

Seminario Iberoamericano de Educación Cooperativa

Tenemos el agrado de iniciar, en esta sección, la publicación de los materiales del Seminario Iberoamericano de Educación cooperativa, realizado en Medellín, Colombia, del 6 al 9 de Julio del presente año.

En el presente número ofrecemos a nuestros lectores las ponencias "Adiestramiento para Gerentes de Cooperativas", de T. N. Bottomley, Secretario para Educación de la Alianza Cooperativa Internacional; "El dirigente cooperativo y su formación", de Daniel Navas y Fernando Saa, del Instituto Chileno de Educación cooperativa - ICECOOP-; y "La formación del dirigente cooperativo", de León Schujman, Director del Instituto de la Cooperación -Fundación Educacional- de la Argentina (IDELCOOP), y de nuestra REVISTA y las conclusiones del presente seminario.

En próximos números aparecerán los restantes trabajos.

La Redacción.

Adiestramiento para gerentes de cooperativas

Notas de Discusión

T. N. Bottomley (*)

Introducción

1. Estas notas sólo pretenden sugerir algunas preguntas que sería muy útil discutir durante la Conferencia. Se espera que sirvan como un medio de incentivación de un vigoroso intercambio de experiencia y puntos de vista sobre un tema de la mayor importancia para lograr la eficiencia y difusión de la actividad cooperativa. Durante los últimos años, muchas organizaciones cooperativas han estado comprometidas en la revisión de sus esquemas de adiestramiento para gerentes y el ensayo de nuevos caminos y métodos. La Conferencia brindará a los delegados la oportunidad de escribir sus propios programas, los métodos usados y los objetivos que se persiguen. Asimismo, dará la oportunidad de sugerir las formas en que estos programas de adiestramiento pueden mejorarse.

Importancia de la gerencia cooperativa

2. A continuación menciono algunos extractos del Reporte del 25 Congreso de la ACI, realizado en Varsovia, en 1972: "El éxito de las cooperativas al hacer frente al reto de las multinacionales depende en último análisis de su eficiencia. Una empresa cooperativa eficiente requiere dos elementos básicos **muy buena administración** y **muy buena capacidad financiera**. Una gerencia competente representa "capital cerebral". Ningún proyecto financiero puede ayudar a las cooperativas a luchar contra las multinacionales a menos que sean eficientes y bien administradas; pero si lo son, se encontrará el capital necesario... hay mucho por hacer, particularmente en tres direcciones: planificación para una mejor comunicación con los socios, planificación para mejores estructuras administrativas, planificación para un adiestramiento para gerentes más efectivo... Sin embargo, lo más importante de todo es que la eficiencia de la gerencia cooperativa dependerá de las facilidades y contenido del adiestramiento para gerentes".

Objetivos del adiestramiento para gerentes cooperativos

3. El identificar y fijar objetivos es por sí mismo una primera función de la gerencia. Al determinar los objetivos de un programa de adiestramiento para gerentes cooperativos, será necesario considerar primero los objetivos de una empresa cooperativa en sí misma. Éstos deben reflejarse en los otros. En otras palabras, la gerencia es en sí misma un recurso que debe ser eficientemente empleado si se van a garantizar los objetivos de la empresa. El adiestramiento para gerentes tratará de asegurar que, habiéndose establecido los objetivos de la empresa, está al alcance de todos los niveles de la empresa, el conocimiento y habilidad necesarios para lograrlos.

Cualquier función gerencial debe ejecutarse dentro de un ambiente general y específico. El ambiente general es el marco económico y social del país. El ambiente específico es la empresa -en nuestro caso la empresa cooperativa. El ambiente dará for-

* *Secretario de Educación de la Alianza Cooperativa Internacional.*

ma a la tecnología, los valores, las tareas y actitudes de las personas involucradas y a su vez, será moldeado por todos ellos. El adiestramiento para gerentes debe por lo tanto reflejar los valores y objetivos de la empresa. En una empresa fundada bajo principios democráticos y participacionistas la gerencia no puede ser autoritaria. En una empresa con objetivos sociales, la realización económica no puede ser el único criterio a tener en cuenta. Al mismo tiempo, las actitudes y el adiestramiento para gerentes deben ser creativos, no conservadores. Como el buen gerente debe ser innovador, el adiestramiento gerencial debe ser innovador.

El gerente cooperativo opera dentro del particular y retador marco de la democracia cooperativa. Su rol es participativo en un sentido mucho más significativo que el del gerente más progresivo de la más brillante empresa privada. El gerente debe buscar la participación no sólo de los empleados de la cooperativa sino también debe recurrir al talento y energía del consejo y asociados. El gerente cooperativo tiene que estimular y responder a la vez a la estructura democrática de la organización, si es que va a ser diferente.

Sería útil para la Conferencia discutir cómo, y en qué forma, los objetivos de la empresa cooperativa se traducen en los objetivos de los sistemas de adiestramiento gerencial.

Facilidades

4. Las facilidades disponibles para el adiestramiento de gerentes cooperativos en varios países han mejorado mucho en los últimos años. Ha habido una tendencia al establecimiento de centros especiales y bien equipados con este propósito y también a poner más énfasis en los programas de adiestramiento de gerentes dentro de las instituciones existentes. A niveles más altos ha habido un interesante desarrollo en relación las Universidades. En una discusión sobre la clase de facilidades requeridas, las siguientes preguntas podrían surgir: ¿Qué es el adiestramiento para gerentes? ¿Qué facilidades se proporcionan? ¿Hay algunas ventajas especiales en el trabajo en asociación con escuelas estatales de adiestramiento para gerentes o universidades? ¿Cuáles, si los hay, son los problemas de emplear profesores convenientemente calificados para cursos de Alta Gerencia, en particular? ¿Presenta dificultades el liberar a la gente de sus deberes normales para dedicarla al adiestramiento? ¿Hay suficiente oportunidad para que los gerentes visiten y estudien otras empresas, quizás en otros países, como parte de su programa de entrenamiento? ¿Hay suficiente énfasis en el **permanente** adiestramiento del personal de gerencia?

Métodos y técnicas

5. Es quizás en el área de métodos y técnicas donde más se utilizan los nuevos medios. La mayoría de las instituciones de adiestramiento cooperativo han variado su confianza en el estereotipado método de discursos y emplean una gama de métodos de enseñanza. El énfasis en estos días ha variado de enseñanza a aprendizaje -un cambio que identifica el propósito real de la educación. Se reconoce, por ejemplo, que las funciones de participación, solución de problemas y decisión de la gerencia pueden ser aprendidas en situaciones que comprometen al principiante en el ejercicio real de estas funciones. De esta manera se utilizan técnicas de trabajo de grupo, juegos de gerencia, estudio de casos y otros métodos orientadores de funciones.

El Servicio Consultivo de Materiales para la Educación Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional está haciendo una valiosa contribución al uso de estos métodos al distribuir materiales de adiestramiento que pueden ser adaptados a las necesidades y circunstancias locales.

Es importante que el adiestramiento para gerentes cooperativos haga el mayor uso de la tecnología educativa moderna como son los métodos de educación participativa, los módulos de aprendizaje y técnicas programadas autoeducativas.

Motivados por la necesidad de mantenerse al día con los desarrollos sociales y tecnológicos que se están llevando a cabo, los educadores cooperativos tienen que asegurar que el contenido y al mismo tiempo, los métodos usados en los programas de adiestramiento hagan frente a las necesidades de la gerencia cooperativa.

El dirigente cooperativo y su formación

*Daniel Navas y Fernando Saa **

El dirigente y sus funciones:

Dentro del marco global de la educación cooperativa es enriquecedor el desafío de analizar la formación dirigida al "dirigente cooperativo".

El dirigente es parte insustituible dentro de la organización cooperativa, es a él a quien corresponde (en derecho) el desarrollo y evaluación de las políticas definidas por la Junta General de socios. Cabe, por lo tanto, cumplir un rol de representación y control de la institución, tanto como organización social, cuando empresa de producción y/o servicios. Además cumple con la función de proyectar una imagen adecuada de la cooperativa y del cooperativismo (tanto en el aspecto social como productivo) y de aplicar la integración cooperativa en sentido horizontal y vertical.

