

## *Seminario Internacional sobre Administración y Contabilidad Cooperativa*

*Conclusiones del Informe correspondiente al tema:*

### **“Administración y participación”**

#### **Marco del Cooperativismo Latinoamericano**

Con las limitaciones impuestas por nuestro trabajo, analizamos el cooperativismo en América Latina y observamos que el mayor desarrollo en los países lo ha logrado el cooperativismo de servicio y que el cooperativismo de producción principalmente agrario está adquiriendo recientemente y en determinados países como Perú, niveles de desarrollo. Sin desmedro de reconocer, los importantes aportes del cooperativismo latinoamericano a nivel de cada país para mejorar las condiciones económicas y sociales de amplios sectores de población, es necesario analizar sus vicios y errores que permitan superarlos, para que pueda responder con fidelidad a los anhelos de justicia y solidaridad de los pueblos.

Reconocemos con sentido autocrítico, en determinadas manifestaciones del cooperativismo de Latinoamérica, la falta de participación real de los socios en las decisiones de la cooperativa, la ruptura del equilibrio entre los aspectos empresariales y aspectos del movimiento cooperativo, al excesivo reparto individual de los excedentes, el egoísmo y exclusivismo de grupo, y la falta de solidaridad social.

Nos detendremos a analizar, solamente aquellos aspectos relacionados con la administración y participación en las cooperativas de América Latina.

Para efectos metodológicos y tomando en cuenta la diferente relación, vinculación, incorporación y participación de los socios en la cooperativa, por la naturaleza de la unión económica que realizan, las distintas modalidades cooperativas la dividiremos en dos grandes grupos: a) *cooperativas de servicios o consumo*, entendiéndose por tales las de ahorro y crédito, las de vivienda, las de servicio a la producción (insumos, comercialización, asesoría, etc.) y; b) *cooperativas de producción y trabajo*, comprendiendo las agrarias, pecuarias, manufactureras, mineras, pesqueras, artesanales, etc-

Queremos dejar constancia, del insuficiente conocimiento del movimiento cooperativo de algunos países y por lo tanto de la modestia de nuestro trabajo.

#### **LA ADMINISTRACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE ALGUNOS PAISES DE AMERICA LATINA**

##### **A Nivel de las Cooperativas de Servicios o Consumo.**

En estas cooperativas es necesario tomar en consideración las características de la vinculación que se crea o que es factible crear entre el socio y su cooperativa, a efectos de no idealizar los niveles de participación que nos proponemos o que podemos alcanzar. La sola prestación de un servicio crea objetivamente débiles vínculos del socio con su cooperativa, que debemos tenerlos en cuenta para definir las metas en cuanto a niveles e intensidad de la participación de los socios en la dirección y gestión de su cooperativa.

## **La Participación a Nivel de la Dirección de la Cooperativa.**

Las cooperativas de servicio o consumo en América Latina presentan un bajísimo índice de participación en las instancias de las Asambleas (Ordinaria, de Memoria y Balance, de Elecciones de los Consejos de Administración y Vigencia extraordinaria).

Constatamos que se dan políticas participatorias que incentivan la mayor participación numérica de socios en estas instancias de Asambleas así como las que incentivan otras formas de participación de los asociados (conferencias, comisiones auxiliares, cursos de interés, actos culturales y deportivos, etc) sin otorgarle la importancia que aquellas otras tienen.

Las Asambleas en ciertas cooperativas de servicios o consumo son las únicas instancias en que los asociados pueden expresar sus opiniones sobre las políticas, que debería llevar adelante la cooperativa.

Por todo esto, las cooperativas de servicios o consumo deben incentivar la participación, tomando en cuenta la diversidad de motivaciones e intereses que presentan sus asociados. Mediante la combinación de las más diversas formas se posibilitará también una mayor intervención de los socios en las Asambleas de la Cooperativa y en las Elecciones de los Consejos.

Esta mayor participación, permitirá dotar a los Consejos de Administración y Vigilancia de mayor peso y presentatividad, lo que posibilita un mejor ejercicio de sus funciones específicas, un mayor control sobre los organismos ejecutivos (Gerencia) y la base humana imprescindible para el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

En América Latina este tipo de cooperativas presentan distintas formas en cuanto elección, renovación, duración e integración de sus Consejos de Administración y órganos de Vigilancia.

En la medida que dichos consejos deben constituirse en los organismos de dirección de estas cooperativas en forma continuada, evitando bruscos cambios en su integración, es que nos parece conveniente que la renovación de los consejos, se realice parcialmente (por ejemplo Perú, Argentina, Chile, El Salvador, etc.) poco parece conveniente la prolongación del mismo equipo de hombres en los consejos, para lo que se sugiere que la renovación sea periódica.

