

Cooperativas como agentes de desarrollo territorial en el sur del departamento de Santander (Colombia)

Jorge Coque Martínez
coque@uniovi.es

Profesor Titular de Organización de Empresas en la Universidad de Oviedo (España). Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid (España). Colaborador de la Unes (Unidad de Economía Solidaria) de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia).

Palabras clave: Cooperativas, desarrollo territorial, Santander, Colombia.
Keywords: Co-operatives, territorial development, Santander, Colombia.

Resumen: El artículo se centra en un estudio empírico sobre el fenómeno cooperativista en el Sur del departamento de Santander (Colombia). El texto proviene de una tesis doctoral sobre la relación entre organizaciones participativas y desarrollo territorial, elaborada con metodologías cualitativas y participativas durante la segunda mitad de los pasados años 90 y defendida a principios de este siglo. La experiencia muestra aspectos interesantes a estudiar para ser adaptados a otros lugares, entre los que destacan la vinculación de las cooperativas con sus localidades a partir de iniciativas procedentes de dichas localidades y la puesta en marcha de sistemas de gestión colegiada adecuados a su entorno.

Abstract: The article centers on an empirical study on the phenomenon cooperative in the South of the Department of Santander (Colombia). The text comes from a doctoral thesis about the relation between participatory organizations and territorial development, elaborated by means of participatory and qualitative methodologies during the second half of former years 90 and defended at the beginning of this century. The experience shows interesting aspects to study in order to be adapted to other places; the linking of the cooperatives with their localities from initiatives originated in such localities, and the setting up of collegial management systems adequate to their environment, can be highlighted.

Introducción

En una región de la ladera de los Andes Orientales colombianos se ha desarrollado, durante ya medio siglo, un pujante movimiento campesino. Su liderazgo recae en la iglesia católica local a través del organismo Sepas, que ha impulsado el sindicalismo campesino (El Común¹) y el cooperativismo. Con el tiempo, llegaron a lo que hoy se conoce como Sepas–Coopcentral², añadiendo el nombre de la entidad financiera fundada en 1964 para apoyar a las cooperativas de base que se iban creando en casi todos los municipios.

El caso Sepas–Coopcentral permite ilustrar los efectos de combinar promoción interna (autoayuda colectiva) y externa (apoyo de terceros) en el cooperativismo, partiendo del ámbito local hasta llegar al internacional. Entre otros agentes de promoción externa, destacan tres universidades, cada una con diferente ámbito geográfico de influencia:

- » La Fundación Universitaria Cooperativa de San Gil (Unisangil), universidad regional creada en 1988 por Sepas–Coopcentral.
- » El Instituto de Estudios Rurales (IER) de la Pontificia Universidad Javeriana, de Bogotá, cuyo equipo lleva más de tres décadas liderando en la zona programas de investigación y capacitación con metodologías participativas³. El IER fue el soporte fundamental del estudio empírico de la tesis doctoral⁴ en que se basa esta ponencia, al permitir que el autor se vinculara a talleres y otros trabajos de campo que ya estaban funcionando en la región.
- » L'Institut de Recherche et d'Enseignement pour les Coopératives de l'Université de Sherbrooke (Irecus), de Québec, eje de una red panamericana de universidades con interés en el cooperativismo. Esta universidad canadiense colaboraba con la Javeriana, la cual, a su vez, apoyaba a las cooperativas de la zona estudiada, unas veces directamente y otras, a través de Unisangil.

1 Coordinadora Regional de Organizaciones Campesinas del Oriente Colombiano. Creada en 1981.

2 Sepas: Secretariado Diocesano de Pastoral Social de la Diócesis de Socorro y San Gil. Coopcentral: Central Cooperativa de Promoción Social.

3 El IER opera en la mayor parte de las regiones rurales del país, incluidas las de cultivos de uso ilícito, las violentas y las indígenas. Para profundizar en sus actividades y métodos de trabajo, puede consultarse Ávila (1998). Se trata de una investigación sobre el IER realizada, a su vez, con métodos participativos cualitativos.

4 Defendida en 2003 en la Universidad Politécnica de Madrid, sería posteriormente publicada en una versión abreviada y actualizada (Coque, 2005).

Fundamentos teóricos

Las organizaciones de participación

Es natural que las situaciones en las que un colectivo humano comparte necesidades, capacidades e ideas genere vínculos cooperativos que faciliten la creación de organizaciones participativas, interna (Benecke 1973; Eschenburg, 1979; Michelsen, 1994; Aranzadi, 1988) y externamente (Johnstad, 1996; Morales, 1996).

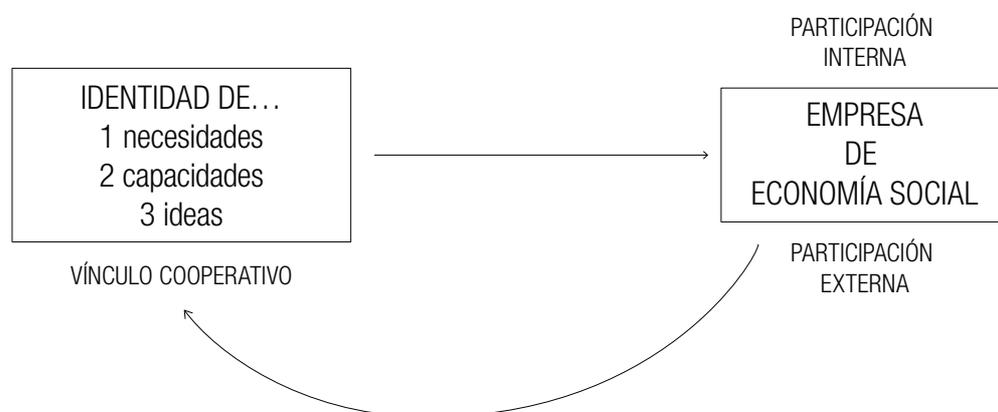
Más allá de las formas jurídicas propias de cada región o país, el concepto de organizaciones de participación (García-Gutiérrez, 1998), o cooperativismo de hecho, puede identificarse asimismo con la economía social europea o la Economía Solidaria latinoamericana, pues los principios de estas últimas (Defourny, 1997; Verano, 1995) no son más que versiones simplificadas de los de aquellas (Alianza Cooperativa Internacional, 1995).