Debe además preocuparse de la formación integral de los socios a fin de preservar la estabilidad de la institución, lo que conlleva una adecuada distribución de funciones y una rotación de los socios en los cargos directivos. Es decir, el dirigente debe ser "filtro doctrinario cooperativo" de la operación de la institución, eficaz tomador de decisiones y "faro que oriente e irradie la luz del modelo cooperativo" como forma de expandir la experiencia a la solución de los graves problemas sociales y económicos en que se debaten nuestros pueblos.

El dirigente y su nivel escolar:

Para el cumplimiento de sus funciones el dirigente cuenta con experiencias, producto de una vida de trabajo. No es una realidad desconocida el que Latinoamérica tiene extensos grupos de su población (sobre todo en zonas rurales) sin acceso a la educación; analfabetos o analfabetos por desuso componen la mayoría de los sectores socialmente más importantes. Esto es necesario considerarlo cuando se exige el cumplimiento de su papel a los dirigentes así como cuando se planifica un proceso de formación de estos dirigentes.

Estudios realizados en nuestro país nos muestran que los dirigentes tienen un bajo promedio de escolaridad lo cual es, sin lugar a dudas insuficiente. Pero al mismo tiempo debemos valorar en su justa medida el cúmulo de sus experiencias que, a lo largo de toda su vida, han ido convirtiéndose en "cultura". Deben valorarse y sistematizarse.

La formulación de los objetivos de la formación y el perfil conductual:

Los objetivos de la formación del dirigente no son ajenos a los objetivos de la cooperativa; para operacionarlos es necesario definir el perfil conductual entendido como el conjunto de conductas de un dirigente medio que se consideran funcionales para el tipo de relación propio de la empresa cooperativa.

Es decir la formulación de objetivos generales y específicos resulta imposible sin contar previamente con un perfil conductual que permita definir cuáles son las conductas ideales que se quiere lograr y que se consideran funcionales para la implementación del modelo cooperativo.

* *Del Instituto chileno de Educación Cooperativa (ICECOOP).*

Las conductas definidas en el perfil citado para poder constituirse en elementos guías de la acción de formación, deben ser referidas necesariamente a un "área de contenidos", lo que permite jerarquizar objetivos y agrupar actividades.

Una vez definidas las áreas de contenidos es preciso desglosar el objetivo general del área en "objetivos específicos" que permitirán señalar los caminos mediante los cuales el primero será alcanzado. Cada objetivo específico dará origen a una "línea de contenidos".

Dentro de cada línea de contenido se definen los cursos principales y los niveles a alcanzar.

Finalmente, es necesario establecer algunas indicaciones generales en torno a alternativas metodológicas para la implementación de los cursos.

Las áreas y líneas de contenidos de la formación de los dirigentes:

Los contenidos establecidos en los programas de educación cooperativa se agrupan habitualmente en tres áreas:

- Área de capacitación tecnológica
- Área de capacitación empresarial
- Área de capacitación social

Para efectos de análisis (y sin ánimo restrictivo) ubicamos la formación de dirigentes dentro del área de capacitación social.

Esta área tiene como objetivos: la implementación del modelo de relaciones sociales cooperativas dentro de la institución; asimismo, propende al conocimiento general de las características y proyecciones del modelo cooperativo, desarrollando una actitud de adhesión al modelo. Finalmente, es también su objetivo la comprensión de los roles y relaciones dentro de la cooperativa propendiendo a lograr una actitud funcional en ella.

Dentro del área de capacitación social es posible, siguiendo el camino diseñado anteriormente, establecer tres líneas de contenidos:

- **Línea de formación cooperacional**, que comprende temas como organización de cooperativas, historia, doctrina, legislación, tipología cooperativa y organismos de integración.
- **Línea de formación en relaciones internas**, que comprende sociología cooperativa, didáctica cooperativa, participación y comunicación social.
- **Línea de formación cultural**, que tiene por objetivo el logro de los conocimientos adecuados para participar satisfactoriamente en la vida de la institución y continuar perfeccionándose.

La metodología de la formación:

El problema fundamental, que se enfrenta en cualquier acción en formación, radica en la búsqueda de una metodología que permita enfrentar los problemas que vive la cooperativa y conectar las actividades generales de capacitación con la realidad cotidiana de ella.

El problema se hace más difícil en cuanto a la "capacitación social" dado que:

- No existen criterios "standars" para determinar las "habilidades" humanas y sociales requeridas por los miembros de la cooperativa.
- No es un problema de meros "conocimientos" necesarios para el cumplimiento de funciones. Además de los aspectos intelectuales y de la formación que ellos requieren, entran en juego casi todos los aspectos de la personalidad: efectividad, consideración de otros, formas de percepción, etc.
- En último término se trata de alterar parte importante del conjunto de normas a las cuales el dirigente se ha acostumbrado a ajustar su conducta en la vida del trabajo.

Una buena manera de acercarse a una solución de lo planteado, sería el diseño de una metodología ad hoc.

La metodología que se escoja debe tender a enfatizar la participación que los sujetos en su propio proceso educativo, en todas y cada una de las etapas. Además debe contemplarse, más aún, con adultos y en sistemas no formales de capacitación, un proceso continuo y sistemático de evaluación y seguimiento. Este punto es la clave de los éxitos y de los fracasos en los programas de formación hacia los miembros de las cooperativas.

Síntesis conclusiva:

Los objetivos de la formación del dirigente no son ajenos a los objetivos de la cooperativa. Por lo tanto, debe asignarse la mayor importancia a desarrollar aquellos aspectos que caracterizan definitivamente la connotación "cooperativa" de los procesos formativos.

La institución será más cooperativa en la medida que tenga dirigentes conscientes y eficientes en el usufructo de sus derechos y en el cumplimiento de sus funciones, lo que al mismo tiempo redundará en ofrecer más y mejores servicios al grupo humano nucleado en ella.

Santiago, Junio de 1977.

La Formación del Dirigente Cooperativo

León Schujman

Sumario: 1. La función directiva. 2. El Consejo de Administración. 3. Funciones institucionales y gestión empresarial. 4. Un modelo o arquetipo. 5. El hombre medio. 6. Los planes de enseñanza. 7. Los contenidos interdisciplinarios. 8. La preparación jurídica. 9. La formación económica. 10. Ciencias de la Administración. 11. La base doctrinaria. 12. La metodología. 13. A modo de explicación.

Tratar acerca de la formación del dirigente en la entidad ⁽¹⁾ cooperativa, significa abordar uno de los temas de mayor relevancia en la problemática contemporánea del Movimiento en los países en vía de desarrollo. Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que no ha existido estudio, investigación, reunión o seminario realizado en los últimos años, que no haya señalado a éste como uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de las cooperativas en Latinoamérica ⁽²⁾.

Denominamos "dirigente" y la precisión resulta necesaria, aun a nivel del materno idioma que nos une, al asociado, electo por sus iguales, por tiempo determinado y con cargo de rendir cuenta ante ellos, para ejercer funciones directivas, diferenciándolo así del "gerente" o "administrador" que es la persona o personas contratadas por la cooperativa para desempeñar, con vocación de permanencia y estabilidad, funciones ejecutivas en la gestión de la empresa.

La entidad cooperativa, dentro de la variada gama de manifestaciones y formas estructurales que adopta, responde al denominador común y singular que la caracteriza y diferencia de otro tipo de instituciones, de ser, a la vez que una empresa que actúa en el medio económico para satisfacer necesidades de sus componentes, un movimiento popular, controlado democráticamente, que aspira a impulsar el progreso social en beneficio del y a través del pueblo mismo.

Esta singularidad que reposa sobre los denominados principios o reglas de oro de la cooperación, exige como cuestión previa a todo planteo educativo, armonizar los contenidos culturales de carácter general que están dados en la economía y en la sociedad en que la cooperativa se inserta, con el objeto y la finalidad de ésta. La anotada exigencia es, a

(1) Utilizamos la acepción de entidad, siguiendo los lineamientos de la ley argentina, para no terciar en la polémica jurídica acerca de la naturaleza de la cooperativa y su ubicación dentro del marco de la "sociedad" o de la "asociación". Suficiente es la diversidad y confusión que se da en el estudio comparado de la legislación de nuestros respectivos países, para que dejemos encomendado a reuniones de especialistas en la materia la elucidación terminológica.