## **Participación a Nivel de la Gestión de la Cooperativa.**

En algunas cooperativas de servicios, por su propia naturaleza, se hace realmente difícil la participación de los socios en la gestión. Solamente participan en la gestión los Consejos de Administración y Vigilancia, sindicatura y las comisiones asesoras.

Las relaciones entre los consejos y comités especializados con los cuadros de gestión (Gerencia) algunas veces no están bien resueltas y se producen invasión de jurisdicciones, de la gerencia hacia los órganos de dirección y de los consejos hacia los órganos de ejecución. Ambas situaciones tienen un mismo origen, la falta de nivel y capacitación específica.

Esta falta de nivel en ciertos y determinados casos se debe a la integración de los consejos y comités no se cuenta con los asociados más capaces, ya que declinan ser postulados al no encontrar estímulos en la propia función de consejeros y en otros casos a una política equivocada de “economizar” en las remuneraciones del gerente y demás funcionarios de la cooperativa.

Esta situación nos plantea la resolución de dos temas muy polemizados en el movimiento cooperativo internacional, como lo es la remuneración de los consejeros, y el abanico de retribuciones entre los funcionarios de las cooperativas.

Es muy difícil establecer recomendaciones generales precisas en estos temas ya que dependen de las características, dimensiones y tradiciones de las cooperativas en los respectivos países. No obstante, para la gran mayoría de países latinoamericanos, la resolución de aquellos temas, debe hacerse tomando en cuenta que las cooperativas de servicios están enmarcadas en economías, de mercado, en muchos casos en competencia con la empresa privada, y que pertenecer al movimiento cooperativo, implica asumir una actitud militante y desinteresada.

A nivel de América Latina las cooperativas de servicios o consumo han resuelto de diferente forma las relaciones con sus funcionarios, empleados y obreros. Algunas los consideran a estos como socios con igualdad de derechos y además prevén que tengan su presentación en los consejos de Administración y Vigilancia, otras por el contrario no los consideran como socios. Nos parece recomendable que los mismos sean socios de las cooperativas.

Un asunto más complejo es que los funcionarios tengan sus representantes en los Consejos. Si bien por un lado la cooperativa gana al poder reunir en el seno de los consejos las funciones de dirección y gestión, no es menos cierto que esta situación pueda traer aparejado una problemática nueva en la que las cooperativas no tienen experiencia para su solución. Por lo que, se recomienda seguir con atención las experiencias, por ejemplo la de Chile, que legalmente establece su participación en la Consejos, así como la de otros países que están creando condiciones para que esta pueda desarrollarse.

## **Participación de los Beneficios de la Cooperativa**

Conceptualmente nos parece más acertado no repartir excedentes en las cooperativas de servicios, ya que su finalidad no es generar excedentes, sino prestar un servicio eficiente y económico a sus asociados.

## **A Nivel de las Cooperativas de Producción y Trabajo**

Las cooperativas de producción y trabajo poseen una identidad propia que las diferencia con las cooperativas de servicios. Esta entidad propia se deriva del carácter particular de estas cooperativas ya que constituyen un sistema de producción económica. Estas cooperativas comprenden todo un sistema que abarca distintos aspectos de la vida de sus socios. Este sistema se da en forma diferente en los distintos países de América y aún dentro de los mismos.

Por ejemplo, en las cooperativas Agrarias de Producción Azucarera del Perú se da un conjunto de servicios con un alto grado de independencia y suficiencia, en menor grado se

da en las cooperativas de producción manufacturera de México, Argentina, Uruguay y del propio Perú. Esta situación debe ser tomada en cuenta. Para definir los niveles y la intensidad de la participación de los socios en la dirección y gestión de su cooperativa.

### **Participación a Nivel de la Dirección**

En estas cooperativas la Asamblea es el órgano de máxima decisión. Parece razonable, cuando es muy importante el número de asociados, que funcione una Asamblea de Delegados, como ya algunos países de América Latina la han incorporado. Estas instancias de Asambleas deben ser cuidadosamente preparadas en su contenido para que resulten de mayor provecho, evitando que se transformen en instancias formales.

En forma similar las elecciones de los Consejos de Administración y órganos de Vigilancia, deben ser aprovechadas para realizar el máximo esclarecimiento sobre los objetivos, finalidades y políticas a impulsar en la cooperativa.

En algunos países existen cooperativas que tienen trabajadores que no son socios, ni participan en la gestión y distribución de los excedentes. Probablemente se debe a diferentes causas, pero las más generalizadas, se encontrarían en el egoísmo y exclusivismo del grupo, la falta de solidaridad social y en la temporalidad de las tareas que realizan esos trabajadores.

Esta situación deberá ser resuelta en el marco de los principios cooperativos, de solidaridad, igualdad y política de “puertas abiertas” sin dejar de desconocer la problemática que las cooperativas tienen con los trabajadores temporales, por lo menos, en determinados sectores de la actividad económica y la situación particular de las cooperativas gremiales o sectoriales.