El mantenimiento y regeneración de la participación a lo largo del tiempo han de conducirse de forma que se refuerce y recree el vínculo inicial. Para ello, las necesidades económicas de crecimiento deberían dirigirse prioritariamente por la vía de la participación externa para evitar espacios de participación interna difíciles de manejar por tamaño y complejidad excesivos (Cornforth, 1995; Hunt, 1992; Michelsen, 1994; Stryjan, 1994).

El ciclo de vida participativo tiene ritmos propios que hay que evitar forzar externamente pero que normalmente exigen el apoyo mesurado de diversos agentes, pertenecientes o ajenos a la economía social (Harper, 1992; Mishra y Shah, 1992; Jacquier y Nassif-Said, 1990; Bara, 1995; Oit, 2002). La justificación social de esos apoyos se encuentra en que los rasgos de las cooperativas las ligan de modo especial con su entorno, pues, como se justifica en los dos epígrafes siguientes, estas organizaciones son buenos agentes de desarrollo, especialmente el entendido como local o territorial.

Las ideas de los párrafos anteriores se esquematizan en la Figura 1.

Figura 1. Las empresas de economía social como organizaciones cíclicamente participativas



Fuente: elaboración propia

El desarrollo local o territorial

No existe un modelo de desarrollo local. Cada localidad debe dar respuestas propias a los problemas globales detectando su potencial endógeno. El territorio es el factor central que conecta los aspectos mercantiles con los socioculturales específicos de la zona, la variable estratégica esencial que mide la potencialidad de desarrollo en cada caso. De hecho, desde hace años ha cobrado fuerza la denominación desarrollo territorial (Mozas y Bernal, 2006).

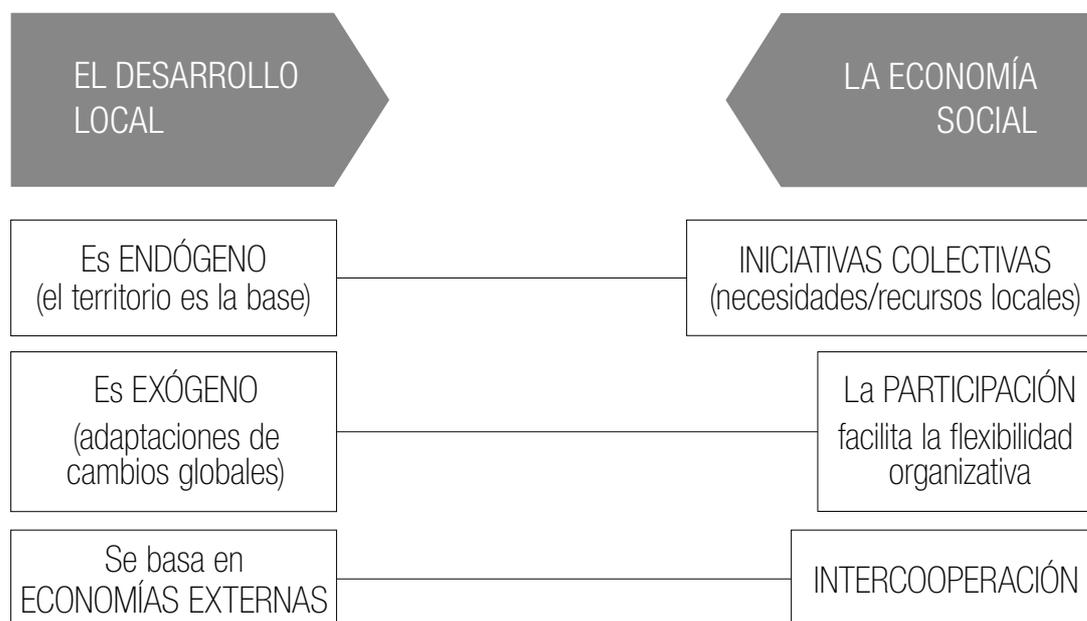
El desarrollo local responde a la necesaria búsqueda de flexibilidad productiva como ventaja competitiva pues, para competir ante la globalidad, se exigen empresas especializadas y procesos multifuncionales. En esa búsqueda, el territorio integra las externalidades de producción, concentrando sistemas de pequeñas y medianas empresas gracias a la proximidad física y la cohesión social, la cual se retroalimenta de —y facilita— la maximización de los efectos redistributivos de los proyectos empresariales y sociales.

La comunidad local es el fundamento de todo el proceso. Es ella quien nombra a los gestores públicos, constituye pequeñas y medianas empresas y, en un nivel organizativo no exclusivamente productivo, se articula y expresa mediante entidades de economía social: organizaciones unas altruistas y otras de autoayuda (Gachet, 1998; Trusen, 1994). Estas entidades acompañan muchos de los procesos descritos, reivindicándolos, fomentándolos, interviniendo en algunas fases o sirviendo como nexo de las redes (Esman y Uphoff, 1984).

Las organizaciones de participación en el desarrollo local o territorial

La Figura 2 muestra que los rasgos de las cooperativas, como núcleo y referente de la economía social o Economía Solidaria, se corresponden con la caracterización de desarrollo local o territorial (Gauthier, 1984; Mozas y Bernal, 2006; Prévost, 1996; Tomás, 1995):

- » Las organizaciones de economía social se identifican con el tejido local, pues utilizan recursos endógenos para satisfacer necesidades locales. Esta potencialidad se formula ya en el primer principio cooperativo. Además, la irrepartibilidad de una fracción de las reservas (tercer principio cooperativo) fija los activos a su región de origen.
- » Las organizaciones de economía social promueven que sus socios participen en todos los ámbitos empresariales, según observan los principios segundo y tercero. La capacidad de los socios para ejercer dicha participación se ve reforzada por su especial vocación formativa (principio quinto).
- » Las organizaciones de economía social tienden a integrarse en redes mediante intercooperación (principio sexto), con ramificaciones que llegan hasta la escala internacional desde los ámbitos locales. El principio séptimo hace explícito que [...] *las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades [...]*. En esa frase se encuentra el enfoque social clásico, que ahora se hace extensivo al colectivo del que forman parte los socios. El cuarto principio recoge la realidad de proyectos mixtos entre organizaciones de participación y otras instituciones públicas o privadas: *Las cooperativas son organizaciones autónomas, gestionadas por sus socios; si firman acuerdos con otras organizaciones [...]*.