(2) Fue aquí precisamente en Medellín (Colombia) en histórica declaración de la Organización de las Cooperativas de América, que inspirara el maestro Francisco Luis Jiménez, en que al abordarse la angustiosa situación de los pueblos latinoamericanos, con ejemplar valentía se señaló el compromiso del movimiento cooperativo para su solución y el inestimable valor del instrumento educativo para ese cometido. Fue aquí también donde el distinguido cooperador Carlos Uribe Garzón, en un encuentro similar al que nos congrega, sentara magistralmente el alcance y contenido de la educación cooperativa, trabajo que ha servido de guía para el autor y tantos otros educadores en nuestro movimiento.

nuestro entender, presupuesto básico e ineludible para todo enfoque de políticas destinadas al desarrollo cooperativo y particularmente a la formación de sus elencos directivos ⁽³⁾.

Otra cuestión que importa predeterminar para acercarnos al objeto de nuestro trabajo, es la de los beneficiarios o destinatarios del proceso formativo. En general en este aspecto la experiencia aconseja diferenciar cinco sectores de atención: los directivos o dirigentes electos; el gerente o elenco gerencial (los funcionarios); los empleados o colaboradores; los asociados de la cooperativa y en quinto lugar los socios potenciales, es decir los integrantes de la comunidad en que la cooperativa actúa y a cuya captación orienta su accionar como condición de crecimiento y desarrollo ⁽⁴⁾.

1. La función directiva

Toda acción conjunta, toda tarea que aúna en el logro de objetivos concretos la voluntad y el esfuerzo de dos o más personas, supone organización, es decir, planificación y distribución de funciones entre los componentes del grupo.

Cuanto más compleja la tarea, más necesario el deslinde y coordinación de las diversas funciones.

En la cooperativa dado el carácter particular de sus fines y de la estructura institucional y empresaria que debe servirlos, la delimitación de funciones entre los directivos y los responsables de la administración ejecutiva adquiere vital significado para el éxito de la gestión común. A medida que las entidades crecen y se desarrollan, que las operaciones por su volumen y complejidad demandan una mayor atención directa y personal por parte de los responsables de la conducción de los negocios, se produce una traslación de atribuciones y facultades decisorias de los órganos naturales hacia los elencos administrativo. El proceso se verifica en la transferencia del poder de decisión de las asambleas generales de socios, hacia los consejos, comités o juntas de directores, y de éstos a su vez, y en mayor medida, hacia los gerentes y funcionarios permanentes.

La esencia democrática del movimiento cooperativo, la activa participación de sus miembros que la garantiza, sufre así menoscabo por parte de factores no deseados por sus integrantes pero que son el producto natural e inevitable de la inserción de la cooperativa en el medio económico competitivo y del desarrollo de las fuerzas productivas. De allí la preocupación permanente de los cooperadores por desentrañar, para la gestión de la empresa solidaria, los métodos adecuados que permitan asegurar un máximo de eficiencia sin detrimento de la vigencia de los principios ⁽⁵⁾. Un aspecto importante de esta metodología es la de establecer, con criterio realista, pero no por ello menos principista, una adecuada caracterización de la función directiva.

(3) *Muchos y meritorios son los trabajos que podríamos citar en apoyo de lo expuesto, pero por su valor intrínseco y carácter universal nos remitimos a los "Nuevos Enfoques de los Principios Cooperativos en el Mundo", informe de la Comisión sobre los "Principios Cooperativos" presentado en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (Viena 1966) Ediciones Idelcoop, Rosario (Argentina) 1975.*

(4) *Debemos aclarar que lo dicho constituye una generalización, ya que se dan casos en cooperativas en que la función gerencial es asimilada a la del presidente electo y en la de la rama de producción se confunde el carácter de socio con el de trabajador de la empresa y sólo excepcionalmente y en condiciones muy especiales se admite la presencia de colaboradores en situación de dependientes.*

(5) *XXXVII Seminario Cooperativo Internacional sobre la revolución técnica y científica y su incidencia en el movimiento cooperativo. Informe de L. Sieber en Revista de la Cooperación Internacional - Vol. II, pág. 9.- Ed. Intercoop. Buenos Aires.*

A partir de un criterio empírico en la indagación del papel de los dirigentes en la gestión cooperativa debemos señalar como prioritario la delimitación de funciones, atribuciones y responsabilidades entre éstos y el elenco gerencial.

En la encuesta que precedió el tratamiento del tema de la Democracia Cooperativa Contemporánea en el 24º Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional celebrado en Hamburgo en 1969, las respuestas coincidieron en reconocer la prioridad que apuntamos. Se dijo así "que en relación con el problema de la democracia, el asunto crucial es la división y la asignación de responsabilidades y de la autoridad, entre los comités elegidos y la administración". Y en la búsqueda del límite adecuado se coincidió en que "el principio general que ha evolucionado sobre el comité electo y la administración, es el de que aquél es responsable de la conducción mayor y más importante de la empresa (planificación, relaciones públicas, relación con los miembros y con las organizaciones de segundo grado y realizaciones a largo plazo, finanzas y personal) y esta última la de las determinaciones a tomar día a día (elaboración, producción, compras, depósitos, mercados, ventas y relaciones con los empleados)" ⁽⁶⁾.

Desde el ángulo singular que nos ocupa: proceso formativo del dirigente, la clara determinación de su papel en la gestión resulta imprescindible, porque como bien se ha dicho, la educación consiste en concretar en un sujeto real, en un individuo, la imagen personal de lo que ese individuo debe ser para desempeñarse correctamente en la función para la que se lo prepara ⁽⁷⁾.

Intentemos pues una caracterización de funciones, para luego y a partir de ellas, ofrecer una propuesta de los contenidos y métodos de formación.

1. El Consejo de Administración

Para ubicar las funciones de los integrantes del consejo de administración en su conjunto, sin perjuicio a la posterior distribución de atribuciones y responsabilidades personales en razón de los cargos (presidencia, secretarías, tesorería, etc.) debemos recordar nuevamente el carácter particular de la naturaleza de la cooperativa, la ambivalencia de su condición de movimiento-empresa y a partir de ella atender a una primera distinción entre las que competen al ámbito institucional y las que requiere la gestión empresaria propiamente dicha:

Bajo la óptica institucional son objetivos del movimiento cooperativo y de cada uno de las entidades que lo integran: contribuir al mejoramiento del hombre y al progreso económico, social y cultural de conjunto. Como empresa que actúa en el medio competitivo, sin fines de lucro, la cooperativa tiende a la prestación del servicio o a la elaboración del producto, con la mayor eficiencia y la mejor calidad, al más bajo costo posible. En ambos casos, como toda organización tiende al crecimiento y desarrollo como condición de existencia.

Para este desarrollo en lo institucional resulta esencial la captación, cuantitativa y cualitativamente creciente, de voluntades humanas, libremente concertadas, para las ideas y la práctica de la cooperación y en lo económico, la buena administración y los re-

(6) "Democracia Cooperativa Contemporánea" en *Revista de la Cooperación Internacional*, Vol. II - 1969. Pág. 142. Ed. Intercoop. B. Aires.

(7) López Dabat, Mario. "Los medios en la educación cooperativa". En *Revista del Instituto de la Cooperación* - Vol. 1/2 - pág. 166. Ed. Idelcoop. Rosario, 1976.

cursos, materiales y humanos, que permita su ampliación permanente y su justa aplicación para el logro de los objetivos señalados. Todo ello por supuesto enmarcado en las pautas principistas y con plena utilización del instrumental insustituible de la integración y de la educación.