Para todos los casos, la educación cooperativa (capacitación específica, técnica y la concientización) es un elemento importante que permite modificar la situación.

### **Participación a Nivel de la Gestión**

En las cooperativas de producción y trabajo se hace necesario lograr la participación creciente de los asociados en la gestión. El éxito o el fracaso de la gestión cooperativa es responsabilidad de todos los socios que la integran. Para que esto sea así, es necesario que cada uno de los socios *participen* en la solución de los problemas que se presenten en los diferentes niveles. Por eso la participación de los socios se tiene que dar en la Asamblea General o de Delegados, en los Consejos, en los Comités Asesores o Especializados, en los subcomités y en cada centro de trabajo.

Para participar en cada uno de estos niveles se requiere la constante preocupación de los socios en saber qué ocurre en la cooperativa, qué problemas está afrontando y en base a este conocimiento contribuir con sus sugerencias y planteamientos para solucionarlos. Esta preocupación debe ser alimentada desde los niveles superiores hacia los centros de trabajo, a través de continuos y sistemáticos flujos de información y desde los centros de trabajo deben buscarse las soluciones, que enriquecidas con la intervención de todos los trabajadores llegue hasta los niveles superiores. En esta dinámica participativa, los Comités Asesores o Especializados y los sub-comités se transforman en la herramienta clave de participación de los trabajadores en la gestión de su cooperativa.

Estos comités deben planificar la política a seguir en cada unidad de producción o servicio, determinar las necesidades y funcionamiento de dicha unidad, detectar los problemas y soluciones y proponerlas al Consejo de Administración. Por otra parte deben constituirse en el canal de comunicación con los socios de base, por que informan los acuerdos tomados por los consejos y llevan sugerencias para mejorar la producción y servicios de la cooperativa. Debemos destacar la importancia de la prensa cooperativa como un organizador, un propagandista y un movilizador entre los asociados y la propia comunidad

En casi todas las cooperativas de América Latina, esta participación en la gestión, aún resulta insuficiente, fruto de un conjunto de causas, pero las que presentan mayor grado de generalidad serían, las carencias en la educación de los trabajadores y las técnicas.

No es el objeto de nuestro trabajo, detallar lo que entendemos por educación, cual sería su contenido y como la metodología, pero sí, nos debemos preguntar, si la educación que realizan nuestras cooperativas está formando cooperadores responsables y solidarios, si está orientado hacia el proceso productivo, si ayuda a desterrar el paternalismo, si hace sentir a sus socios no sólo que son integrantes de una cooperativa sino de un movimiento más amplio que desea transformar las estructuras socio-económicas de la sociedad en que se encuentra.

### **Participación de los Beneficios de la Cooperativa**

En las cooperativas de producción y trabajo de América Latina se encuentran distintas situaciones con respecto a la participación de los socios de los beneficios de las mismas.

En algunos países las disposiciones legales permiten o determinan la distribución de porcentajes muy elevados de los excedentes en las cooperativas.

Esta situación debe ser cuidadosamente estudiada y se debe resolver tomando en cuenta un conjunto de factores: a) que los trabajadores deben mejorar sus condiciones de vida, sin provocar situaciones demasiado privilegiadas con el conjunto del sector; b) que la empresa cooperativa en algunos países está en competencia con el sector privado, en otros con diferentes modelos de organización económica y por tanto debe cuidar los niveles de reinversión que le permitan una gestión eficiente; c) que las cooperativas deben destinar recursos crecientes para la educación de sus socios y para la comunidad en que está ubicada.

En estas cooperativas debe procurarse que la distribución de los excedentes se realice principalmente por la vía de crear y desarrollar nuevos servicios para el socio trabajador y su familia y mejorar las condiciones del conjunto de la comunidad en que se encuentran desarrollando su actividad.

### **Organización Administrativa y Participación**

En las cooperativas de América Latina encontramos diferentes formas de organizar la administración. En algunas, una excesiva preocupación por obtener buenos resultados económicos, las lleva a adoptar formas organizativas en su administración, demasiado centralizadas que no facilitan la participación de sus socios en la gestión de la misma. En otras aunque es menos frecuente la preocupación está centralizada principalmente en la participación de sus socios en la gestión, descuidando los aspectos productivos y

adoptan formas organizativas muy liberales donde se desdibujan las responsabilidades y los niveles de dirección y ejecución.

No es posible recomendar una sola forma de organizar la administración de estas cooperativas, donde se garantice eficiente nivel de gestión y producción y la participación de los trabajadores.

Creemos que el desarrollo del cooperativismo en América Latina, es demostrar si se pueden constituir empresas económicamente sanas y eficientes donde los trabajadores participan en la construcción de una sociedad más justa y solidaria.