Figura 2. La economía social en el desarrollo local

Fuente: elaboración propia con base en las fuentes citadas en el texto

Desde un punto normativo práctico, todo lo expresado hasta aquí permite deducir las recomendaciones que resume la Tabla 1.

Tabla 1. Recomendaciones para los programas de promoción de economía social

Principios básicos	Detalles de aplicación y otras observaciones
Combinación de agentes	<ul style="list-style-type: none"> • Debe partirse de la <i>autopromoción</i> y completarla con la promoción externa local, nacional e internacional. • Intercooperación: concertación con todo tipo de agentes, comenzando con los locales y con otras organizaciones de participación.
Huida del <i>asistencialismo</i> o paternalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda externa condicionada por la viabilidad de los proyectos y, cuando sea posible, por la repercusión de una parte del coste a los beneficiarios. • Protagonismo del sector de economía social en el diseño, puesta en marcha y seguimiento de los programas de promoción.
Análisis y diseño integrales	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de cadena de valor añadido, ampliando sus eslabones a los que tradicionalmente se haya dedicado una determinada localidad. • Aspectos empresariales y sociales. • Equipos multidisciplinares. • Conexión de ámbitos rurales y urbanos. • Combinación de diferentes instrumentos, partiendo de la formación.
Visión de largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo auto-sostenible. • Análisis secuencial y diferencial de las etapas del ciclo de vida de cada organización. • Identificación de los obstáculos en cada una de esas etapas. • Paulatina retirada de la tutela externa cuando haya sido precisa.

Principios básicos	Detalles de aplicación y otras observaciones
Actuación sobre el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de las medidas intervendrán sobre el contexto antes que sobre cada socio u organización concretos. El contexto incluye las relaciones institucionales formales e informales. • La unidad territorial básica para la promoción será prioritariamente la provincia o región, aunque, eso exigirá el conocimiento profundo previo de cada necesidad específica de cada colectivo beneficiario concreto. • Diálogo con los colectivos beneficiarios: es necesario comenzar con pequeñas experiencias piloto que permitan ensayar y adaptar al territorio estas orientaciones generales. Además, esas primeras experiencias aportan el efecto demostración: diseñadas para comenzar a satisfacer a corto plazo necesidades concretas de colectivos concretos, permiten motivar a la población para que continúe en el proceso.

Fuente: elaboración propia

Metodología

Fuentes de información sobre Sepas–Coopcentral y su zona de influencia

Los epígrafes que siguen se fundamentan en las entrevistas realizadas en 1995, 1996 y 1999, entre otras muchas personas, a Ramón González (líder inicial del movimiento), Samuel González (Rector de Unisangil en 1995 y 1996), Miguel Fajardo (Rector de Unisangil en 1999), Darío Benítez (segundo gerente en la historia de Coopcentral, tras Ramón González) y Carlos Alirio Tello (subgerente administrativo de Coopcentral en 1995).

Además, se completaron detalles y visión de conjunto mediante diversas referencias: Cabal, Dávila, España, Fernández, Malaver y Pérez (1996), Castillo (1997), Confluencia y Coopmujer (1995), Dávila (1982, 1988, 1996, 1998), Dávila y Bucheli (1999), Dávila y Forero (1987), Dávila y Silva (1996), Fajardo (1998), Forero y Dávila (1997a, 1997b), Gómez (1994), González (1994), González (1993, 1996, 1999), Heirli (1981), OIT (1998), Sepas–Coopcentral (1988, 1994, 1996), Silva y Dávila (2002), URPA (1993) y Vallejo (1992).

Se asistió como oyente a una reunión con la entonces directora del Dancoop⁵ (San Gil, julio de 1995), donde acudieron dirigentes cooperativistas de todo el departamento de Santander para plantear sus problemas y demandas.

Se participó en varias sesiones del *Curso–Taller en Gestión Cooperativa* (agosto de 1996), dirigido por el IER a gerentes y socios directivos (*núcleos básicos*) de un grupo de cooperativas de la zona (una de segundo grado y ocho de primero), enmarcado en el convenio de la Pontificia Universidad Javeriana con l'Université de Sherbrooke en colaboración con Unisangil, con contenidos y metodología participativa dirigidos a estimular la integración entre las entidades.

Se intervino como ponente en el Seminario Internacional *Las cooperativas rurales y el desarrollo local y regional* (San Gil, octubre de 1996), lo que permitió

5 Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas. En la Ley 454/1998, Dancoop fue sustituido por Dansocial (Departamento Administrativo Nacional de economía social), dedicado a registro y promoción, y la Superintendencia de la Economía Solidaria, que asumía la supervisión del sector.

participar en debates y análisis con expertos colombianos y de otros países americanos, así como con representantes de todos los niveles de Sepas-Coopcentral, incluyendo las cooperativas de base.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas en cuatro cooperativas de base (las situadas, respectivamente, en las localidades de Barichara, Valle de San José, Villanueva y Mogotes) mediante un cuestionario diseñado según el concepto de desarrollo local endógeno y exógeno mencionado anteriormente. Las entrevistas se realizaron por separado a los dos subgrupos del núcleo básico (gerencia y socios directivos) de las cooperativas. Se completaron los datos de esas cuatro cooperativas con sus Memorias (1991–1998), los Planes de Desarrollo Municipal de sus localidades, los formularios de inscripción y los textos elaborados en el *Curso-Taller en Gestión Cooperativa* y las siguientes referencias: Dávila (1998), Dávila y Medina (1996), Olarte (1995), Samudio y Dávila (1989) y Silva y Dávila (2002). La caracterización de las economías campesinas fue extraída de Fonade (1994).

Adicionalmente, se aplicó observación directa acerca de diversos aspectos sociales y empresariales de estos cuatro municipios y cooperativas, que incluyó visitas a las veredas⁶. Se obtuvo información pormenorizada de la base social de la cooperativa de Barichara de un estudio de campo realizado por el IER durante los últimos meses de 1996 y los primeros de 1997, mediante un cuestionario dirigido a una muestra de 70 socios del municipio, completado posteriormente con observación directa, talleres en las veredas y una sesión de discusión con los miembros del núcleo básico participantes en el *Curso-Taller en Gestión Cooperativa* realizado unos meses antes (Bucheli, Dávila, Medina, Castillo, Flórez y Coomulseb, 1998).