2. Funciones institucionales y gestión empresaria

Estas ideas, expuestas esquemáticamente y con la limitación que el tiempo disponible impone, que se refieren a los grandes lineamientos de la política cooperativa, nos permiten ubicar de la siguiente manera las funciones del consejo de administración, comisión directiva, comité electo o junta de directores, según la diversa denominación que reciben de acuerdo a la legislación imperante en cada uno de nuestros países:

Institucionales:

1. Definir los objetivos de la entidad y elaborar la política adecuada al cumplimiento de los mismos, estableciendo los mecanismos para su implementación y los sistemas de contralor en las secuencias de su puesta en práctica.

1.1. Activa participación en las relaciones de las cooperativas con organismos de la misma naturaleza y de grado superior, con entidades de distinta clase pero de fines coincidentes (cooperadoras, mutuales, entidades civiles, de bien público, culturales y deportivas, etc.) del ámbito territorial de su actuación y con los órganos del poder público.

1.2. Activa participación en la relación con los socios y con los asociados potenciales, en los actos educativos y de extensión doctrinaria y en el cotidiano contacto que resulta de la prestación de los servicios (acto cooperativo) permitiendo ello la evaluación de su eficiencia.

1.3. Trato frecuente con los funcionarios y colaboradores empleados con la cooperativa.

1.4. Dirección y participación en las subcomisiones y comisiones auxiliares del consejo (finanzas, crédito, socias, jóvenes, cultura y educación) y que tienen como objeto, además del principal indicado por su denominación, el de detectar, capacitar y promover futuros dirigentes.

1.5. Intervención en la elaboración y desarrollo de toda manifestación oral, escrita o propagandística que proyecte la imagen de la cooperativa hacia el medio externo, y en promoción de la misma, edición de revistas, boletines informativos, etc.

1.6. Intervención directa en la elaboración de la memoria o informe anual a presentar ante los asociados, en asamblea ordinaria, ante la que los dirigentes responden por su desempeño.

Gestión empresaria

2. Atendiendo a los recursos disponibles y a las condiciones del mercado en que se cumple la gestión económica de la cooperativa, establecer las pautas generales de la estructura productiva y de los elementos que componen su funcionamiento, planificando las diversas etapas del proceso, la financiación y la política de precios y ventas, el destino de los excedentes si los hubiere, la acumulación para el crecimiento y todas aquellas decisiones

que hacen a la programación de mediano y largo plazo, delegando en la gerencia o elenco gerencial la ejecutividad concreta y las decisiones que hacen al funcionamiento cotidiano.

Sin perjuicio de la más amplia delegación en gerentes y colaboradores rentados de desempeño continuado y permanente, son funciones a nuestro entender, indelegables de los consejos de administración:

2.1. Considerar y aprobar el presupuesto y demás planes de producción o de prestación de servicios, verificando en plazos regulares su cumplimiento.

2.2. Considerar y aprobar las propuestas sobre ingreso, ascenso y cesación del personal, así como fijar las remuneraciones y retribuciones del mismo y la de los profesionales que actúan al servicio de la cooperativa.

2.3. Considerar y aprobar los balances y estados patrimoniales y de cuentas, en términos regulares y el balance general que habrá de considerar la Asamblea de Socios y los informes periódicos de los órganos de contralor privado y público.

2.4. Adoptar todas aquellas decisiones que impliquen compromisos, inversiones o gastos que por su magnitud, tengan incidencia o signifiquen variación de las pautas establecidas en 2.

2.5. Coparticipación con la gerencia o elenco gerencial en las relaciones de carácter comercial de la cooperativa, en los casos en que la importancia y magnitud de los intereses comprometidos lo justifique.

2.6. Relación y trato frecuente con los órganos de contralor e información de la cooperativa: auditoría, sindicatura, comisión de vigilancia, etc.

3. Un modelo o arquetipo

La sola lectura de la enumeración que antecede, que no es por supuesto completa sino ejemplificativa, nos demuestra la complejidad de funciones impuestas a los dirigentes cooperativos y el cúmulo de cualidades, conocimientos y destrezas que resultan imprescindibles para un desempeño eficaz y responsable. Y si abandonamos el campo de la teoría y nos sumergimos en la realidad de las cooperativas en nuestro medio, de los hombres que las integran, de los medios culturales de que disponen, del tiempo que pueden dedicar a la labor solidaria y que generalmente hurtan a las horas de descanso de sus actividades habituales o al solaz y esparcimiento en el seno de la familia, corremos el riesgo de que nos asalte una visión desoladora y pesimista en cuanto a las posibilidades de nuestro cometido y al éxito de la empresa educativa. Pero no debe ser así.

Por imperio metodológico nos vemos en la necesidad de formular abstracciones y generalizaciones que aparecen desvinculadas de la realidad que nos rodea ya que, a los fines de fijar los contenidos del intento formativo debemos partir de la imagen de un arquetipo, de un modelo. La figura ideal se proyecta a una distancia, hoy inalcanzable en la mayoría de los casos. Pero ella ilumina nuestro camino y hace que nuestros logros, en apariencia mínimos y modestos, constituyan pasos positivos, si se dan engarzados en una acción permanente, sistemática y progresiva y enderezados al consideratum propuesto.

Somos igualmente conscientes que cuando hablamos del "dirigente", estamos también refiriéndonos a un concepto abstracto. La diferente extracción social, el grado de cultura alcanzado y las cualidades personales, capacidades y destrezas de los centenares de miles de cooperadores a los que aludimos en esa denominación, es tan variada y multifacética que si tuviéramos la pretensión de un trabajo con rigor científico, deberíamos elaborar un curriculum de contenidos y una pedagogía apropiada a cien o más tipos humanos distintos. Mas no es éste el objeto de nuestro trabajo y queda esta labor encomendada a quienes con mayor capacidad y conocimiento abordarán su estudio, en el futuro. Nosotros aquí hablaremos de un término hipotético medio que nos permita suscitar la reflexión acerca de proposiciones de carácter general.

5. El hombre medio

Preguntemos: ¿Cuáles son rasgos salientes de este hombre o mujer que utilizamos para simbolizar, en términos medios, al dirigente de nuestras cooperativas?

Anotemos en primer lugar algunas de sus virtudes, capacidades y conocimientos y luego apuntemos las limitaciones.

1. Nuestro dirigente es un hombre solidario, por eso está en la cooperativa y asume, con sacrificio personal, la responsabilidad de su dirección. Se dirá que en muchos y al comienzo, más que la solidaridad y la identificación con los principios, es el deseo de figuración o "status" el móvil de su actuación; pero aunque así fuera, si esta motivación impulsa a un trabajo desinteresado a favor de sus semejantes y el mejoramiento y progreso social del conjunto, no es desdeñable, ya que siente bases saludables para una comprensión y desarrollo de valores de más alta jerarquía.

2. Dispone de una instrucción que le permite leer y comunicarse con sus compañeros de actividad y un cierto grado de preparación que lo habilita para recepcionar y asimilar conocimientos que se le brindan por medios idóneos y ejercitar destrezas sobre las que pueda ser instruido.

3. Hay sin embargo y no podemos dejar de reconocerlo, miles de casos en América Latina en que el analfabetismo y aun la falta del medio básico de comunicación: el idioma común, dificulta y traba la formación de dirigentes de cooperativas en actividad.

4. Cuenta en oportunidades y en razón de su trabajo, cargo o profesión, con nociones y conocimientos acerca de la actividad o rama de la ciencia o técnica propia de la empresa cooperativa en la que actúa (productor agrario, comerciante, pequeño industrial, profesional, empleado, etc.) y a la que ha llegado, como la gran mayoría de los asociados, por los beneficios que le reporta la prestación del servicio o el trabajo en común.

En la cuenta del Debe, tenemos que registrar:

1. Su formación cooperativa es generalmente deficiente. Su acervo cultural, sus hábitos de conducta, han sido estructurados y moldeados en el seno de una sociedad que estimula el egoísmo, la competencia individualista, el despojo del prójimo para el provecho personal. Aún sin quererlo en su comportamiento en la cooperativa, su pensamiento y actitudes a menudo reflejan deformaciones producto del medio ambiente.

