS

8.1 El compromiso social y solidario.

Tiene que ver con la dimensión social, determinada por la asociación de las personas en una empresa cooperativa, con todas las implicaciones que tiene su confirmación, a partir de la promoción de un nuevo espíritu y sentido de solidaridad, para su organización. Consolidación, cohesión y continuidad, desde varios puntos de vista: la dignidad de la persona humana, la prudencia del ciudadano cooperativista, la participación democrática y política, la interacción social, la comunicación simbólica, la identidad cultural, la pertenencia social, la redistribución equitativa, y el ejercicio del poder, la dinámica y el cambio socio-cultural

8.2 Cultura gerencial con propósito solidario.

Es la exigencia de un perfil gerencial con una sólida formación humana y una capacitación profesional, con el fin de hacer de la organización “una organización inteligente”, capaz de autogestionar su propio aprendizaje para el cambio educativo y organizacional, así como las innovaciones tecnológicas que exige el desarrollo integral, sustentable y auto-sostenido.

Por ello, frente a la necesidad de promover una organización solidaria como institución inteligente, surge la necesidad de contribuir a la formación integral de gerentes solidarios, capaces de comprender razonablemente la acción humana, implicarse efectivamente en ella, y comprometerse socialmente en las transformaciones de la organización, en forma ética e idónea.

8.3 Gerencia social y comunicación.

El concepto de gerencia social se da en un tiempo y en un lugar determinados, previo conocimiento de la situación social que afecta a nuestras comunidades.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

El concepto de comunicación se halla íntimamente ligado al de comunidad por el efecto multiplicador que esta última tiene en el campo de la participación de la comunidad de asociados en la planeación de los programas y proyectos de desarrollo social de sus cooperativas. Por lo tanto se requiere de una estrategia de comunicación para el desarrollo. Dicha estrategia ha de ser concebida desde la práctica social, que es fruto del consenso y de la identificación sociocultural de grupos humanos que dirigen sus esfuerzos a apoyar los procesos gerenciales de desarrollo social.

La gerencia social no puede separarse del contexto económico y sociocultural, ni del patrón de desarrollo vigente hoy en el mundo. A pesar del modelo económico hegemónico centrado en la lógica del mercado (neoliberalismo) y de la agudización de la pobreza en nuestros países, surgen instrumentos y conocimientos que permiten actuar con mayor eficiencia y eficacia en el terreno social para avanzar hacia una forma de desarrollo más humana y sostenible.

Todo proceso que parta de lo global tiene fuertes componentes culturales y dinámicas sociales enmarcadas en la categoría de los derechos sociales. Podría afirmarse que hoy en día se piensa globalmente y se actúa localmente, pues lo local está íntimamente ligado a la identidad cultural. Esta última es un sentimiento de una colectividad que se reconoce en una cultura determinada. Dicho de otro modo, la identidad es

- a) Memoria
- b) Conciencia colectiva de un grupo
- c) Manera de hacerse y
- d) Lugar de encuentro.

La identidad, también, es un mecanismo de autopercepción: existe identidad en la medida en que se va creando y, simultáneamente, se reconoce al otro. Dicho reconocimiento es esencial para la construcción de identidad

8.4 Dimensiones de la gerencia social.

En primer lugar, la gerencia social puede considerarse un instrumento sobre el cual recae la responsabilidad de diseñar e implementar las políticas sociales. Esta categoría de lo social comprende, por una parte, la esfera de la política social (organización de los servicios sociales y redistribución de riqueza e ingresos) y, por la otra, todos los puntos del ciclo de reproducción de la vida social (producción, distribución, consumo y acumulación), sobre los cuales se estructura la comunidad de asociados.

En segundo lugar, la gerencia social puede verse como un campo de conocimiento en proceso de construcción, experimentación y sistematización, que



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

va configurando un perfil de gerente social con inmensos desafíos y retos en la gestión.

En tercer lugar, el desarrollo de una cultura gerencial con propósitos solidarios puede entenderse como un movimiento profesional demandado hoy por innumerables organizaciones, tanto públicas como privadas. De hecho, es cada vez mayor el número de universidades de América Latina, que introducen en sus programas, cursos de especialización o diplomados sobre el tema. Las motiva, en buena medida, la enorme necesidad que tienen las empresas de economía solidaria, entre las cuales se destacan las cooperativas, de contar con profesionales con verdadera conciencia social

Ante la crisis que atraviesa el Estado benefactor y ante los cambios mundiales de paradigmas, la política social y solidaria se asume ahora como un ejercicio de inclusión social para diseñar estrategias que se traduzcan en una sociedad más integral, justa y sostenible. Forzosamente los líderes que dirigen el quehacer cooperativo tienen que pensar, en nuevas formas de gestión de políticas en las que el gerente social cumpla el papel de coordinador de planes o programas sociales y esté en condiciones de trazar criterios de eficiencia y eficacia institucional, lo mismo que de conocer el medio solidario en que históricamente se han movido nuestras organizaciones.

Pero en términos de política social, el tema de la gerencia de ninguna manera se puede resumir en un conjunto de herramientas de gestión y operativas para la implementación de las políticas. La gerencia no es sólo un conjunto de tecnologías neutrales, sino que su estrategia global, debe estar enmarcada en una modalidad de gestión que responda a los valores y principios cooperativos.

9. PAPEL DE LA DIRIGENCIA EN EL FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA GERENCIAL CON PROPÓSITO SOLIDARIO.

Aquí es donde los órganos de Dirección y Control Social de las cooperativas juegan un papel fundamental a la hora de definir, conjuntamente, una estrategia global que defina una modalidad de gestión que propicie el reconocimiento y la construcción o reconstrucción de una identidad cooperativa basada en la memoria que guardan los veteranos, los fundadores, y todos aquellos actores que han ido haciendo camino a lo largo de los años de la historia de nuestras organizaciones cooperativas.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

Pero, además basada en la conciencia colectiva de los grupos humanos que, década tras década han trascendido la noble experiencia cooperativa, como una manera de ser y de hacerse las cosas.

Y finalmente, no podemos dejar de fortalecer nuestra identidad cooperativa, como el lugar de encuentro de personas que tienen necesidades, sueños y aspiraciones que se pueden alcanzar mediante la solidaridad, la ayuda mutua y la responsabilidad social.

Los dirigentes deben estar conscientes de que la identidad, también, es un mecanismo de auto percepción: existe identidad en la medida en que se va creando y, simultáneamente, se reconoce al otro.

Dicho reconocimiento es esencial para la construcción de identidad. Por eso es tan importante la comunicación con las bases, la promoción y el fortalecimiento de los espacios de participación de la membresía.

En verdad se debería trabajar con ganas y con recursos para determinar cuál es la percepción que tienen los dueños de la cooperativa. Acaso muchos de ellos no logran encontrar las diferencias entre su empresa cooperativa y cualquier otra empresa que en el mercado ofrece los mismos servicios o productos.

9.1 La importancia del asociado

El asociado es una persona con necesidades y preocupaciones, que aunque no siempre tiene la razón, tiene su propia manera de percibir a su cooperativa y siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse en la mente de éste como una organización de economía solidaria. Un dirigente no puede olvidar las siguientes observaciones.

- El asociado como dueño, cliente e inversionista es la persona más importante en cualquier cooperativa.
- El asociado depende de la cooperativa. La cooperativa depende de él.
- Un asociado nos hace un favor cuando llega a la cooperativa con una queja. No le estamos haciendo un favor atendéndolo.
- Un asociado es parte esencial de nuestra empresa; hay que escucharlo, conocer qué piensa, que anhela, conocerlo para que no se sienta como un extraño.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

- Un asociado no es sólo más producción, más dinero para la cooperativa. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un asociado merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de toda cooperativa.

Podemos concluir que el asociado es pieza clave para cualquier organización cooperativa, de él depende la existencia de la organización, es más la razón de existir y el propósito de la cooperativa es el asociado y su familia. Del asociado también dependen todas aquellas personas que laboran en la organización. Por esta razón, hay que hacer conciencia en toda la empresa cooperativa, que gracias a la participación económica y social que hace el asociado, contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación, etc.

9.2 Instrumentos para el desarrollo económico y social

En su marco de actuación, los dirigentes de las cooperativas deben asumir un compromiso real, con el desarrollo económico y social, a través de instrumentos como:

- a.- La reinversión mayoritaria de los beneficios netos obtenidos, destinando una proporción significativa en proyectos, que faciliten la creación de nuevos puestos de trabajo.
- b.- El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, sobre todo en el área educativa, mediante la aplicación de la reserva que está destinada (5%) de los Excedentes netos de las Cooperativas.
- c.- La ejecución de políticas en el área Social, que sean coherentes con los valores cooperativos, basados en la solidaridad y la responsabilidad. Exigencia que se debe concretar fomentando el bienestar y el desarrollo de los asociados y sus familias. y cuya gestión se debe orienta al fomento de la salud emocional y económica de las familias y a la búsqueda de un equilibrio entre la dimensión asociativa y la dimensión empresarial de la cooperativa.