Se impartió una charla-coloquio en Unisangil (octubre de 1999) acerca de la intercooperación en la zona. La asistencia de profesorado y alumnado vinculados al cooperativismo local permitió cotejar y discutir resultados preliminares de esta investigación.

Se celebraron reuniones de discusión y análisis entre 1995 y 2002 con investigadores del Instituto de Estudios Rurales, lo que permitió ir contrastando, perfilando y actualizando toda la información anterior. Una parte de los contactos se sirvió del correo electrónico.

Enfoque metodológico

Este estudio está basado en un trabajo de campo eminentemente cualitativo. Los instrumentos de recolección de datos fueron aplicados de forma dinámica y participativa; esto es, durante un periodo prolongado e incluyendo el objetivo de promover la reflexión de los interlocutores. Las siguientes consideraciones permiten concretar ese planteamiento general⁷:

- » Se dio relevancia a los motivos, experiencia y juicio personales sobre los procesos de cambio organizativo. La comprensión profunda de esos procesos exigía que los agentes implicados aportaran información de primera mano en todos los

6 En la Colombia rural, la *vereda* es la primera unidad social después de la familia. Una vereda está formada por varias familias y un municipio se compone de veredas. Su territorio suele venir demarcado por arroyos u otros accidentes geográficos. En España, serían equivalentes la aldea, el caserío o la cortijada.

7 Estos puntos se orientan en el esquema metodológico de un estudio con óptica similar realizado sobre las cooperativas de aceite de oliva en la provincia española de Jaén (Hernández, 2001).

niveles, desde las federaciones cooperativas, el sector público, las ONG, las universidades o los consultores, hasta la base social de las cooperativas, pasando por su gerencia y socios directivos.

- » El estudio de casos se aplicó de forma instrumental y colectiva. El objetivo era comprender mejor estas cooperativas y suscitar el análisis en ellas, trabajando con varios casos relacionados. La unidad de estudio fue la región.
- » En el muestreo en cada nivel primó la significación estructural (análisis comprensivo) a la estadística (análisis extensivo). Mediante procesos graduales, se alcanzó representatividad por saturación de información.
- » Las entrevistas en profundidad semiestructuradas de entre dos y tres horas fueron el instrumento básico de recogida de información. En todos los niveles, su puesta a punto previa (año 1995) incluyó consultas a expertos locales y casos piloto excluidos del trabajo final.
- » Se contrastó la subjetividad de los datos reproduciendo las entrevistas por separado a gerencia y socios directivos, y mediante talleres y reuniones de discusión —presenciales o telemáticas— con expertos y una representación de las cooperativas (años 1996 a 2002). La perspectiva dinámica o evolutiva se incorporó a través de la documentación y repitiendo en 1999 las entrevistas de 1996.

Resultados

La región: Provincia de Guantán al sur del departamento de Santander

El departamento de Santander consta de seis provincias⁸. Más de la mitad de la población reside en Bucaramanga, la capital, o en su provincia (Provincia de Soto).

Sepas—Coopcentral se extiende por las tres provincias al sur del departamento: Guantán, Comunera (con centro en Socorro) y Vélez. Se trata de unos 16.000 km², 47 municipios y una población a finales del siglo pasado de 420.000 habitantes, eminentemente rural y dedicada a actividades agropecuarias.

Quedó fuera de la experiencia cooperativa analizada la Provincia de Mares, con centro económico en la ciudad industrial de Barrancabermeja, zona donde se presentaba una de las situaciones más violentas del país, con actividad constante de guerrilla, paramilitares y Ejército Nacional. En las provincias en cuestión podía observarse cierta paz. El conflicto armado rodeaba sus límites sin penetrarlos significativamente. Algunos de los líderes entrevistados identificaban una relación de doble sentido entre cooperativismo y ausencia de violencia: según ellos, ésta no había entrado en la zona gracias al desarrollo generado por aquél, el cual pudo comenzar en el espacio dejado por una relativa paz previa. En los municipios donde se realizó el estudio se valoraba mucho la tranquilidad como uno de sus puntos fuertes y estratégicos de cara al desarrollo empresarial y social.

Existía cierta presencia de hacendados, aunque sus propiedades no solían superar las cien hectáreas, dimensión muy inferior a los latifundios dominantes

8 En Colombia, las provincias son regiones naturales e históricas, no demarcaciones administrativas.

en otras regiones colombianas (más de mil hectáreas). La mayoría de las explotaciones pertenecía a campesinado minifundista, débil económica y organizativamente. Se encontraban en declive algunos productos básicos para su economía. Durante los años noventa, la FAO desarrolló en la zona un proyecto para diversificación de cultivos basado en la promoción de microempresas rurales en las zonas más deprimidas. En general, la región había sido objeto de gran cantidad de programas de desarrollo, pese a lo cual permanecían muchas de las dificultades comunes a las economías campesinas colombianas. La apertura comercial había introducido innovaciones tecnológicas y productos para los cuales no existía suficiente preparación.

Se observaba gran desarrollo de formas de economía solidaria: cooperativas, grupos de base, asociaciones o juntas de acción comunal⁹. En especial, la Provincia de Guanentá destacaba por su mayor densidad en esas formas asociativas. Está formada por 18 municipios. El 64% de su población vivía en zonas rurales y el resto en áreas urbanas. San Gil es la capital económica de la provincia, lugar de concentración de actividades industriales y de dinámico tráfico comercial. Le siguen en importancia Charalá y Mogotes.

La carretera Troncal del Oriente atraviesa la Provincia de Guanentá y la comunica con Bucaramanga y Bogotá. Esta ventaja respecto a las provincias próximas se vio disminuida por la apertura a mediados de los noventa de otra vía, la Troncal a la Costa. Aún así, y a que contuviera muchas vías sin asfaltar, la zona estaba mucho mejor comunicada externa e internamente que la mayoría de las áreas rurales del país.

El modelo de desarrollo Sepas–Coopcentral y su evolución

El impulsor y estrategia del movimiento fue Ramón González Parra, sacerdote católico director de Sepas, quien había estado en Italia, Bélgica y Canadá a principios de los años sesenta realizando estudios sobre cooperativismo, desarrollo rural y formación de adultos. Durante el resto de esa década y las siguientes puso en práctica sus trabajos académicos mientras iba rodeándose de un nutrido equipo de colaboradores. El modelo diseñado se basaba en la combinación de cooperativas de primer grado con entidades de segundo grado creadas para fortalecer y dotar de cohesión a las primeras, y partía de la formación de líderes campesinos, con un enfoque de desarrollo hacia dentro, aplicado sobre la unidad territorial regional.