2. No dispone del tiempo necesario, ni está habituado para someterse a aprendizajes que requieren notables esfuerzos y dedicación permanente al estudio. Se trata de personas adultas, en las que, el "volver a la escuela" (a la que nunca fueron muchos de ellos) representa cierta violencia moral y un sacrificio.

3. La calidad de dirigente que resulta de la elección de sus semejantes, generalmente acredita condiciones naturales para el liderazgo y la comunicación social, pero en buena parte de los casos estos dones innatos no se exteriorizan suficientemente por falta de cultivo y destreza en su ejercicio.

6. Los planes de enseñanza

Considerando así, en términos muy generales, el objetivo de la formación del dirigente estaría dado por la acción educativa destinada a proporcionarle la información teórica y la capacitación práctica, que le permita, partiendo de conocimientos y destrezas adquiridos y superando las limitaciones, lograr un adecuado desempeño de las funciones que su participación y consecuente responsabilidad en la cooperativa demandan. Acercar, aproximar nuestro hombre medio al arquetipo funcional, constituye así, la base para la formación de los contenidos y de la selección de la metodología didáctica, en los planes de enseñanza.

En la práctica el problema adquiere una complejidad evidente y de no fácil superación. Por un lado tenemos la exigencia de dar una respuesta adecuada a cada una de las situaciones resultantes de los múltiples y diferenciados niveles de conocimientos, capacidades y destrezas personales, de los actuales dirigentes de las cooperativas y por el otro, la insalvable limitación que representa la carencia de recursos humanos y materiales (falta de docentes, materiales didácticos y medios económicos) y también la acuciante dinámica de las necesidades que plantean las cambiantes situaciones que enfrenta el movimiento cooperativo como tal, en su permanente lucha por la supervivencia, consolidación y desarrollo. Se da así una notoria contradicción entre lo que las ciencias de la educación y sus exponentes en el medio cooperativo, con todo derecho y razón postulan, y la respuesta que los responsables de la conducción de las entidades solidarias, en razón de las realidades apuntadas les ofrecen. Esto ha ocasionado un sin fin de problemas y ha sido también fuente de lamentables fracasos.

Con sentido realista y computando asimismo los éxitos registrados en el empeño educativo, pensamos que debemos antes que nada multiplicar los esfuerzos para elevar el grado de concientización del conjunto humano afectado a la gestión de la cooperativa, acerca de la necesidad de la educación y capacitación, afrontando su implementación con los medios disponibles. Y al formular los planes de enseñanza, hacerlo con los bienes plantados en la tierra, es decir, sacrificando conscientemente aspiraciones legítimas, para concentrarnos en lo que es más necesario, más útil y también y fundamentalmente posible.

7. Los contenidos interdisciplinarios

Del análisis de funciones realizado precedentemente resulta la necesidad de recurrir, en los contenidos de los planes de enseñanza, al concurso y la armonización de disciplinas científicas diferentes. El aporte que solicitemos a cada una de ellas para la elaboración de los currículums, estará condicionado por el nivel medio de conocimientos y destrezas adquiridos por el conjunto predeterminado de personas, sujetos del proceso de aprendizaje. Cada una de las disciplinas debe actuar como subsistema abierto que permita su funcionamiento en concordancia. Para lograrlo entendemos que es útil, con rela-

ción al docente, conservando su especialidad científica (improvisaciones en este campo -los "sabelotodo"- son peligrosas) comprometer su trabajo coordinado y orientarlo, en el sentido de vincular la transmisión del contenido teórico a la experiencia viva de los destinatarios, haciendo de teoría y praxis nudo central de la metodología aplicable.

En cuanto a las disciplinas fuentes el panorama es muy amplio, pero buscando sentar algunas pautas generales podemos limitarlas a cuatro grandes campos: jurídico, económico, administrativo o de gestión y doctrinario cooperativo.

8. La preparación jurídica

Toda organización socio-económica, supone la existencia de un marco legal de des-entendimiento. Este marco legal que en el aspecto institucional cooperativo tiene características tan propias, que algunos reclaman para él la denominación de derecho autónomo, se complementa con la normatividad que rige para la actividad económica particular de cada entidad (crédito, seguros, comercialización, etc.) que comprende una universalidad de conocimientos en las distintas ramas de las ciencias jurídicas ⁽⁸⁾.

El dirigente cooperativo debe conocer en sus aspectos esenciales ese marco jurídico para cumplir y hacer cumplir la obligación de encauzar la actividad de la entidad dentro del cauce de la estricta legalidad y también para poder ejercitar en su defensa y en pro del desarrollo del movimiento, todos los derechos que asisten a éste y al conjunto de sus componentes. Los alcances de la responsabilidad legal del cargo que desempeña y las sanciones que acarrea el incumplimiento de las normas estatutarias y legales, deben también ser conocidas.

No se trata por supuesto, y esto es válido para todas las demás disciplinas, de formar en cada dirigente un "jurista". Lo que se intenta es darle las nociones que le permitan decidir con acierto frente a situaciones con implicancias legales e interpretar correctamente los dictámenes o informes de las asesorías letradas u órganos jurídicos especializados.

9. La formación económica

Los fines y objetivos de las cooperativas abarcan un amplio espectro y su conducción implica el conocimiento y decisión de un sinnúmero de situaciones y problemas que se vinculan con la economía de la empresa, la del mercado en que la misma actúa, pero que tiene que ver también, por las motivaciones que impulsan al movimiento en cuanto aporte al cambio y al progreso social del pueblo.

En los países en vía de desarrollo el movimiento cooperativo ha sido reconocido, por sus objetivos, por su filosofía y por sus métodos, como una herramienta de primer orden para lograr un efectivo desarrollo económico y un auténtico progreso social. El cambio que el desarrollo reclama implica la transformación y modificación de estructuras y relaciones económicas existentes y también en muchas de las que se dan en el aspecto de la organización social. Para responder a este compromiso los dirigentes de nuestras cooperativas deben por tanto conocer las principales o más importantes leyes, reglas, sistemas y técnicas de la economía, a nivel de empresa y de mercado, pero también de país y de las relaciones interna-

(8) Las normas que encuadran el accionar de la entidad cooperativa tienen fuente no sólo en la legislación o derecho cooperativo, sino también en el terreno jurídico del derecho civil, comercial, penal, fiscal, laboral, constitucional y administrativo.

cionales. Además la educación económica del productor y del consumidor, para que tome conciencia de sus problemas reales y encuentre los medios para resolverlos, ha sido señalada como uno de los objetivos principales del cooperativismo, desde sus albores a mediados del siglo pasado, sindicándose como instrumento poderoso para la construcción de una nueva sociedad fundada en la democracia económica.

De allí la importancia de sistematizar en programas concretos los conocimientos de la teoría económica vinculados al accionar cooperativo, simplificando contenidos para facilitar su transmisión y asimilación a los dirigentes cooperativos.

10. Ciencias de la administración y técnicas en la gestión

Las denominadas ciencias de la administración constituyen una rama relativamente nueva dentro del campo de las disciplinas sociales y se encuentra aún en pleno proceso de elaboración ⁽⁹⁾. Sin embargo, a pesar de su juventud cuentan ya con un caudal de conocimientos y fundamentalmente de técnicas que en su aplicación en la conducción de las empresas incide favorablemente en logros de eficiencia y mejores resultados. Directamente ligadas a disciplinas laterales como economía, contabilidad, ciencias del comportamiento, matemáticas y modernos métodos cuantitativos aportan fundamentaciones teóricas que aspiran a una racional y científica teoría de la administración.

La organización de la empresa es el centro de su estudio. De allí que el conocimiento de las técnicas de conducción y comunicación social, de la toma de decisiones, del equilibrio en los componentes del sistema y de su interacción, de los mecanismos de contralor, etc. que componen la materia, resultan necesarios no sólo para la función ejecutiva sino también para el dirigente electo según se evidencia con la simple lectura de sus funciones. Y esta necesidad se acrecienta con la complejidad que deviene del crecimiento natural de la empresa cooperativa.

Dentro del campo de esta disciplina hay a nuestro entender un tema que es trascendental para el adecuado y eficiente funcionamiento de la organización socio-económica que representa la cooperativa y hace a la permanencia de sus caracteres esenciales y es el de la "información". Hemos visto ya lo problemático de la tarea de delimitación de funciones entre los órganos de conducción y la parte ejecutiva de la gestión y cómo la complejidad y especialización de los asuntos deforma y amenaza cada vez con más empuje la vigencia del principio de la democracia cooperativa ⁽¹⁰⁾.

La labor de fijar la política de la entidad, la dirección de los asuntos, que compete exclusivamente al consejo de administración y el contralor de su aplicación, depende fundamentalmente y cada día más, de la información que reciben del gerente y/o elencos gerenciales. La desigualdad que se da en muchos casos entre la preparación de los ejecutivos y la de los dirigentes electos, hace que muy a menudo la información necesaria para la toma de decisiones venga acompañada, a veces velada y otras a plena luz del entendimiento, de la sugerencia del

(9) Con criterio crítico el Prof. B. Kliksberg, en su libro "El pensamiento organizativo" (Ed. De Palma. Buenos Aires 1973) aborda el estudio de las diferentes escuelas que trataron de la administración de empresas, desde el Taylorismo hasta la moderna teoría de la organización, concluyendo en la necesidad de consolidar el avance científico con la asimilación de los valores positivos aportados por éstas a un nuevo replanteo de objetivos y metodologías.

(10) Ver tema N° 1.

resultado. El planteo liso y llano de las alternativas, la falta regular de los datos que deben alimentar los órganos e instrumentos de contralor (auditoría) o las dificultades para interpretarlos o entenderlos, da lugar al nacimiento y desarrollo del nocivo fenómeno de la "tecnocracia" que justificada preocupación suscita en nuestro tiempo ⁽¹¹⁾.

De allí la necesidad de una información veraz e inteligible, recatada dentro del marco de la delimitación de funciones, que estimule y desarrolle la capacidad de iniciativa y decisión de los cuerpos directivos.

Lo expuesto resalta la importancia de preparar los dirigentes en el campo disciplinario de las ciencias de la administración. Pero aquí una advertencia ligada a la adecuación de los contenidos en la planificación de la enseñanza ⁽¹²⁾.

Interpretamos que más que el cúmulo de conocimientos teóricos, dada la carencia de medios existentes y posibilidades reales de acrecentarlos en el corto plazo, interesa dotar al dirigente de los conceptos y nociones técnicas que le permitan interpretar la información y decidir en consecuencia. La eficacia de este planteo depende de crear simultáneamente las condiciones de concientización de los funcionarios y dotarlos de una metodología de la información ajustada a los ya señalados principios de veracidad, inteligibilidad y recato.

Resulta y no debe desdeñarse la enseñanza de las técnicas de comunicación y conducción. La preparación y conducción de reuniones y asambleas, la forma de su registración, el desarrollo de las aptitudes para las intervenciones orales y escritas, los métodos de promoción, etc., son de suma utilidad para ciertos niveles de dirigentes.

Dos preocupaciones más antes de terminar con este tema:

Como lo señala Kliksberg, la enseñanza universitaria de esta materia y los cursos de extensión (para ejecutivos, funcionarios públicos, etc.) se hallan virtualmente dominados por teorías y modelos elaborados en los países desarrollados. La bibliografía, e incluso los métodos pedagógicos utilizados, tienden a ser de ese origen. El traslado masivo y cuasi mecánico de obras y doctrinas que se realiza, no resiste objeciones científicas elementales, por cuanto las importantes diferencias de contexto determinan que numerosos problemas de administración difieran fundamentalmente en países en vía de desarrollo, de los que se presentan en países desarrollados. Además, la forma empresaria predominante en los marcos desarrollados, es la gran concentración económica y la bibliografía producida en esos marcos se orienta en tal sentido y no atiende a las particularidades de la pequeña y mediana empresa, que es la unidad económica que predomina en nuestro país y particularmente en el campo empresario cooperativo.

La otra y de no menor importancia. En términos generales, toda la fundamentación, toda la teoría de esta disciplina, parte de reconocer como objetivo de la gran empresa, el lucro, la

(11) *Sobre el particular hay una muy extensa bibliografía. A solo título de ejemplo señalamos el libro de Albert Meister "Los sistemas cooperativos", "Democracia y tecnocracia" y los siguientes artículos aparecidos en la Revista de la Cooperación Internacional, órgano de la Alianza Cooperativa Internacional: "Notas sobre las reformas de estructuras de las cooperativas" Vol. I - pág. 76 y ssts. "La producción cooperativa" idem p. 122. "Una nueva estructura cooperativa en Francia" Vol. II. p. 16. "Democracia Cooperativa Contemporánea" idem p. 140. "Reforma de Estructuras" idem p. 216. "La empresa cooperativa" pág. 228. "Las cooperativas y el Desarrollo" Vol. III. p. 248. "Se transformarán las cooperativas en sociedades anónimas" Vol. IV. pág. 31 y así de seguido.*

(12) *Ver punto 6.*

máxima utilidad. Y esta concepción antagónica de los principios que inspiran y guían el accionar cooperativo, impregna todos sus contenidos y por ello es lamentable ver en textos editados por instituciones cooperativas o entidades educativas dedicadas al sector, repetirse mecánicamente ideas y formulaciones que pertenecen al campo de la economía lucrativa.

Estas preocupaciones sientan la necesidad de fundamentar un desarrollo teórico de la gestión fundada en los principios cooperativos ⁽¹³⁾.

11. La base doctrinaria

Como lo sostuvieron los precursores del cooperativismo, como lo propugnaron los más esclarecidos dirigentes de un movimiento económico y social en permanente crecimiento y que cuenta ya con más de un siglo y medio de vida, como lo ha ratificado la Alianza Cooperativa Internacional en su reciente reexamen de la vigencia de los principios y porque además siempre resulta útil repetirlo: "La cooperación requiere de aquellos que desean practicarla efectivamente, que acepten nuevas ideas, nuevas reglas de conducta, nuevos hábitos de pensamiento, basados en los valores superiores de la asociación cooperativa" ⁽¹⁴⁾.

No concebimos al dirigente cooperativo sin una adecuada formación doctrinaria, como no imaginamos a la cooperativa sin la práctica de la educación y de la integración. Claro está que en este aspecto concreto es importante fijar objetivos claros y alcanzables.

La teoría cooperativa se ha visto enriquecida en su devenir centenario con el aporte de conceptos y sistematizaciones fundadas en concepciones filosóficas y económicas diversas cuando no antagónicas. En el campo de las ideas estas corrientes disputan muchas veces su reconocimiento de autenticidad en desmedro de las restantes. Y esta controversia en el ámbito ideológico es a nuestro entender conveniente y saludable, ya que sólo de la libertad en la discusión, que se enmarca dentro del rigor científico, el respeto mutuo y el intercambio, resulta el progreso del pensamiento humano. Sin embargo cuando la defensa de la posición se torna agresiva y conspira contra la unidad del movimiento cooperativo, lo que fuera sano ejercicio se transforma en práctica nociva. No olvidemos que mucho del éxito de la cooperación reposa sobre la aplicación del principio de independencia y no discriminación social, política y religiosa.

Por ello resulta invaluable el aporte de la Alianza Cooperativa Internacional, que ha sentado una base programática y principista, que por encima de las naturales diferencias, une en la acción cooperativa mundial a hombres e instituciones que viven y piensan en función de países con sistemas económicos, sociales y políticos diferenciados y permite aportar unidos el desafío de la problemática humana contemporánea. Sobre esta base principista debe a nuestro entender reposar el contenido primario de la enseñanza y práctica de la doctrina cooperativa.

Partiendo de estos principios de universal aceptación edificar un contenido y una metodología propia al contexto de nuestros países en vías de desarrollo y que además responda a la individualidad histórica y cultural de cada uno de nuestros pueblos.

(13) Sobre el particular puede consultarse el trabajo de Ricardo Rojas Molina "La aplicación de los principios en la gestión de la empresa cooperativa" en el Seminario Latinoamericano sobre Educación y Capacitación (B. Aires 1976) y del mismo encuentro los trabajos de Laks, Cagna, Espinosa, Ingaramo, La Rosa y Cúparo, en Revista del Instituto de la Cooperación N° 1/2 Rosario - Argentina 1976.

(14) "Nuevos Enfoques..." op. cit. pág. 74.

Sobre el tema de los contenidos hemos tenido oportunidad de tratarlos con extensión durante el Seminario Latinoamericano de Buenos Aires, por lo que al trabajo allí presentado, nos remitimos ⁽¹⁵⁾.

12. La metodología

Corresponde referirnos ahora en forma muy somera a la metodología de la enseñanza que debe aplicarse a la formación de los dirigentes.

La caracterización del "hombre medio", limitada por su abstracción y generalidad que hemos hecho precedentemente, nos ubica en la necesidad de una didáctica especial para ser aplicada en cursos y actos educativos dirigidos a personas adultas y de muy diferenciados niveles.

En este acepto, nuestra experiencia y la recogida por lectura de la obra institutos educativos, nos inclina por la tesis de la enseñanza participativa.

Esta metodología concuerda, no sólo con la esencia democrática del pensamiento cooperativo, sino que es primordial para asegurar el efectivo aprendizaje. Sin dejar de reconocer las dificultades que implica su implantación por la resistencia al cambio que generalmente oponen docentes y destinatarios, la riqueza de los resultados que se obtienen, bien vale el esfuerzo.

La organización de cursos, reuniones, encuentros y seminarios, utilizando las técnicas de la dinámica de grupos, la enseñanza a distancia y otros métodos, deben ser encarados en forma sistemática y programada. Los métodos de enseñanza más favorables son los que suscitan un intercambio mutuo entre los instructores y los educandos, la participación individual y colectiva, los que vinculan la transmisión del conocimiento a la propia experiencia del destinatario. Disponemos ya de una amplia bibliografía sobre la materia. La Organización de las Cooperativas de América y la Alianza Cooperativa Internacional cuentan ya con materiales y guías para su implementación. El Centro Nacional de Educación Cooperativa de España posee también valiosa experiencia. El problema es extender su conocimiento por divulgación y coordinar los esfuerzos para la mejor utilización de los recursos y la eficiencia de los resultados. Para ello también es necesario fomentar las tareas de investigación y documentación.

Toda programación lleva implícita la exigencia del control y la evaluación del proceso educativo, ya que ello permite verificar si el nivel de los contenidos responde a las condiciones de los participantes además de los resultados reales.

La sistematización deberá contemplar las posibilidades reales de los destinatarios. En la composición de los cursos tratar de homogeneizar conocimiento y capacidades adquiridas. En la programación, establecer niveles de complejidad creciente y a través del seguimiento del educando, impulsar su formación progresiva. Y si la escolaridad resulta difícil de alcanzar por el reducido margen de tiempo que disponen los beneficiarios, buscar formas de enseñanza discontinua pero de íntima conexión en el desarrollo de los contenidos y en los objetivos propuestos.

(15) "La Educación Cooperativa, Fines y Contenido" en Rev. *Idelcoop. op. cit.* p. 68 y sigs.

13. A modo de explicación

Todo lo precedentemente expuesto, más que el fruto de amplios conocimientos y especialización en los temas tratados, es el resultado de la experiencia de años de actuación en el movimiento cooperativo, de compartir la alegría de sus éxitos y de dolerse profundamente por sus fracasos. Sirva esto como explicación y disculpa para muchos de los ilustres participantes de este encuentro, mejor dotados y preparados que le dicente para emprender empresas de esta laya.

Lejos entonces de nuestra intención la pretensión de ofrecer conceptos acabados, verdades inmutables. Por el contrario, nos anima el deseo de que estas reflexiones sirvan para acicatear el interés den el debate y para obtener del mismo y del aporte de todos, algunos criterios que nos permitan avanzar en la común preocupación por la educación cooperativa. Si ello se cumpliera, bien pagado estaría el modesto esfuerzo realizado.

Conclusiones del Seminario Iberoamericano de Educación Cooperativa

Medellín, Colombia, Julio 6-9- 1977.

Comisión 1: La formación del educador

Conclusiones:

Los integrantes del Seminario Iberoamericano de Educación Cooperativa, que reunidos en la ciudad de Medellín, estudiaron el Tema de la Formación del Educador Cooperativo,

Considerando:

Que es de trascendental importancia el conocimiento y estudio del hombre y sus características esenciales para poder construir a través del cooperativismo el hombre cooperativo y solidario;

Que el hombre en su concepción genérica de hombre y mujer, es el eje de todo el sistema cooperativo pues de él surge, con él se desarrolla y para él se destina, abarcando en la actividad educativa tanto al hombre urbano como al campesino y comunidades indígenas;

Que el educador cooperativo debe estar imbuido de mentalidad y espíritu cooperativo;

Que debe poseer una formación profesional y científica específica conociendo también los sistemas sociales, económicos y políticos existentes, sus competencias, conflictos y problemas;

Que debe tener un conocimiento cabal de la pedagogía moderna para poder planificar la acción educativa aplicando los métodos y técnicas adaptados a las circunstancias de cada localidad y nación mediante la realización de planes concretos a corto plazo pero sin olvidar el idealismo y perspectiva futura del movimiento;

Que no debe estar alejado de la realidad y que debe surgir del medio cooperativo y estar profundamente identificado con él;

Que debe ser responsable por la formación de los dirigentes y socios;

Que las cooperativas ante la importancia de la educación deben incentivar y apoyar con los medios necesarios la acción del educador incluyendo una justa remuneración económica;

Que la formación del educador debe estar a cargo de organismos e instituciones competentes promoviendo el trabajo en grupo e intercambio de experiencias para conseguir una conciencia crítica a través de la cual puedan proponer alternativas de acción y métodos de evaluación continua;

Que la formación del educador cooperativo necesariamente tiene que ser constante y estar a cargo del propio movimiento en todos los niveles convirtiéndolo en realizador de esperanzas y transformador social;

Que es necesario promover la participación del educando a través de dinámicas de grupo y que el pueblo debe participar activamente en el proceso de transformación contribuyendo a definir el rol y estrategia de cada país para la transformación social, económica y política;

Que los objetivos de la educación cooperativa destinada a los socios deben promover su participación activa; destinada a los dirigentes, su capacitación específica y un profundo sentido humano; y destinada a la comunidad en general se deben utilizar todos los medios de difusión posibles;

Que la juventud es fundamental para el futuro del movimiento cooperativo, debe iniciarse una decidida acción en las escuelas y en las cooperativas escolares destacando la importancia de la acción personal del educador en el medio escolar, aceptando y apoyando en este sentido las recomendaciones del Seminario sobre Cooperativismo Escolar que simultáneamente se celebra en estos días en esta ciudad.

Que ante la posición educativa decisiva del maestro en la sociedad se debe encarar la formación de los mismos organizada por el propio movimiento cooperativo e insistiendo ante los gobiernos para que posibiliten y apoyen la promoción de la educación cooperativa en las escuelas;

Que la importancia de las comisiones de educación activas aconsejan su creación en cada cooperativa o federación;

Que el movimiento cooperativo debe promover y contribuir a hacer respetar los derechos humanos fundamentales;

Que es importante que el movimiento cooperativo en su apertura hacia la comunidad promueva también las actividades culturales, artísticas y deportivas;

Que es importante el uso de los medios de información social que estén al alcance real de las posibilidades de cada cooperativa y adaptados a la psicología y condición del pueblo;

Proponen:

Que ALCECOOP como grupo de trabajo y ejecutor de la Comisión de Educación de la Organización de las Cooperativas de América (OCA), se responsabilice por la ejecución de las siguientes propuestas:

1. Elaboración de un modelo de balance de los aspectos sociales y humanos que deberá realizarse conjunta anualmente con el balance económico de las cooperativas midiendo a través del mismo la realización humana y la participación de los socios, empleados y dirigentes de nuestras cooperativas de acuerdo a los principios cooperativos humanistas de justicia y solidaridad.
2. Elaboración de un manual o diccionario donde consten las más importantes instituciones dedicadas a la promoción y desarrollo del cooperativismo, sus objetivos y medios de acción y donde consten al mismo tiempo conceptos fundamentales sobre educación cooperativa.
3. Elaboración de un anuario de información y actualización con cifras y hechos relacionados con el desarrollo cooperativo.

4. Se promuevan cursos y elaboren programas de capacitación para docentes.

Medellín, 9 de Julio de 1977.

Comisión 2: La formación del Dirigente Cooperativo

Conclusiones:

La Comisión 2, a la cual se encomendó el tema "La Formación del Dirigente Cooperativo", estuvo compuesta por 24 personas y fue presidida por el Presbítero Alberto Doremocha. Dicha comisión decidió trabajar en un solo grupo para contar con las experiencias de todos sus integrantes.

Inicialmente se aceptó con reconocimiento la conferencia sustentada pro el doctor León Schujman y la tomó como base para hacer algunas aportaciones basadas en la experiencia personal de los participantes.

La comisión decidió dividir la discusión en tres aspectos:

1º Llegar a una definición de lo que entendemos por dirigente cooperativo.

2º Apuntar cuáles serían las cualidades del dirigente.

3º Y, por último, qué aspectos debería comprender la formación del mismo dirigente cooperativo.

1º Respecto al primer punto el grupo consideró que ésta podría ser una definición de lo que es el dirigente:

"Dirigente cooperativo es la persona que en función de la comunidad en que vive y actúa, así como de las necesidades de ésta, y atendiendo tanto a los medios de que dispone cuanto a las normas legales vigentes relacionadas con el Movimiento es elegido por sus coasociados libremente y tiene facultades suficientes para motivar, orientar, conducir y hacer cumplir los fines que dieron origen a la cooperativa".

En este punto se reconoció que en toda comunidad existen dirigentes con cualidades naturales suficientes para cumplir esas funciones, aunque no siempre han tenido la oportunidad de desempeñarlas.

Después de definir lo que sería el dirigente cooperativo, al estudiar sus funciones institucionales y gestión empresarial, la comisión creyó oportuno concretizar un poco más el punto 1.3. de la pág. 5 atendiendo a la situación fácilmente conflictiva de las relaciones dirigente-gerente. Se propone completar lo expuesto de la siguiente forma:

1.3. "Trato frecuente y cordial con los funcionarios y colaboradores-empleados de la cooperativa, sin que esto impida determinar tanto las áreas de actuación como las mutuas responsabilidades".

2º En el segundo punto, sobre las cualidades deseables en el dirigente cooperativo, además de las presentadas por el autor de la ponencia, la comisión juzgó pertinente añadir que el dirigente debe poseer también lo siguiente:

- debe ser dinámico
- con capacidad suficiente para el desempeño de sus funciones
- perceptivo
- con poder de captar el abanico de las diversas posibilidades del ambiente social
- receptivo
- con capacidad de autocrítica y de ser criticado
- actuar consecuentemente y con sinceridad
- capacidad de adaptación al medio en que se desenvuelve y por último
- una persona que sepa conocer sus limitaciones.

Aparte la comisión admitió una lista de cualidades presentadas por el Centro de Altos Estudios Cooperativos de Medellín, que se presenta como anexo.

Entre los factores anotados en la cuenta "Debe" por el ponente, la comisión observa que dicho "Debe" hace quizás excesiva alusión al dirigente cuando lo que siguen son defectos o fallas atribuibles a factores externos más que a responsabilidad personal del propio dirigente.

Finalmente en este punto no se quiso insistir en los defectos posibles del dirigente tanto porque se quería enfatizar principalmente las cualidades como por creer que al incrementarlas se anulaban los defectos contrarios.

3º En el tercer punto, relativo a la formación del dirigente, después de analizar de nuevo la ponencia se aceptó en su parte conceptual, pero insistiendo en que la labor educativa a todos los niveles deberá ser sistemática y permanente, creando conciencia en los dirigentes de que su formación no acaba nunca.

Al capacitar y formar a los dirigentes, tomando en cuenta la experiencia de nuestros diversos países, la comisión recomienda lo siguiente:

- que los cursos no sean largos
- que sean continuos, sistemáticos y progresivos
- que sean lo más participativos posible
- que partan de las necesidades sentidas por los interesados
- y que no se adopte la postura de que se va a enseñar sino que se va a aprender con los demás.

Por último, como aporte que se creía importante, la comisión adicionó a los contenidos interdisciplinarios anotados en el texto, las cuales ciertamente se aceptan, el tema muy actual en muchos de nuestros países del "análisis crítico de la realidad nacional" donde cada movimiento cooperativo está inmerso.

Medellín, 9 de julio de 1977.

Esquema del modelo de un Dirigente Cooperativo

I. Condiciones personales:

- 1° Activo
- 2° Receptivo
- 3° Sentido de servicio
- 4° Generoso
- 5° Amigo del cambio
- 6° Responsable
- 7ª Sincero y serio
- 8° Afable

II. Estructuración ideológica:

- 1° Honrado
- 2° Solidario
- 3° Democrático
- 4° Firme en criterios
- 5° No oportunista
- 6° Humano con mística

III. Estructuración académica

- 1° Conocimientos generales
- 2° Altamente social
- 3° Conocedor del sistema cooperativo
- 4° Buen planificador
- 5° Buen expositor
- 6° Buen administrador
- 7° Conocedor del personal

IV. Experiencias y práctica:

- 1° Con grupos
- 2° En la fundación de cooperativas
- 3° En la gerencia o administración de cooperativas
- 4° En la dirección de empresas

Centro de Estudios Cooperativos
(*Escuela de Gerencia Cooperativa*)

Sondeo de investigación

Medellín, 9 de Julio de 1977.

Comisión 3: enseñanza de la gestión cooperativa

Conclusiones;

La Comisión considera que la ponencia presentada por los señores Joaquín Mateo Blanco y Manuel Indarte interpreta sus pensamientos e inquietudes acerca de la enseñanza de la gestión cooperativa. Del debate de dicha ponencia, han surgido las siguientes recomendaciones:

1. La formación del gerente debe tender a adecuar su gestión al ámbito funcional delimitado por la asamblea de socios, con sujeción al concepto de la democracia cooperativa.
2. Si bien la gestión gerencial es eminentemente técnica, el gerente debe utilizar de manera permanente, mecanismos de información de fácil acceso para los restantes estamentos.
3. La formación del gestor cooperativo debe tender a crear expectativas ciertas y adecuadas a la realidad cooperativa, utilizando para ello la misma cooperativa como recurso sicopedagógico.
4. La enseñanza para la gestión cooperativa debe orientarse a la capacitación técnica operacional condicionada a la ideología, principios y métodos de la cooperación.
5. En la relación intercooperativa, la enseñanza debe considerar de manera prioritaria la integración en los distintos niveles, para lo cual se propone orientarla a reforzar las estructuras regionales, conjuntamente con las sectoriales.
6. En la proyección de las cooperativas en la sociedad y en su relación con el medio la gestión cooperativa debe situarse en el conocimiento de la realidad en la que se desenvuelve para no generar conflictos innecesarios o que puedan limitar su acción transformadora.
7. En la formación del gestor cooperativo se debe prestar especial atención al análisis de las decisiones de gestión en las que se vean envueltos asuntos que inciden en aspectos fundamentales del pensamiento cooperativo y de la acción específica del cooperativismo.
8. Teniendo presente que la falta de participación lleva en algunos casos a la conducción autocrática de la cooperativa por parte de los gerentes, se propone incluir en los programas de enseñanza las técnicas apropiadas que conduzcan a un adecuado y permanente entendimiento de la gerencia con la base social.
9. Con el fin de afianzar la participación de la base societaria en la conducción de la cooperativa, se propone la constitución de comités o comisiones que complementen y asesoren a la función gerencial. Dichos comités o comisiones deben estar integrados por asociados previamente educados para tal función, los que serán designados por la asamblea o el consejo de administración y dependerán directamente de este último.

Medellín, 9 de Julio de 1977.