9.3 Estrategia

La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de actitudes, fundamentos filosóficos y del comportamiento, que



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

tienen profundo significado e implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

Los dirigentes han de hacer conciencia acerca de que lo más importante en la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la "Intención Estratégica" (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la Intención E. poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas.

9.4 La Interacción

Se relaciona con el componente asociativo-organizacional, haciendo énfasis en la necesidad de comprender, valorar e interpretar el sentido histórico de la interacción social fundamentada en el reconocimiento recíproco de los cooperativistas. Esta interacción es un proceso constitutivo de la historia y la cultura de la cooperativa y; del sentido de pertenencia social, de la auténtica libertad y de la verdadera relación ética entre los asociados a la organización cooperativa.

9.5 El Balance Social

Actualmente muchas empresas capitalistas, cuyo objetivo principal es justamente incrementar su capital, han incursionado en la confección de balances sociales, en la mayoría de los casos para utilizarlos como herramientas que les permitan mostrar una "preocupación por la comunidad" y que en definitiva lo único que pretenden es lograr una inserción en el medio que les permita seguir posicionándose por encima de sus competidores.

Las cooperativas desde su concepción, se organizan en función de un conjunto de valores y principios comunes a todas y que las diferencia del resto de las organizaciones, tal como fue reforzado en la Declaración de Identidad Cooperativa, por lo que con mas razón aún deberían adoptar como norma elaborar los balances sociales no sólo para que los asociados y la comunidad vea en que grado se ponen en práctica los principios cooperativos, sino también para **que los dirigentes tengan la información veraz respecto al fortalecimiento de la dimensión asociativa de la cooperativa** y puedan, basándose en ella, adoptar las medidas correctivas adecuadas, si se observan debilidades, o profundizar en aquellos puntos que consideren vitales para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

El balance social es una herramienta imprescindible de información sistemática de los esfuerzos sociales emprendidos por la cooperativa, de su planificación



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

estratégica y su control. Las cooperativas genuinas encontrarán en él la oportunidad de reflejar la contribución social que realizan a favor de sus asociados, empleados, otras cooperativas y federaciones y de la comunidad en que se insertan.

Se le propone a los dirigentes impulsar un modelo de balance social cooperativo, concebido como instrumento de información empresarial dirigido a los asociados y a los distintos medios con los que la cooperativa se relaciona y tiene por finalidad:

- ▶ Poner de manifiesto la identidad cooperativa.
- ▶ Brindar información sobre la responsabilidad social asumida y ejercida por la cooperativa
- ▶ Favorecer la planificación, presupuesto y control con el objeto de acrecentar el balance social tanto a nivel interno (asociados) como al externo (comunidades donde éstos se ubican).
- ▶ Difundir y visualizar los beneficios de la cooperación.

El "balance social cooperativo integral" debe combinar información social y económica tanto para el área interna como externa de la cooperativa considerada como un todo. Puede constar de dos informes básicos: el balance social y el informe social interno.

El balance social debe presentar información socioeconómica en forma sintética, a través de indicadores objetivos o cuantitativos que se pueden agrupar de la siguiente manera:

- **Estructura socio laboral.** Clasifica a los asociados de la cooperativa según variables socios demográficos, tales como edad, sexo, nivel de instrucción. Ofrece un marco de referencia para la comprensión del resto de los indicadores.
- **Cuadro con indicadores cuantitativos de cumplimiento de los principios cooperativos.** Para cada principio cooperativo se definen dimensiones a medir a través de indicadores. Estos indicadores se agrupan por dimensión dentro de cada principio cooperativo, en respuesta a una necesidad metodológica. Se basan preferentemente en la información primaria de cada cooperativa (registros contables, libros de actas, registros de asistencia, etc.) a fin de asegurar su confiabilidad y objetividad.

Es recomendable que este informe sea aprobado por la asamblea anual ordinaria y se exponga junto a los estados contables básicos. Sus destinatarios son tanto internos como externos a la cooperativa.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

- **El informe social interno**, el cual debe contener indicadores cuantitativos y cualitativos acerca de los beneficios otorgados a los asociados y comunidades. Resulta muy necesario que el asociado y la opinión pública conozca acerca de todo el bienestar social que la cooperativa está brindando año con año a sus asociados y trabajadores. Estos indicadores se basan en información obtenida de los diferentes órganos de dirección y control social, así como de la instancia ejecutiva.

La información presentada en este informe está originariamente destinada a los agentes sociales internos por ser los directos beneficiarios, siendo decisión de la cooperativa hacerla pública. Este proceso contribuye a la autosuperación de la cooperativa y al afianzamiento de su identidad, aspectos que de lograrse, se reflejarán probablemente en los indicadores objetivos del balance social.

10. REDES COOPERATIVAS.

La idea de redes productivas, redes asociativas o redes cooperativas corresponde a un planteamiento nuevo e innovador sobre los estilos de integración horizontal. Es un eje fundamental para la consolidación de las empresas de economía solidaria como las cooperativas porque se adentra en la reflexión sobre el valor histórico del trabajo humano, considerado como un proceso constitutivo de la cultura, generador de bienes materiales y espirituales y por lo tanto, generador de las condiciones que hacen posible la existencia humana, la auto conservación de la especie y la trascendencia de la realidad.

Los directivos que participan en los escenarios cooperativos deben tomar en cuenta la necesidad de conformar redes productivas, articuladas con las redes de aprendizaje y conocimiento. Teniendo en cuenta los valores que surgen del conocimiento como factor productivo fundamental, a partir del fomento, promoción y consolidación de distintos proyectos solidarios, los cuales generan la necesidad de introducir innovaciones organizativas en el tejido social de nuestras comunidades.

11. VISIÓN ECONÓMICA LOCAL.

En un mundo globalizado, con economías locales, la visión económica empresarial y social de las cooperativas, ayuda a nuestras organizaciones a desarrollar respuestas a las necesidades de la comunidad, desarrollando no solamente la productividad, sino también la identidad como empresas locales, comprometidas seriamente en la defensa de los consumidores, su calidad de vida y su ambiente.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000

En el mundo globalizado, es necesario dinamizar el papel protagónico de las cooperativas, en el proceso de transformación de los tiempos, los espacios y las relaciones, para dar respuesta al desafío de la apertura externa expresada en la competitividad y la apertura interna consagrada en la descentralización de los diferentes entes territoriales como actores de su propio desarrollo.

12. CONCLUSION

Existe una nueva Declaración de Identidad Cooperativa, que es un instrumento valioso en los esfuerzos por lograr un mejor desempeño empresarial cooperativo.

Define que es una cooperativa, que valores nos unen y como los ponemos en práctica. Por supuesto no va a satisfacer a los que quieren ver a las cooperativas en una acción diferente a la de servir a sus asociados, pero esa es la razón de ser de una cooperativa.

Todavía hay mucho que seguir analizando, discutiendo, interpretando y sobre todo adaptando a nuestra doble dimensión empresarial y asociativa

El movimiento cooperativo es un movimiento de una promesa perpetua, un movimiento de transformación sin fin. Nunca logra un estado de perfección, nunca descansa satisfecho con lo que ha logrado. Es un movimiento que se divide siempre entre lo que sugiere su filosofía y las exigencias del mundo contemporáneo.

Los dirigentes cooperativistas hacen elecciones dentro de dos dimensiones, la asociativa y la empresarial, íntimamente relacionadas pero distintas. La primera se aplica a su accionar social, las preocupaciones consisten en que la cooperativa sea eficiente en satisfacer las necesidades de sus asociados, que esté conforme con la práctica cooperativa. El segundo se refiere a la forma como la cooperativa maneja su negocio en aras de obtener los mejores resultados económicos. Solo los miembros de las cooperativas, directa o indirectamente por medio de sus dirigentes y estructuras de administración pueden tomar las decisiones sobre dichos asuntos.

En cada situación las decisiones serán rara vez fáciles y variarán de acuerdo con el tiempo, lo indispensable es que la promesa cooperativa sea posible y que los asuntos sociales y empresariales se conduzcan democrática y responsablemente para obtener beneficios inmediatos y a largo plazo, tanto a favor de los asociados como de sus comunidades.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

13. BIBLIOGRAFIA

ACI. Declaración Sobre la Identidad y Principios Cooperativos. Manchester. 1995

González Menéndez Ricardo. Los valores Morales. Rev. Cubana Salud Pública

MacPherson principios y valores cooperativas – ACI Mundial

Consuelo E Izquierdo Albert - Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia
- <http://www.eumed.net/libros/2005/ceia/index.htm>

CGTD. El Modelo de Economía Solidaria, una Alternativa Frente al Neoliberalismo.
COLACOT. Santa Fe de Bogotá. 1998

Arango, Jaramillo Mario. Economía Solidaria, Una Alternativa Económica y Social.
Medellín. 2000

Velez, R. Azucena – Montoya, M. Julio C. Empresas solidarias y Asociativas.
Mutualismo, una Opción para el Desarrollo Popular. Medellín. 2001

Marín, Arango Edwin. Empresas Cooperativas, Solidarias y Otras Formas
Asociativas. Medellín. 1998