Las entidades de segundo grado y Sepas se ubicaron en San Gil, cuna del movimiento cooperativo.

La situación a finales de los años 90 se resume en unas 250.000 personas organizadas en 200 cooperativas federadas en la entidad financiera Coopcentral, junto con algunos entes auxiliares dedicados a actividades tan diversas como el control de gestión (Audicoop¹⁰), la formación de líderes campesinos (Indecol¹¹),

9 Especie de asociaciones de vecinos, muy frecuente en los municipios rurales colombianos. Surgidas en los años cincuenta, sus raíces se remontan a las formas de acción comunal indígenas.

10 Auditoría de las Empresas Cooperativas Ltda. Creada en 1986.

11 Instituto Especializado de Educación no Formal para el Desarrollo Social y Cooperativo de Colombia Ltda. Creado en 1985.

la comercialización (Comercoop¹²), el abastecimiento de agua (Acuascoop¹³) o el ocio (Recrear¹⁴). Al mismo grupo de entes auxiliares o de segundo grado pertenecía Unisangil, con la misión de formar a gerentes y la investigación aplicada. Existía también una mancomunidad de quince municipios en forma de cooperativa (Coopguanentá¹⁵).

El Común coordinaba una línea de movilización social paralela y vinculada a la anterior. Agrupaba a sindicatos agrarios, asociaciones campesinas y organizaciones sectoriales (fiqueros¹⁶, frijoleros, guayaberos...). También pertenecían a El Común actividades transversales como el movimiento de mujeres, que trataba de satisfacer necesidades básicas con una visión de crecimiento estratégico y había impulsado una cooperativa exclusivamente femenina. Había asimismo cooperativas de jóvenes y de ancianos.

Todo este movimiento se había beneficiado a lo largo de su historia de la ayuda nacional e internacional, mediante capital semilla, fondos rotatorios y formación. Entre las agencias públicas nacionales de apoyo, pueden mencionarse las siguientes:

- » El Incora había aportado tierras y capacitación técnica del campesinado.
- » La Gobernación del departamento había apoyado proyectos medioambientales.
- » El Ministerio de Agricultura y la empresa estatal Artesanías de Colombia habían promovido la artesanía de fique.
- » El Dancoop y el Dansocial habían colaborado en la formación cooperativa.
- » El Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje) había promovido microempresas viales (mantenimiento de carreteras) y otras iniciativas asociativas mediante proyectos de capacitación participativa (formación en la acción).

Ya se ha mencionado la relación entre universidades como ejemplo de confluencia de la promoción externa regional, nacional e internacional. A continuación se especifican otros agentes de cooperación internacional que apoyaron a Sepas–Coopcentral:

- » Desde 1981, la ONG Misereor, vinculada a la iglesia católica alemana, y la agencia de cooperación estatal suiza financiaron proyectos de desarrollo integral basados en organización comunitaria, promoción social y medio ambiente. Se recibieron apoyos más puntuales de otras ONG católicas, como Fastenofen (Suiza), Crs (Estados Unidos) o Corum (Vaticano).
- » La Interamerican Foundation, dependiente del Congreso de Estados Unidos, aportó financiación para organizar y mejorar los sindicatos.
- » Igual que colaboraban con la Pontificia Universidad Javeriana y otras colombianas, lo hacían con cuatro universidades cubanas, una chilena y una peruana, en aspectos muy variados (biotecnología, metodología académica, informática, desarrollo rural...).

12 Central Cooperativa Comercializadora de Alimentos de San Gil. Creada en 1985.

13 Acueducto Cooperativo Regional El Común.

14 Cooperativa para la Recreación y la Cultura Ltda.

15 Coordinadora Cooperativa de Municipios para el Desarrollo de la Provincia Guanentá. Creada en 1990.

16 El fique es una fibra natural tradicionalmente utilizada para confeccionar sacos y otros útiles agrícolas.

- » La Agencia Española de Cooperación Internacional (actual Aecid) y el Instituto de Cooperación Iberoamericano apoyaron durante la década de los noventa diferentes proyectos de tipo tecnológico (desarrollo agropecuario), organizativo o político (puesta en marcha de Coopguanentá).

En el momento de este estudio, Sepas–Coopcentral había evolucionado mucho desde sus inicios. Unisangil acumuló problemas financieros durante los años noventa hasta entrar en una quiebra técnica que dio lugar a un convenio de vinculación con la Universidad Autónoma de Bucaramanga, una entidad privada relacionada con los círculos empresariales del departamento. Esa crisis coincide en el tiempo con la de Coopcentral. La mayor antigüedad de esta última avala el interés de detallar las etapas de su ciclo de vida:

- » Primeros años sesenta: fundación de Coopcentral como cooperativa multiactiva de primer grado (1964).
- » Finales de los años sesenta: conversión de Coopcentral en una entidad de segundo grado financiera especializada (1968).
- » Años setenta: incorporación de otros servicios necesarios en la zona, como educación, asesoría, auditoría, comercialización y mantenimiento de carreteras.
- » Años ochenta: diversa normativa legal exige la especialización financiera de este tipo de entidades. Entonces, se crean los organismos auxiliares Indecol, Comercio, Audicoop y otros. Durante esta época, los primeros dirigentes son sustituidos por una nueva generación más formada pero más tecnócrata.
- » Primeros años noventa: la estrategia impulsada por el equipo dirigente de esta época debilita el control ejercido por Sepas, permite que se asocien a Coopcentral personas físicas y abre oficinas fuera de la zona y en grandes urbes, como Barrancabermeja y Bogotá. Coopcentral entra a competir con sus cooperativas socias, lo que la aleja de la base social. La competencia entre cooperativas disminuye los márgenes del sector, aunque perjudica más a la banca convencional local.
- » Finales de los años noventa: Coopcentral sufre la crisis general del sector financiero colombiano en mayor medida que sus cooperativas de primer grado socias, todas las cuales se mantienen en pie. Entra en pérdidas y, tras el intento fallido de fusión con otra cooperativa grande que se disuelve, la misma Coopcentral está a punto de quebrar. Es intervenida por el Fogacoop¹⁷, que cambia al grupo dirigente. En la nueva estructura retoman poder las cooperativas socias.

Los puntos anteriores llaman la atención sobre un aspecto especialmente grave cuando se comprende la esencia del cooperativismo¹⁸: varias de las personas entrevistadas reconocieron la ausencia de intercooperación real en los diferentes niveles organizativos, y entre ellos:

- » En el nivel de base, las cooperativas locales no se relacionaban suficientemente y, en ocasiones, competían por los mismos segmentos de mercado. En el extremo, algunas de ellas habían emprendido políticas de deslocalización con apertura de sucursales en otros municipios y en ciudades, y esto ocasionó nuevas dificultades.

17 Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras.

18 De nuevo, se sugiere la lectura de los fundamentos teóricos de la ponencia del mismo autor en este congreso titulada *Promoción de microempresas asociativas en Camerún mediante trabajos universitarios*, Coque (2005).

- » En el nivel superior, faltaba unidad de mando. El mismo término Sepas–Coopcentral sugiere dispersión y enfoque *desde arriba*. La transición entre líderes carismáticos y dirigentes tecnocráticos había resultado excesivamente brusca.
- » Entre niveles, faltaba unidad e identificación de las cooperativas de primer grado con los órganos de segundo grado, quienes competían entre sí en vez de complementarse.

Esta falta de cohesión podría explicarse por la carencia de una iniciativa cooperativa previa por parte de las bases (la gente no había optado espontáneamente por el cooperativismo). Además, se carecía de un único órgano central para la dirección estratégica. Por último, la educación formal llegó tarde, pues no se fue desarrollando a la par que el resto del modelo (Unisangil cuenta con veintitantos años menos que el núcleo de la experiencia cooperativa).

No obstante, el cooperativismo había acumulado capital social y gerencial en cada localidad de la zona, mejorado el nivel de vida de mucha gente y generado pequeñas redes intercooperativas entre localidades cercanas. De hecho, las cooperativas locales de base resultaron mucho más resistentes a la crisis de finales de siglo que los órganos de segundo grado.

Consideraciones finales

Pese a sus diferencias mutuas, eran abundantes los rasgos comunes a las cooperativas estudiadas. Todas ellas eran rurales, campesinas y de base, con vocación de servir a su comunidad y con visión de que ello exige ser competitivas. Surgieron de iniciativas locales, de un reducido colectivo que, con el tiempo, supo extender su proyecto a la comunidad. Todas tenían antigüedad suficiente para haber llegado a una fase madura de su ciclo de vida con cierta viabilidad y estabilidad. Y, en el momento del estudio, el entorno —apertura económica y cambios legales— les ofrecía desafíos similares.

Localmente, se valoraba de forma clara y positiva su papel de agente de desarrollo. El sentido de pertenencia era elevado y la mayor parte de la población se encontraba asociada a ellas directa o indirectamente. Aunque este estudio no profundizó en el enfoque de género como indicador de desarrollo, hay que subrayar la abundancia de mujeres en las plantillas, en la gerencia y en los cargos directivos, dato significativo cuando, aparente y tópicamente, en la región seguiría imperando un fuerte machismo.

La experiencia había permitido desarrollar sistemas de gestión adecuados a su entorno. Dentro de esos modelos, destaca la dirección colegiada: en la articulación entre socios directivos y gerencia profesional (con papeles separados pero estrechamente relacionados) y en la misma gerencia, la cual también se solía realizar en equipos de dos o más personas. Esta metodología innovadora de gestión (núcleos básicos), junto a la resistencia de las mismas empresas a entornos difíciles (carencias socioeconómicas de sus socios y políticas inadecuadas de desarrollo), son resultados positivos relevantes a destacar.

Sin embargo, la mayoría de los socios no participaba excepto como clientes, accediendo a los servicios ofertados. Sólo los componentes del núcleo básico

ejercían de modo completo el papel de propietario colectivo. Se trata de un fenómeno generalizable al resto de Colombia y América Latina.

Las cuatro cooperativas de base estudiadas con más detalle mostraban carencias importantes de articulación con el exterior (en la relación con otros agentes de ámbito superior a la localidad y con el sector solidario). El modelo de desarrollo local se habría limitado a lo endógeno, olvidando lo exógeno. Ello se traducía en debilidad frente al mercado abierto, al cual se enfrentaban con inseguridad y vacilaciones que incluían el aumento de la especialización y el mantenimiento del localismo. Esta idea queda reforzada por un hecho: Sepas–Coopcentral había perdido fuerza como proyecto de desarrollo regional. Coopcentral fue desligándose de Sepas y emprendiendo una carrera comercial en solitario con apertura de agencias en grandes ciudades y competencia contra sus cooperativas socias. La crisis financiera de finales de los noventa la sorprendió débil e indujo su intervención legal y la recuperación del control por las cooperativas de primer grado. Éstas soslayaron la crisis más fácilmente gracias a que mantuvieron el vínculo con su base social local. La cooperativa de Mogotes, la más deslocalizada de la muestra (su ámbito es regional), fue la que sufrió mayores dificultades de solvencia.

Pese a lo mencionado en el párrafo anterior, parecían esperanzadores los pequeños avances que se iban logrando hacia la intercooperación, detectándose en las entidades de la zona actitudes positivas en ese sentido. Queda por ver si esas actitudes han sido sostenidas y alimentadas posteriormente; esto es, si no eran artificialmente inducidas por los agentes de promoción sin asunción por los protagonistas locales. No obstante, esos agentes externos, entre los que destacan las universidades, habían permanecido durante décadas en la zona, acompañando el ciclo de vida de las cooperativas mediante sistemas participativos y evolutivos que combinaban diversos instrumentos. Dichos programas parecían estar dando mejores resultados que los aplicados por diferentes entes gubernamentales (jerárquicos, coyunturales y limitados a pocos instrumentos).

En todo caso, deben valorarse los logros alcanzados por el movimiento Sepas–Coopcentral, una experiencia que en el cambio de milenio se encontraba en una fase de transición muy interesante. Entre esos logros, cabe destacar el amplio número de cooperativas de diverso tipo creadas y los servicios económicos que prestaban, la infraestructura social generada en paralelo y los avances realizados en diseño y puesta en práctica de planes de desarrollo local o territorial, donde operaba una amplia gama de agentes interrelacionados que actuaban sobre la provincia como unidad básica de intervención. Toda la experiencia es un ejemplo interesante de liderazgo, en primer lugar, desde una institución religiosa y, en segundo lugar, desde un grupo de personas que hubieron de capacitarse y organizarse sobre la marcha para cumplir las funciones que la realidad les demandaba. Este factor de liderazgo es fundamental para entender el modelo y su posterior evolución, y estudiar sus posibilidades de adaptación a otros entornos.

Agradecimientos

Al Instituto de Estudios Rurales (IER) de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, comenzando por Ricardo Dávila, director en los años en que elaboré mi

tesis doctoral gracias a su imprescindible apoyo. Este apoyo, y mi agradecimiento, se prolonga a los cooperativistas del sur del departamento de Santander y a la mayoría de colombianos y colombianas que he tenido el gusto de conocer desde 1995. Todas estas personas me han dado ejemplo por su profesionalidad, su hospitalidad y sus ganas de vivir en un entorno tan difícil como atractivo.

Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional (1995). La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (Aci) sobre la Identidad Cooperativa: un informe. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Universidad de Deusto, pp. 71–97. Versión en español de: International Cooperative Alliance, *The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity*, XXXI Congress International Cooperative Alliance, Manchester, United Kingdom (September, 20–22).
- Aranzadi, D. (1988). La empresa cooperativa desde la experiencia de Euskadi. En: D. Aranzadi (Ed.), *Hombre y Empresa. Nuevos horizontes empresariales hacia el año 2000*. Bilbao: Deusto, pp. 89–112.
- Ávila, R. (1998). *Organización y gestión de la investigación en la universidad*. El Instituto de Estudios Rurales. Bogotá: Antropos.
- Bara, S. (1995). Las cooperativas en Rumanía. Temas seleccionados. *Ciriec-España*, 20, pp. 63–80.
- Benecke, D. (1973). *Cooperación y Desarrollo*. Santiago de Chile: Ediciones Nueva Universidad.
- Bucheli, M., Dávila, R., Medina, F., Castillo, O. L., Flórez, L. & Coomulseb (1998). *Caracterización de la base social de la Cooperativa Multiservicios Barichara Ltda. —Coomulseb—*. Bogotá: Instituto de Estudios Rurales (Pontificia Universidad Javeriana).
- Cabal, M. F.; Dávila, R.; España, R.; Fernández, D.; Malaver, F. & Pérez, M. D. (1996). *Éxito e innovación en pequeñas y medianas empresas colombianas*. Manuscrito no publicado. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Castillo, O. L. (1997). Diagnóstico sobre microempresas rurales en la zona figuera del departamento de Santander, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 38 y 39, 139–152.
- Confluencia; Coopmujer (1995). *Proyectos de apoyo para mujeres cabeza de familia*. Estudios de inversión empresarial. Manuscrito no publicado.
- Coque, J. (2005). *Compartir soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en regiones desfavorecidas*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16, pp. 487–523.
- D'Arcy, É.; Guissani, B. (1996). Local Economic Development: Changing the Parameters? *Entrepreneurship & Regional Development*, 8(2), pp. 159–172.
- Dávila, R. & Bucheli, M. (1999). Las cooperativas rurales y la crisis del sector financiero cooperativo: el caso de Colombia. En: M. Bucheli & R. Dávila (Eds.), *Las cooperativas financieras y el desarrollo regional* (pp. 25–44). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Dávila, R. & Forero, J. (1987). Las cooperativas rurales de Santander. *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, 18, 21–43.
- Dávila, R. & Medina, F. (1996). *Documento de devolución de información: Guías de trabajo. Curso–Taller en Gestión Cooperativa*. Manuscrito no publicado. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Dávila, R. & Silva, J. M. (1996). Una financiera en la provincia. Proyecto Interman Innovation Programme. *Cuadernos de Administración*, 19, 79–97.
- Dávila, R. (1982). Las cooperativas: una salida económica o una perspectiva social para el desarrollo rural; el caso de la cooperativa La Granja en Santander del Sur. *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, 8, 61–90.
- Dávila, R. (1988). Primeras reflexiones sobre las experiencias con cooperativas rurales en regiones andinas colombianas. *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, 20, 139–151.
- Dávila, R. (1996). Las cooperativas rurales y el desarrollo regional: el caso de las provincias del sur de Santander, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 37, 47–62.
- Dávila, R. (1998). *La cooperativa rural ¿una empresa exitosa y una innovación organizacional?* Documento interno de la Red Universitaria Panamericana de Gestión y Desarrollo de Organizaciones Solidarias. Manuscrito no publicado.
- Defourny, J. (1997). Las vías de la economía social, del sector no mercantil y de los servicios de proximidad. *Ciriec–España*, 26, pp. 19–41.
- Eschenburg, E. (1979). *Teoría económica de la cooperación*. Buenos Aires: Intercoop.
- Esman, M.; Uphoff, N.T. (1984). *Local Organizations. Intermediaries in Rural Development*. London: Cornell University Press.
- Fajardo Rojas, M. A. (noviembre 18–19, 1998). *Experiencia de desarrollo regional a partir del modelo cooperativo en las provincias del sur de Santander*. Trabajo presentado en Seminario Internacional *Del desarrollo global al desarrollo territorial*. Bogotá, Colombia.
- Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo —Fonade— (1994). *Diseño de sistemas alternativos de crédito agropecuario para pequeños productores*. Bogotá: El Autor.
- Forero, J. & Dávila, R. (1997a). Coopérativisme et developpment rural en Colombie. *Documents et Conférences* (Doc. 97–01). Sherbrooke: Université de Sherbrooke.
- Forero, J. & Dávila, R. (1997b). Cooperativismo y desarrollo rural en una provincia colombiana. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 38, 25–33.
- Gachet, B. (1998). Asociaciones de carácter local y municipal: el ejemplo francés. *Ciriec–España*, 28, pp. 25–51.
- García–Gutiérrez, C. (1998). El microemprendimiento y las empresas de participación. Principios y valores que inspiran su actividad. *Revista de Estudios Cooperativos (Revesco)*, 65, pp. 17–50.
- Gauthier, M. (1984). Le rôle des Scop dans le développement régional. Dans: R. Mathé (Ed.), *Le fait coopératif et mutualiste*. Limoges: Trames (Travaux et Memoires de l'Université de Limoges), pp. 71–77.
- Giménez, C.; Pérez, F. (1994). *Sociología y antropología del desarrollo local*. Madrid: Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid,.
- Gómez Martínez, M. T. (1994). La Asociación de Mujeres para una Nueva Sociedad. Una experiencia de organización rural en Santander, Colombia. En: Vv. Aa., *Actas del*

- Seminario El Desarrollo Rural en América Latina hacia el Siglo XXI* (pp. 167–177). Tomo II. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- González Parra, R. (1994). Desarrollo institucional y organización campesina. En: Vv. Aa., *Actas del Seminario El Desarrollo Rural en América Latina hacia el Siglo XXI* (pp. 229–247). Tomo II. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- González Parra, S. (1993). *Hacia un modelo de desarrollo regional. Provincias del sur de Santander. Una propuesta alternativa*. Manuscrito no publicado. Sepas–Coopcentral, San Gil, Colombia.
- González Parra, S. (1999). Efectos de la crisis nacional en cooperativas de la provincia Guanentá, departamento de Santander, Colombia. En: M. Bucheli & R. Dávila (Eds.), *Las cooperativas financieras y el desarrollo regional* (pp. 13–21). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- González Parra, S. (octubre 29–31, 1996). *Nuestra experiencia social y cooperativa: una estrategia para el desarrollo de las provincias del sur de Santander*. Ponencia presentada en Seminario Internacional Las cooperativas rurales en el desarrollo local y regional. San Gil, Colombia.
- Harper, M. (1992). The critical factors for the success of co-operatives and other group enterprises. *Small Enterprise Development*, (3)1, pp. 14–21.
- Heirli, U. (1981). Desarrollo de mercados locales: ¿una salida para Colombia? *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, 7, 57–91.
- Hernández, M. J. (2001). *Base social de las sociedades cooperativas almazareras. Análisis cualitativo*. Jaén: Caja Rural de Jaén.
- Hunt, G.C. (1992). Division of Labour, Life Cycle and Democracy in Worker Co-operatives. *Economic and Industrial Democracy*, 13, pp. 9–43.
- Jacquier, Ch.; Nassif–Said, F. (1990). *Les coopératives et l'auto-assistance mutuelle face à la pauvreté urbaine dans les pays en développement*. Genève: Bureau International du Travail.
- Johnstad, T. (1996). Cooperativas y federaciones. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, 19, pp. 25–31.
- Juliá, J.F.; García, G.; Meliá, E. (2006). Internet, cooperativismo agrario y desarrollo rural. El caso de las cooperativas de la Comunidad Valenciana. *Ciriec–España*, 55, pp. 221–251.
- Maillat, D. (1998). Innovative Milieux and New Generation of Regional Policies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10(1), pp. 1–16.
- Michelsen, J. (1994). The Rationales of Cooperative Organizations. Some Suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), pp. 13–34.
- Mishra, D.P.; Shah, T. (1992). Analysing organizational performance in village co-operatives. *Small Enterprise Development*, (3)1, pp. 4–13.
- Morales, A.C. (1996). *Ineficiencia del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia: Ciriec–España.
- Mozas, A.; Bernal, E. (2006). *Desarrollo territorial y economía social*. *Ciriec–España*, 20, pp. 125–140.
- Nogales, M.A. (2006). Desarrollo rural y desarrollo sostenible. La sostenibilidad ética. *Ciriec–España*, 55, pp. 7–42.

- Oit (2002) *Recomendación sobre la promoción de las cooperativas*. Actas provisionales de la 90ª Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra, 3–20 de junio. Cit90–Act23A–460.Es.Doc. 2002. Disponible en internet: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc90/comreps.htm>
- Oit (1988). *Creación de un clima positivo y condiciones favorables para el desarrollo cooperativo en América Latina*. Ginebra: el Autor. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/employment/ent/papers/latiname.htm>
- Olarte, M. (1995). *Innovación y éxito empresarial en la Cooperativa de Villanueva*. Manuscrito no publicado. Instituto de Estudios Rurales – Intercampus, Bogotá, Colombia.
- Prévost, P. (1996). El desarrollo local y las cooperativas. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 37, pp. 25–45.
- Pyke, F. (1992). Pequeñas empresas, distritos industriales y desarrollo regional. *Economía Industrial*, 287, pp. 107–112.
- Safón, V. (1997). La cooperación entre empresas de pequeña dimensión: el modelo de distritos industriales. *Revista Asturiana de Economía*, 9, pp. 175–201.
- Samudio, A. & Dávila, R. (1989). *Cultivo, cultura y economía. Productores y comerciantes de fique en los municipios de Villanueva, Barichara y San Gil*. Manuscrito no publicado. Pontificia Universidad Javeriana – Colciencias, Bogotá, Colombia.
- Sepas (Secretariado de Pastoral Social)–Coopcentral (1996). *Movimiento social de las provincias del sur de Santander*. San Gil, Colombia.
- Sepas–Coopcentral (1988). *Experiencia social en el sur de Santander. Hacia un modelo rural de desarrollo*. San Gil (Colombia): El Autor.
- Sepas–Coopcentral (1994). *Nuestra experiencia cooperativa. Provincias del sur de Santander*. Manuscrito no publicado. San Gil, Colombia.
- Silva, J.M. & Dávila, R. (Eds.) (2002). *Gestión y Desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Solá, J.; Pellicer, P. (1992). La cooperación Pmes–grandes empresas y su incidencia en el desarrollo local. *Economía Industrial*, 286, pp. 43–47.
- Stryjan, Y. (1994). Understanding Cooperatives: the Reproduction Perspective. *Annals of Publics and Cooperative Economics*, 65(1), pp. 59–79.
- Tomás, J.A. (1995). Las nuevas oportunidades de la economía social. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, 13, pp. 29–34.
- Trusen, C. (1994). Descentralización y participación: el rol de las organizaciones de autoayuda. En: Vv.Aa., *Memorias del Seminario–Taller Internacional El Desarrollo Rural en América Latina Hacia el Siglo XXI*. Santa Fe de Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Volumen I, pp. 165–180.
- Unidad Regional de Planificación Agropecuaria —Urpa— (1993). *Información estadística sobre producción agropecuaria en el departamento de Santander*. Bucaramanga: Gobernación de Santander.
- Vallejo, C. (1992). El municipio como escenario del desarrollo económico y social. *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, 28, 19–38.
- Verano, L.F. (1995): *La Economía Solidaria, una alternativa frente al neoliberalismo*. Santa Fe de Bogotá: Colacot (Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores).