

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS COOPERATIVAS COLOMBIANAS (OFCC).

Para tener una idea del contexto en donde estas organizaciones cooperativas han funcionado, vale la pena mostrar algunos datos. (Los valores en dinero deflactados al año 2004 en euros, son solamente aproximaciones para tener un referente en ésta moneda)

Las organizaciones cooperativas colombianas que de alguna manera adelantan actividades financieras al año 2000 son aproximadamente 620. Agrupan cerca de 1,5 millones de asociados. Movilizan ahorros por 1,6 billones de pesos colombianos (1035 millones de €uros), manejan cartera del orden de los 3 billones de pesos (1938 millones de €uros), cuentan con un patrimonio de 2,1 billones (1357 millones de €uros) y activos totales por 6 billones de pesos (3877 millones de €uros).

De cada 100 personas que se vinculan al cooperativismo, cerca de 70 lo hacen en cooperativas de ahorro y crédito o dedicadas a lo financiero, 7 en cooperativas de consumo, 6 optan por asociarse a cooperativas de comercialización, mientras en vivienda se asocian sólo 5. El saldo promedio de dineros por debajo de la media en cuentas de ahorro, estaba alrededor 900 € y en créditos con promedios ponderados de 1.700 € (éste promedio excluye los créditos de gran envergadura colocados a empresas grandes y/o grandes empresarios directamente por las tesorerías centrales o direcciones generales).

Las OFCC ofrecían la mayoría de los servicios financieros que la banca de cualquier país ofrece: prestamos para diversos propósitos en una gran variedad de tamaños, plazos y esquemas de pago; cuentas de ahorro altamente líquidas que pagaban interés; y depósitos CDAT a plazos con tasas del mercado; Tarjetas débito y crédito entre otras. Simultáneamente cualquier modalidad de seguros.

Una oficina/agencia/sucursal típica promedio de las OFCC podía tener de 2000 a 5000 asociados, y el siguiente personal: Un gerente/director, una secretaría administrativa (Segundo gerente /subdirector), uno a tres asistentes de ahorros y créditos, una persona para servicios generales, un asistente para los asociados, de dos a cinco cajeros, una conserje, y un mensajero.

Antes de la crisis del SFTC que incluyó al SFCC, las organizaciones de nuestra muestra poseían a 1997 los siguientes datos: 2,8 billones de pesos colombianos en activos (2900 millones de €uros), 800 oficinas/agencias/sucursales, 2,3 millones entre asociados y terceros, y generaban al rededor de 12.200 empleos directos.

Las 15 organizaciones cooperativas financieras que son parte de nuestra muestra son las siguientes: **COOMEVA, AVANCEMOS, CUPOCREDITO, CONFIAR, COOPSIBATÉ, DON MATÍAS, COOPERADORES, COOP JOHN F. KENNEDY, SOLIDARIOS, COOTRAFA, COOPROPAL, COOPERAMOS, COOPCENTRAL, CAJA POPULAR COOPERATIVA, y COMULTRASAN.**

La selección de estas organizaciones cooperativas como muestra representativa del total de las organizaciones del SFCC obedeció a tres factores principales: A. Las posibilidades concretas para acceder a fuentes de información tanto escritas (documentos, actas, etc.) como orales (entrevistas). B. A su representatividad en las regiones en las cuales estaban circunscritas, y C. A su posición en la escala del ranking de las organizaciones del SFCC. Esto es que estuvieran entre las más grandes financieras cooperativas de Colombia.

Es de aclarar que COOMEVA más que una cooperativa financiera propiamente dicha, ha sido una organización multiactiva de prestación de servicios de salud y naturalmente de ahorro y crédito. No obstante su dinámica y su fundamento para el crecimiento han sido generados a partir de lo financiero. Hoy la actividad financiera se encuentra especializada y se hace a partir de COOMEVA FINANCIERA, organización adscrita al Grupo Empresarial COOMEVA.

A continuación se hace una descripción de cada una de estas organizaciones.



La Cooperativa Médica del Valle y de los profesionales COOMEVA

Con la necesidad expresa de enfrentar problemas propios de los médicos, además de establecimiento de programas que atendieran algunas necesidades insatisfechas del cuerpo médico, en la asamblea de 1963 de Asociación Médica del Valle Asomeva apoyó la idea de constituir una cooperativa para los profesionales de la medicina. El sustento ideológico del proyecto correría por cuenta del médico pediatra Uriel Estrada Calderon.

Efectivamente la Cooperativa Médica de ahorro y crédito del Valle COOMEVA nació el 4 de Marzo de 1964 en el club San Fernando de la ciudad de Cali. El empeño de 27 jóvenes médicos acompañó a Uriel Estrada en el inicio de esta organización. No si antes hacer un proceso formativo como condición previa para la fundación de la cooperativa. Alrededor de 300 médicos escucharon las exposiciones del padre Reyes sobre los argumentos a favor de crear una cooperativa. Asimismo la participación de UCONAL en alianza con la Universidad Obrera fue importante ya que marcó la impronta de una concepción organizacional definida del cooperativismo en la formación de los profesionales que fundarían a COOMEVA.

Para ingresar a Coomeva se requería ser médico, ejercer el oficio de su profesión en el Departamento de Valle de Cauca, asistir a tres reuniones de información cooperativa y ser aprobado el ingreso por el consejo de administración. La fundación de ésta cooperativa implicó un cambio de rumbo para el movimiento cooperativo, en la medida que esta organización fue dirigida a los profesionales. Se rompió el modelo que asignaba a las cooperativas una orientación hacia grupos obreros y de empleados. Esta extensión a otros estratos sociales (clase media fundamentalmente) favorecería la apertura hacia una concepción empresarial del proyecto cooperativo.

Aunque Coomeva siguió la tendencia nacional, ubicándose en el modelo cooperativo de ahorro y crédito, la cooperativa asumiría otros proyectos. Primero desde la multiactividad y luego con la constitución y especialización del grupo empresarial que hoy existe. En los inicios de los años 70s se aprueba el ingreso como asociados a los profesionales de otras disciplinas, y se extiende el radio de acción a otras regiones del país.

Se inicia el crecimiento organizacional a otras regiones ofreciendo servicios de crédito, el fondo de solidaridad, programas de vivienda, oficinas para profesionales, seguros de vida, seguros e importación de automóviles. Para fortalecer su capacidad y responder a los créditos de los asociados, la cooperativa se integra a UCONAL, COOPDESARROLLO y FINANCIACOOP. A través del apoyo radial, de la publicación de la *revista Coomeva*, del boletín *noticias Coomeva*, y la puesta en servicio de la *Biblioteca Coomeva*, la entidad ha difundido la idea cooperativa dado información constante a sus asociados.

Un poco contrario a la lógica trazada de las organizaciones de nuestra muestra, en los finales de la década de los años 70s, Coomeva pasa de ser una entidad especializada de ahorro y crédito a ser una cooperativa multiactiva. En los planes de ésta cooperativa estaba prestar otros servicios. Sin embargo desde el punto de vista legal por ser una organización especializada no lo podía hacer. Con la multiactividad la cooperativa prestaría servicios de ahorro y crédito, educación, recreación, construcción y vivienda, seguridad, asistencia, previsión, solidaridad, servicios generales, y comercialización de bienes y servicios. Definida la multiactividad para la prestación de los servicios se empezó a construir un proceso de expansión para llegar al mayor número de profesionales del país y sus familias.

A partir de los inicios de la década de los años 80s, se empiezan a consolidar los procesos de cambio necesarios para poder cumplir con la formulación y construcción del plan de desarrollo de la cooperativa. Se reivindica la existencia de Coomeva como cooperativa de cobertura nacional, lo que exige operar con un esquema de centralización de políticas y descentralización de operaciones. Se especializa la estructura nacional como rectora de toda la organización, con estructuras regionales responsables de las operaciones zonales.

Entre 1991 y 2000 la cooperativa vive un proceso de afianzamiento del modelo de los años anteriores. Simultáneamente se modernizan los procesos de gestión, dirección y administración, y se profundiza el papel de Coomeva en el panorama del cooperativismo nacional e internacional. Por otra parte coloca en marcha unas propuestas de reconversión empresarial cuya primera fase se cumple con la constitución del Grupo Empresarial Coomeva. La Cooperativa Médica del Valle y de los profesionales de Colombia COOMEVA se convierte en la matriz del grupo empresarial. Esto se dará mientras se posea una participación en el capital de las entidades en una proporción superior al 50%.

El grupo empresarial COOMEVA cuenta con 10 organizaciones: Coomeva Cooperativa Multiactiva (Matriz del grupo); La Fundación Coomeva para el Desarrollo Social; Salud Coomeva medicina Prepagada S.A; Coomeva E.P.S; Clínica Materno Infantil Los Farallones; Turismo Coomeva Agencia de Viajes Ltda; Corporación Coomeva para la creación y la cultura; Los Andes golf Club; Funerales Los Olivos Sercofun Ltda.; y Coomeva financiera. La misión del Grupo Empresarial Coomeva será la de contribuir al desarrollo integral de los asociados, del sector solidario y de la comunidad en general, con fundamento en la filosofía, los principios y valores del cooperativismo, y con la visión de lograr asociados plenamente satisfechos.

La pujanza y solidez le ha permitido mantener exitosos indicadores de gestión a través de toda su historia, especialmente en términos de confianza y credibilidad. Esto la ha convertido en un caso digno de mencionar en desarrollo social y empresarial, cuyo objetivo principal sigue siendo ofrecer bienestar a los profesionales de Colombia y su familia.

A diciembre 2000 la cooperativa COOMEVA tenía activos por 760.000 millones de pesos (491 millones de €) y brindaba servicios de seguridad social integral en condiciones especiales a 130.000 asociados y sus familias. Prestaba asistencia en salud a más de 1.500.000 usuarios en 21 departamentos de Colombia. Genera 3.394 empleos directos, además de proporcionar oportunidad de trabajo a 8.313 profesionales prestatarios de salud adscritos a Coomeva.

Hoy la Cooperativa de los profesionales COOMEVA es la segunda organización más grande de todo el sector cooperativo colombiano, y ocupa sitios de privilegio en la economía nacional.



FINANCIERA AVANCEMOS: Entidad cooperativa.

En 1966 en el municipio de Bugalagrande (Valle del Cauca) nace por iniciativa del sindicato de trabajadores de Cicolac e Inpa (Nestlé) una cooperativa con el nombre de Cooperativa de los Trabajadores de CICOLAC e INPA, *COCICOINPA*. Uno de los objetivos que motivaron la creación de la cooperativa fue la existencia de muchos prestamistas o agiotistas que cobraban del 10 al 15% mensual llevando a tener en permanente endeudamiento a los trabajadores.

En los años venideros la dinámica de la cooperativa fue acompañada por la apertura del vínculo hacia las comunidades (terceros) y en la conversión de un actor dinamizador del desarrollo municipal. El aporte en la educación, el deporte, la cultura, la vivienda, y en propuestas de desarrollo local fue la proyección social de ésta cooperativa con su base social. La construcción del polideportivo, la

autoconstrucción de vivienda, la dotación del hospital, entre otras son los aportes tangibles a éste mediano municipio. Igualmente las influencias del sindicato fueron evidentes hasta inicios de la década de los años 90s. Las decisiones en la junta directiva de la organización de los trabajadores incidían sobre el manejo de la cooperativa.

La cooperativa desde sus inicios fue Multiactiva, prestando desde una misma estructura los servicios de Ahorro y Crédito, Comercialización (Comisariato, supermercado, droguería, deposito de materiales, vivienda), y servicios de Salud. La década de los 80 marcó para ésta cooperativa una mayor interrelación con su base social, ello en la medida que se generó nuevas políticas, mayor participación social, y mejor manejo institucional de la organización. Con el asesinato en 1986 de su gerente general y líder sindical, Héctor Daniel Useche Berón, la actividad social pierde dinamismo.

Iniciando la década de los años 90s se presentan cambios administrativos y se le imprime a la Cooperativa una dinámica organizacional enfocada al crecimiento empresarial y financiero. Con la especialización en la actividad financiera en el año 1992, asumen el nombre de Financiera AVANCEMOS. Por la especialización igualmente se tiene que desprender de los otros servicios, los cuales se estructuran en organizaciones independientes. La COMERCIALIZADORA AVANCEMOS y SALUD AVANCEMOS fueron dos organizaciones que nacen de la lógica anterior.

Las estrategias de crecimiento de la Financiera AVANCEMOS se basó en una lógica de expansión geográfica con la consolidación de una amplia red de oficinas en las regionales, con énfasis en las ciudades capitales de departamento. A su alrededor se fortaleció también un grupo empresarial corporativo compuesto por las siguientes organizaciones: COMERCIALIZADORA AVANCEMOS, SALUD AVANCEMOS, COOBUTRANS (Empresa de transporte de carga), RECREAMOS (Cooperativa de turismo y recreación), Cooperativa de Educación JOSE ANTONIO GALAN (Colegio de secundaria), y FUNDESHED (Fundación para el desarrollo social Héctor Daniel Useche).

Los activos de la financiera AVANCEMOS al año 1997 estaban en 100.000 millones de pesos (157 millones de €) con un total de 70.000 personas entre asociadas y ahorradores. Todo el grupo corporativo en ese mismo año generaba aproximadamente 800 empleos directos, y poseían más de 85 oficinas/sucursales en diferentes ciudades de Colombia.

La *misión* de la cooperativa fue enmarcada dentro del aumento del nivel de vida de sus asociados, ahorradores, empleados, y comunidad, mediante la prestación de los servicios de ahorro y crédito, comercialización y servicios de salud, además con programas de seguridad social.

La crisis del sector financiero colombiano, aunado a la concentración de algunos créditos en cuantías significativas, llevó a ésta organización financiera a tener problemas de iliquidez. El no pago de algunos de estos créditos desembolsados o colocados a grandes empresarios colombianos, generó un problema de falta de recursos. A raíz de ello, el gobierno intervino la cooperativa para su administración. Hoy la financiera Avancemos está en un proceso de liquidación.



Cooperativa Unión Popular de Crédito CUPOCREDITO.

Al finalizar la década de los años 50 un grupo de dirigentes de arraigada formación cristiana y militantes de la UTC principalmente, iniciaron la fundación de una Caja de Ahorro en cada sindicato. Todo con el fin de que el trabajador ahorrara una pequeña parte de su salario y en esa forma contribuyera a solucionar sus problemas inmediatos. El éxito de esas Cajas llevó a fundar CUPOCREDITO.

La Unión Popular de Crédito CUPOCREDITO nace el 16 de Junio de 1960 con apoyo explícito de la Unión de trabajadores de Colombia UTC. Se destacaron entre otras tres personas que han acompañado todo el proceso desde su nacimiento, pasando por sus crecimientos hasta ganar niveles de consolidación. Ellos son Luís Alfonso Perdomo, Alvaro Ramírez Pinilla, y Carlos Julio Niño Rodríguez.

Luís Alfonso Perdomo, además de cofundador, fue el gerente general por 14 años, quién recibió la gerencia de José Joaquín Rojas. En Julio del 1994 renuncia para ceder la gerencia general a otro cofundador, el Sr. Alvaro Ramírez Pinilla. Por otro lado el Sr. Carlos Julio Niño Rodríguez estuvo siempre articulado a la dinámica de la cooperativa en calidad de directivo, principalmente en el consejo de administración. Aquí ocupó diferentes cargos durante varios años. Igualmente fue el cofundador entre otras organizaciones cooperativas como Uconal, Coopdesarrollo, Coopsibaté, entre otras.

Inspirados en la filosofía social-cristiana los fundadores de CUPOCREDITO propusieron adoptar y desarrollar un cooperativismo como prolongación de la lucha sindical. Ello con miras a satisfacer al trabajador, a la familia y a la comunidad en su conjunto en sus necesidades básicas. El ahorro, además de constituir una reserva para el futuro, estimula el esfuerzo del trabajador por mejorar sus conocimientos profesionales e incrementar el salario. Con el ahorro se hacen inversiones productivas, se crean nuevas empresas y se generan fuentes de empleo. Eso es lo que ha hecho Cupocrédito.

El objetivo social de cupocredito es contribuir a elevar el nivel económico, social, educativo y cultural de sus asociados y de la comunidad en general, a través de la promoción de una cultura empresarial cooperativa y el fortalecimiento de los lazos de solidaridad y ayuda mutua. En éste sentido estaban encaminados los programas de vivienda popular, pavimentación y financiación de obras rurales como: electrificación, telefonía, mejoras sanitarias, ayuda a minusválidos y actividades dirigidas a mujeres cabeza de familia y a grupos juveniles.

Su carácter multiactivo permitió ofrecer productos financieros y servicios sociales que van desde la generación de alternativas de inversión, hasta la cobertura de necesidades básicas como vivienda, educación e impulso a iniciativas empresariales. En la práctica fue un banco pequeño. Aunque no podía realizar directamente algunas operaciones como emitir instrumentos de garantías avals, chequera o tarjeta de crédito. Para hacer esto Cupocrédito adelantó convenios de afinidad con los bancos cooperativos (especialmente UCONAL) permitiendo el acceso de sus asociados a nuevos servicios. Un ejemplo fue la tarjeta de crédito (Credibanco Visa) que la cooperativa ofrecía como otra línea más de crédito en convenio Banco Uconal-Cupocrédito.

En los primeros 20 años la gerencia de Cupocrédito fue cautelosa de abrir otras oficinas/agencias/sucursales fuera de las principales en Bogotá. Ella carecía de la tecnología necesaria para proveer transacciones seguras y comunicaciones.

A partir de 1985 la cooperativa comenzó un proceso de expansión principalmente en comunidades rurales, en Departamentos cercanos a Bogotá: Cundinamarca, Boyacá, y Meta. Posteriormente se abren sedes en muchas ciudades del resto del país. Siempre mantuvo un porcentaje promedio de 54% de asociados urbanos, y un 51% de las oficinas/agencias/sucursales ubicadas en zonas urbanas. Desde 1986 los empleados han recibido un bono de los beneficios de la cooperativa, y los salarios de empleados son comparables a los de la banca en general.

En 1996, y después de adelantar la respectiva reforma estatutaria para presentarla al DANCOOP, obtuvo su conversión en Cooperativa Financiera especializada en ahorro y crédito. Este cambio implicó la creación de cooperativas o entidades filiales que siguieran impulsado los servicios que antes de la especialización Cupocrédito ofrecía. Se creó la *Comercializadora* para la venta de electrodomésticos y maquinaria para la pequeña y mediana industria; Una *constructora e Inmobiliaria* a fin de cubrir las operaciones que adelantan en ésta tarea; una *Fundación Educativa*, y finalmente para ofrecer nuevos servicios financieros se fundó una Compañía de *Financiamiento Comercial CRECER S.A.* En este mismo año 1996, Cupocrédito fue situada por Confecamaras en el puesto 17

entre las 100 empresas de mayor crecimiento promedio de ingresos en los últimos cinco años en Colombia. Ocupaba el puesto # 23 de todo el sistema financiero colombiano.

La conversión implicó fuertes inversiones en plataformas tecnológicas y centros de computo. Se crearon infraestructuras altamente tecnificadas para el manejo totalmente automatizado de la organización. Entre ello se dio tempranamente el servicio de cajeros automáticos con conexión de redes de terminales financieras de autoservicios y tarjetas débito, enlazando todas las oficinas a escala nacional a través de sistema en línea.

En la modalidad de Cooperativa especializada en lo financiera, Cupocrédito ofrecía líneas de crédito tanto ordinarias como de mercadería; el apoyo a la micro, mediana y pequeña empresa a través de convenios con el IFI y la línea de financiación para la producción y comercialización del carbón. Igualmente ofrece financiación al Gobierno Nacional para proyectos de fomento e inversión en cualquiera de sus entidades descentralizadas o sus empresas mixtas, industriales y comerciales.

La Cooperativa Unión Popular de Crédito CUPOCREDITO era liderada por un presidente y un vicepresidente ejecutivo. La principal estructura está hecha de vicepresidencias. Tenía tres divisiones regionales y 5 departamentos centrales (Finanzas, Mercadeo, desarrollo, tecnología, y crédito). Existía igualmente una Secretaría General con tres asistentes, un director de Recursos Humanos, y un Director Legal. Once eran los jefes de División en las áreas de servicio (Créditos, Prestamos, Servicios Generales, inversiones, soporte técnico, operaciones, organización y métodos, telematic, on-line, servicios seguros, protección social). Las divisiones regionales reportaban directamente al vicepresidente.

En 1998 Cupocredito generaba 1.550 empleos directos, tenía alrededor de 486.300 asociados/usuarios. Poseía 128 oficinas/agencias/sucursales en 12 departamentos y 72 municipios, y activos cercanos a los 447.000 millones de pesos (402 millones de €). A inicios de 1999 y presionados por la Superintendencia Bancaria, se oficializa la fusión de Cupocrédito, Coopsibaté, Bancoop, y Coopdesarrollo. De ésta fusión nace lo que sería el inicio del MEGABANCO en Colombia.



COOPERATIVA FINANCIERA CONFIAR

El 3 de Julio de 1972 se funda la Cooperativa de Trabajadores de SOFASA (Autos Renault en Colombia). Su fundación está muy relacionada con el sindicato de base de Sofasa, y de los aportes de ésta empresa de automóviles. Lo que motivó a su iniciación fue la afirmación que los trabajadores necesitaban plata prestada para la solución de problemas concretos.

En la primera etapa COOTRASOFASA tuvo los problemas que han sido constantes en las organizaciones de nuestra muestra (Falta de recursos financieros, Niveles medios de educación cooperativa, y problemas en los aspectos administrativos). El gerente de la cooperativa solo podía dedicarle sus ratos libres ya que trabajaba tiempo completo en SOFASA. Además no contaba con los fundamentos filosóficos y técnicos necesarios para la gestión cooperativa.

Posteriormente la empresa SOFASA fue creciendo, y con ello llegaron más trabajadores a afiliarse a la cooperativa. Su radio de acción seguía limitado solo a los trabajadores de Sofasa, ya que era de carácter cerrado; lo financiero solo era los aportes sociales, los créditos eran muy bajos; y las relaciones con otras cooperativas eran prácticamente inexistentes.

En 1980 siendo directivo sindical Oswaldo León Gómez Castaño, empezó a impulsar la idea de darle un manejo distinto a la cooperativa. En ello lo apoyaron un grupo de trabajadores que entendía

claramente el mensaje. En 1982 se nombra de tiempo completo al actual gerente general Oswaldo Gómez, aprovechando su despido de la empresa Sofasa en ese momento.

Con la nueva administración se abrió las posibilidades para atender también los trabajadores de las empresas filiales de Sofasa. Se empieza la captación a través de los CDAT, los servicios de seguros de vida, funerarios, salud (medicina y odontología) y, recreativos. Se formaron campañas educativas, de música, y de planeación de administración y financiera. Se adquirió la primera sede en el sexto piso de tradicional edificio la Ceiba en Medellín. Hubo cambios en el logotipo y se empiezan las acciones publicitarias. Igualmente se integran a organismos de segundo grado: UCONAL y FINANCIACOOP.

Las directivas de la empresa SOFASA entra en discusiones criticando la influencia del sindicato en la cooperativa. Esta crisis generó una dinámica de independencia de la cooperativa como tal, tanto de SOFASA como del propio sindicato. Las actividades sociales, las entrega de vivienda a los trabajadores, la recreación y la capacitación caracterizó la vida de la cooperativa hasta mediados de los años 80s.

A partir de 1985 se da apertura de vinculación de asociados, ya no necesariamente de Sofasa y sus filiales sino que cualquier persona podía pertenecer a la cooperativa. Se rompe el vínculo de carácter cerrado. Empieza la apertura de las primeras oficinas/sucursales/agencias. Igualmente se cambia la razón social *Caja Cooperativa de Trabajadores*. También se inicia la vinculación y participación en la actividad gremial cooperativa con énfasis en Antioquia: CINCOA, ASACOOOP. Se crean las cooperativas Comercializadora COOMPREMOS, REDECOOP (asistencia y desarrollo de informática), Previsora Exequial Social VIVIR, y la constructora El Edén, y Cooperativa para el Beneficio Integral Pecuario CENCOBIP.

Se adquiere la nueva sede administrativa y posicionamiento de la imagen institucional de la cooperativa. Empieza el proceso de planeación de manera más sistematizada, con una redefinición de la estructura organizacional. Se inicia el montaje de la plataforma tecnológica con los procesos de sistemas en línea descentralizando los servicios.

En los principios de los años 90s empieza propiamente el crecimiento de la cooperativa y su fortalecimiento como cooperativa financiera. Se recibe la autorización del DANCOOP para el ejercicio de la especialización financiera. Aparece su nuevo nombre: *CONFIAR Caja Cooperativa*, buscando una imagen pública propia, que generara confianza y seguridad más allá de la relación que sugería estar ligados al nombre de la empresa SOFASA. Se inicia propiamente la apertura de las agencias/oficinas/sucursales en su proceso de expansión, y se definió la estructura administrativa creándose la *dirección general* para abarcar la responsabilidad que implicaba el crecimiento organizacional.

La intención de obtener un lucro más social que financiero; democratizar el crédito, hacerlo asequible a los que realmente lo necesitan; generar impacto social; interactuar con el Estado para formular propuestas que promuevan desarrollo; privilegiar los créditos destinados a capital de trabajo o financiación de vivienda, son las tareas que CONFIAR ha venido adelantando. Lo anterior se interrelacionaba con el adelanto del plan de Desarrollo de Personal que incluyó el nombramiento del cargo de *asistente de personal*. Nivelación de los salarios de acuerdo con el medio externo, mejoramiento del Fondo de Bienestar Laboral, y el fortalecimiento del Comité Consultivo Laboral, fueron algunas de las tareas que se impulsaron desde el nuevo cargo.

La especialización trajo la modificación de las políticas sociales y se creó el *Área de Servicios Especiales*. Esta se encarga de atender los asuntos complementarios a la operación de ahorro y crédito, como salud, previsión exequial, y seguros. Igualmente la creación de la *fundación confiar* que junto con el programa *Arco Iris*, y RECREATUR (con su Centro Recreativo y Social *El paraíso*) de propiedad de la cooperativa, han generado acciones de promoción del ahorro, escuelas de liderazgo, formación cultural y social, vacaciones recreativas, talleres artísticos, festivales de pintura, etc.

En 1997 fue destacados los reconocimientos públicos a CONFIAR como entidad financiera cooperativa, por su cobertura regional, y su trayectoria en la especialización de los servicios complementarios, y en su soporte tecnológico y continua modernización. Hoy la cooperativa financiera Confiar genera más de 300 empleos directos, y cuenta con 19 oficinas/agencia/sucursales. En asociados tiene alrededor de 52.000 personas.



COOPERATIVA FINANCIERA COOPSIBATÉ.

El problema de la usura ante la ausencia de medios para obtener recursos para los insumos y demás menesteres de los cultivos de los campesinos pobres, los arroja irremediamente en las redes de los prestamistas sin conciencia, menguando el producto de su trabajo y empobreciéndolos más. Esta realidad conmueve al cura Párroco de SIBATÉ, Julio Cesar Beltran. Su formación pastoral se revela contra esta forma de explotación de sus feligreses y piensa sobre la necesidad de colocar remedio a esta situación.

Su iniciativa lo conduce a UCONAL de la que recibe formación cooperativa directamente de uno de sus cofundadores, el jesuita Francisco Javier Mejía. La Cooperativa Financiera COOPSIBATÉ conocida como la cooperativa grande de Colombia nace el 11 de Marzo de 1962 en SIBATÉ (que en lengua chibcha quiere decir “derrame de la laguna”) en un modesto pueblo adscrito en ese momento al municipio de Soacha (Cundinamarca) en un humilde salón de la casa cural.

Los primeros 10 años se trabaja para persuadir a las comunidades de la importancia de participar en la dinámica de la cooperativa, contrarrestando los mal intencionados comentarios que hacían circular los “enemigos” de la organización, en especial los agiotistas. La década de los años 70s la cooperativa se perfila como una institución especializada en ahorro y crédito con experiencia en el manejo del crédito agropecuario, y de consumo.

Fueron varios los conflictos internos que amenazaron con cerrar la cooperativa. Las estrechas relaciones con UCONAL y el surgimiento de nuevos líderes que venían del magisterio, crearon un ambiente positivo, de credibilidad y confianza de los campesinos y trabajadores hacía la cooperativa. Una nueva estructura se planteó implementando la comercialización a costos moderados de fungicidas, herramientas, abonos etc. Además de la compra de un tractor nuevo que se alquilaba a los campesinos por hora.

Igualmente se financia la pavimentación de calles en algunos pueblos, el acueducto de Usme y la infraestructura para la colocación de teléfonos en zonas rurales, se construyó el auditorio de la cooperativa con capacidad para más de 500 personas en Sibaté, se cedió terrenos para construir la biblioteca pública del municipio, se adecuó las instalaciones del Preventorio de Sibaté lugar y refugio de adolescentes abandonados, entre otras obras sociales. Sin duda los aportes en éste sentido involucraron los comités de promoción y desarrollo de cada oficina/agencia/sucursal que realizaban una labor educativa hacía los asociados.

En el proceso de COOPSIBATE, igual que en otras cooperativas de nuestra muestra, era costumbre que para garantizar los créditos que solicitaba la organización cooperativa a los Bancos debían ser respaldados. El gerente además de suscribir los pagaré como Representante Legal debía firmar como persona respondiendo con su patrimonio. Asimismo algunos asociados (especialmente consejeros) respaldaban los créditos de la cooperativa con sus fincas y patrimonios con el fin que la cooperativa pudiese obtener los recursos financieros necesarios para irrigar créditos agrícolas y propiciar su expansión.

Una nueva etapa empieza con el Gerente General Héctor Julio Díaz. El empuje, la personalidad y el espíritu de trabajo fueron elementos importantes para una nueva era en COOPSIBATÉ. Con la ayuda de Cuna Mutual y sus funcionarios se construye el plan de desarrollo el cual sirvió como herramienta permanente de trabajo gerencial. Hay cambio de imagen y logotipo, y se empieza el proceso de sistematización con una firma estadounidense. Se inicia el crecimiento de la entidad con la expansión de nuevas oficinas a otras comunidades rurales y urbanas, incluyendo Bogotá y otras ciudades importantes.

En el proceso de transformación de una gran empresa del pueblito sabanero al escenario nacional, se da el cambio de razón social. Efectivamente en el proceso de especialización de la actividad financiera, la cooperativa adopta su nueva razón social en Diciembre de 1990 como Cooperativa Financiera COOSIBATE. Es la oportunidad para conformar una nueva mentalidad y orientación para expandirse nacionalmente con enorme prioridad al tema financiero y comercial. La presencia institucional en las diferentes localidades se acompañó con medios de publicidad en la radio principalmente, con tecnología de punta, además de sentido de competencia con el resto de los intermediarios financieros.

A lo anterior le acompañó una etapa de modernización con toda una infraestructura tecnológica y electrónica, con sofisticadas redes de comunicación y de transmisión de datos, adquisición de tecnologías informáticas de vanguardia, sistemas de redes corporativas de ATMS con cajeros automáticos y servicios de tarjeta de crédito. A la par se construyó como centro de operaciones la sede nacional en Bogotá con capacidad para 200 puestos de trabajo. Allí funcionaban los departamentos de crédito, sistemas y tesorería con los medios más modernos de banca electrónica y comunicación que enlazó vía satélite a todas las oficinas.

A inicios de 1999 la Cooperativa Financiera COOPSIBATÉ entra en un proceso de fusión adhiriéndose al Banco Coopdesarrollo. Para ese momento sus activos oscilaban en los 300.000 millones (228 millones de €), con 75 oficina, 250.000 asociados y 380.000 ahorradores. La cooperativa generaba directamente 720 empleos.



COOPERATIVA DONMATIAS
NIT . 890904811-6

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DONMATIAS.

El día 6 de Junio de 1965 en el Salón Parroquial del municipio de DONMATIAS se reunió la Asamblea de constitución de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DON MATIAS. En éste nacimiento tuvo que ver mucho UCONAL y la diócesis de Santa Rosa de Osos. La inspiración del Padre “Pachito” (Presbítero Francisco Gómez) como el sacerdote encargado del fomento del cooperativismo en la diócesis, dio el empuje y dinamismo para que la COOPERATIVA empezara su crecimiento y desarrollo.

Desde su nacimiento la cooperativa siempre fue especializada en ahorro y crédito. En los primeros años de existencia no hay certidumbre acerca de si la Cooperativa es una acción pastoral o es una forma de organización de la comunidad para resolver sus problemas y satisfacer necesidades. Después de haber pasado por cinco gerentes, la estabilidad de la cooperativa se gana con Francisco Eutimio Medina nombrado desde 1978 y quién acompañará a esta organización en su dinámica organizacional.

Posteriormente llega el aporte y liderazgo de los maestros del magisterio local. Su voluntad de acción y su compromiso con la comunidad le imprimen a la cooperativa una dinámica en función del municipio y sus habitantes. En éste contexto favorable se incorpora la cátedra obligatoria de

cooperativismo y fomento del ahorro. Esto explica el surgimiento de las cooperativas estudiantiles que se convirtieron en verdaderos semilleros de dirigentes y potenciales asociados para la cooperativa. Igualmente persisten prácticas como los cursillos en las veredas, las tres charlas mensuales en las escuelas y colegios, la publicación del boletín mensual y los denominados Núcleos Veredales de Educación cooperativa.

A partir de los inicios de los años 80s, empieza un proceso de consolidación del proyecto cooperativo en su relación con la comunidad. Simultáneamente en estos años se participa en la construcción y dotación del centro de la cultura, en la creación de un fondo de solidaridad para salud y gastos fúnebres, plan de vivienda, convenios para alfabetizar, aportes para electrificar la vereda Mesetas y el acueducto de Bellavista, creación de granjas integrales para la recuperación de la vocación agrícola de la región, creación del Centro Médico Cooperativo PROSALCO, apoyos a los centros de educación formal y creación del Centro de Educación Básica y Adultos. Conjuntamente con el municipio se construye un Multicentro y el polideportivo.

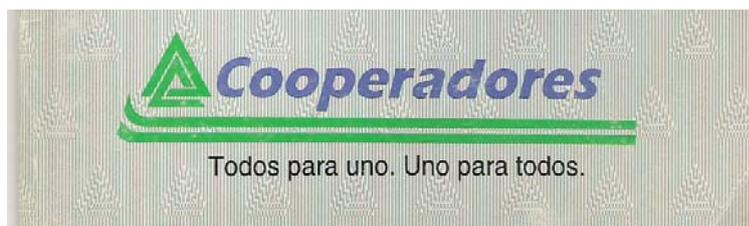
La Cooperativa DONMATIAS fue también copartícipe de la creación de otras cooperativas. Participa en la construcción de una planta de faenado con la cooperativa la COOPORCÍCOLA. En la misma línea de acción se trabaja con la cooperativa RIACHÓN del municipio de Amalfi. Fue socia fundadora de la Cooperativa para el Beneficio Integral Pecuario CENCOOBIP, El apoyo también fue incondicional a la creación de la cooperativa de transportadores de DONMATIAS, hoy una de las más prósperas empresas de Antioquía.

La casi totalidad de los habitantes del municipio de DONMATIAS tenían algo que ver con la cooperativa. Algunos visitantes llegaron a decir que DONMATIAS era una cooperativa con calles; no era un pueblo con una cooperativa sino una cooperativa con un pueblo. El modelo cooperativo implementado en la práctica influyó en las condiciones de la comunidad con mucha actividad social, cívica y cultural que giraba alrededor de la cooperativa.

En 1990 se autorizó a la cooperativa para ejercer la actividad financiera según las nuevas disposiciones legales para ello, lo que le permitió hacer captaciones del público, distintas a los ahorros de los asociados. A partir de ésta época, y después de un estudio de imagen corporativa y sondeo en los asociados y comunidad, la cooperativa opta por un proceso de expansión hacía otras comunidades (otros municipios). Varias fueron las poblaciones que contaron con oficinas/agencias que incluyeron a Medellín, privilegiando siempre el departamento de Antioquía como región.

En éste proceso fue indiscutible los aportes de los confeccionistas, quienes introdujeron pautas empresariales en la dinámica y consolidación de la cooperativa. Fue notoria también la irrigación de crédito a la pequeños y mediana industria de las confecciones, y pequeños agricultores. En la práctica esta cooperativa se convierte en su banco.

La década de los años 90s trae crecimientos y aplicación de tecnología, métodos y sistemas modernos de administración y formación y capacitación del factor humano en los diferentes niveles. La consolidación financiera según las reglas de juego imperantes en la economía colombiana, llevaron a la cooperativa DONMATIAS a la fusión con la cooperativa financiera COOBANCOQUIA, en Marzo del 2000. De esta unión nació la Cooperativa Financiera de Antioquia CFA. Al momento de la fusión la cooperativa DONMATIAS tenía más de 70.000 personas entre asociados y ahorradores no asociados (terceros). Contaban con 170 empleados y 20 oficinas, y poseía activos por 50.000 millones de pesos.



Cooperativa Financiera de Trabajadores del Occidente Colombiano COOPERADORES.

La UTC a través del Sindicato de Trabajadores del Ingenio Melendez fue el promotor de la idea de fundar una Cooperativa especialmente para favorecer a los cortadores de caña de azúcar. Estos se apoyaron en las asesorías de UCONAL y en la persistencia del cura jesuita Jairo Gómez quienes darían la asesoría para la fundación de la cooperativa. La personería jurídica de “COOPERADORES” fue otorgada el 13 de Marzo de 1968 con domicilio principal en la ciudad de Cali. En cabeza de este proceso se encontraba el dirigente sindical Jaime Fresneda Casierra, quién ha sido su primer y único gerente.

La cooperativa, a través de su historia, siempre mantuvo un proceso de crecimiento constante superando etapas difíciles como el cierre en 1974 de la empresa (Ingenio Melendez) que los vio nacer. El traslado de las instalaciones a la torre Aristi en el año 1976 dividió la historia en dos, cuando las pérdidas alcanzaron el 50% de su capital. La crisis de 1979 cuando hubo necesidad de reestructurar la organización, y los problemas en los años 1985-1986 con la realización de los programas de vivienda al norte y sur simultáneamente.

Finalizando la década de los años 80s Cooperadores ya tenía más de 10.000 asociados y generaba empleo directo a 150 personas. Igualmente se encontraba la sede administrativa ya instalada en un moderno edificio de su propiedad. Poseía también toda una infraestructura en los negocios de suministros con bodegas y almacenes de electrodomésticos.

Los créditos otorgados por la cooperativa en su mayoría iban orientados a la vivienda (mejoras, construcción, o compra), seguidos por la adquisición de vehículos. En tercer lugar se encontraban los créditos orientados a microempresas y libre inversión. Igualmente se prestaban servicios como el fondo de protección familiar, el fondo de solidaridad, y educación cooperativa.

Para Cooperadores fue siempre un imperativo el desarrollo tecnológico. A principios de los años 90s se diseñó el proyecto de modernización tecnológica, logrando implementar su propia red de sistemas en línea que intercomunicaba a toda la red de oficinas/agencias/sucursales en todo el país. Con esta plataforma tecnológica permitió ofrecer servicios de *home banking*, *phone banking* entre otros, y poseer una red propia de cajeros automáticos con servicios especiales que no poseían otras redes de cajeros. Erigir una estructura moderna y eficiente de servicios y capacidad operativa les valió para recibir en 1997 la calificación de EXCELENCIA otorgada por la firma inglesa DVS INTERNATIONAL RISK MANAGER LTDA.

En 1990 empieza prácticamente la expansión de Cooperadores. Primero en el Valle posteriormente hace presencia con sus oficinas/agencias/sucursales en los departamentos de Cauca, Quindío, Risaralda, Caldas, Cundinamarca, y Bogotá.

En 1994 se reforman los estatutos de la cooperativa y se asume el nombre de Cooperativa Financiera de Trabajadores del Occidente Colombiano, COOPERADORES. La especialización en el servicio financiero conlleva a la creación de tres organizaciones empresariales que asumieron los servicios que Cooperadores como tal prestaba en salud, vivienda, y comercialización. Se crea entonces Cooperadores I.P.S S.A., Constructora Cooperadores, y Distribuidora Cooperadores.

Cooperadores I.P.S S.A. es una empresa en el ramo de la salud ubicada en las principales ciudades del departamento del Valle, liderada por un director ejecutivo. Inició labores con dos clínicas en Cali, y una en el puerto de Buenaventura. La Constructora Cooperadores liderada por un gerente general, en

1998 finalizaba en la ciudad de Yumbo un proyecto de construcción y terminación de 550 viviendas de interés social. La distribuidora Cooperadores liderada también por un gerente general, con sus almacenes y bodegas de materiales proveía de electrodomésticos, vehículos, motos, materiales para la construcción, entre otros a los asociados.

La especialización financiera era un primer paso para posteriormente convertirse en banco. Esta fue una de las aspiraciones del presidente ejecutivo de Cooperadores Sr. Fresneda, en la medida que esta organización cumplía patrimonialmente con la normativa legal para convertirse en un banco.

La misión de Cooperadores se enfocaba a procurar el desarrollo integral de sus asociados y la comunidad ofreciéndoles los mejores servicios en los campos financieros, bienes y vivienda social, salud, servicios mutuales y educación cooperativa. Cooperadores, al igual que muchas otras organizaciones de nuestra muestra, se caracterizó por sus planes de capacitación y formación integral para sus funcionarios. Estos incluían además auxilios para matrimonios, estudio, y nacimiento de hijos, además de otros auxilios.

La Cooperativa Financiera COOPERADORES, tenía una *Dirección General* basada en vicepresidencias. En la cabeza estaba la *Presidencia Ejecutiva*, con su asistente de presidencia. Luego aparecía la *Vicepresidencia Administrativa y de Operaciones*, y la *Vicepresidencia del Servicio*. Posteriormente venían las *Gerencias*: Gerencia Comercial, Gerencia Crédito e Inversiones, y Gerencia Informática. Luego los *directores de división o departamentos*: Director División de Educación, Director de Crédito y Cartera, Director División de Contabilidad, Director División de Talento Humano, Director División de Operaciones.

En 1997 Cooperadores tenía 75.000 asociados. Activos cercanos a los 148.000 millones de pesos (232 millones de €), y cerca de 80 oficinas. En 1999 el gobierno interviene la cooperativa para fines de liquidación. Hoy se encuentran en ese proceso.



COOPERATIVA FINANCIERA
JOHN F. KENNEDY LTDA
COOPERATIVA FINANCIERA JOHN. F. KENNEDY.

La idea de fundar una cooperativa surgió en el año 1973, y su personería jurídica se logró en 1974. La necesidad de gente humilde de un barrio llamado Campoamor/guayabal en Medellín fue el motor que inició éste proceso. En éste barrio se caracterizaba porque sus habitantes en su mayoría eran obreros y eran conocidos entre sí. Muchas de estas personas venían del campo huyendo a la violencia.

La cooperativa se inicia con todo el ánimo y el apoyo de los habitantes del barrio. Las relaciones de la Cooperativa con su base social eran prácticamente de confianza en la asignación de créditos y la buena voluntad para cancelar. Después viene una etapa de decaimiento por conflictos internos que llevan a la cooperativa a sufrir enfrentamientos internos por el manejo del poder.

En los inicios de la década de los años 80s un grupo de personas toman el control de la cooperativa y replantean la dirección de la organización. En éste periodo de tiempo asume la gerencia el actual gerente general Sr. Gustavo León Calle Cano. Se entra en la etapa de la formalización. Sus procesos se sistematizan y se hace más institucional la relación con sus asociados. En ésta época fue evidente el apoyo incondicional del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), Cuna Mutual de los EEUU, y en menor medida de UCONAL.

Uno de los problemas con los que se enfrentó la cooperativa fue la falta de recursos para operar de una manera eficiente. La capitalización fue un tema que sus asociados esquivaron constantemente. Estos por ser gente del barrio no tenía la capacidad adquisitiva para hacerlo, además de la poca voluntad

política para buscar salidas. En estas circunstancias se asumió el modelo cooperativo de ahorro y crédito estadounidense. En él se planteaba que la única forma de tener cooperativas de ahorro y crédito eficientes, prósperas en países latinos, era logrando una constante capitalización de las mismas. Los asesores y expertos de éstas organizaciones estadounidenses dieron las pautas y mostraron los caminos para implementar el modelo logrando la capitalización constante en sus requerimientos para obtener capital propio.

En la IX Asamblea de la Cooperativa se decidió que todos los excedentes anuales fueran capitalizados en la misma institución y no distribuidos en sus asociados. Esto fue en esencia como se solucionó el problema de la capitalización. Paralelo a ello se hizo la reforma de los estatutos que cobijaran esta medidas. Hubo que afrontar dificultades y entrar en procesos de educación para concientizar al asociado de la bondad de ésta medida. La cooperativa solo así formó su capital propio. Hoy es una organización en la cual los aportes de los asociados representan solo el 11.4% del total del patrimonio. Esto es el 88.6% del total del patrimonio es capital de la cooperativa como tal.

En la medida que ésta organización logró una capitalización constante anual y se abre el vínculo para otras personas, se inicia la expansión de sus oficinas principalmente en Antioquia. Se mejoran e implementan igualmente otros servicios, y se garantizaron algunos auxilios. Por ejemplo, auxilios económicos en caso de situaciones difíciles (hospitalización, calamidad doméstica etc.). El asociado aporta una mínima capitalización, y con ello tiene beneficios dado que se tiene la fortaleza patrimonial para ser eficiente.

En éste transcurrir del crecimiento organizacional, se decide caracterizar la cooperativa enfocando su accionar para la clase media. Esto en la medida que en la zona donde nació (la cooperativa) se empieza a transformar por el continuo asentamiento de empresas y la valorización de la vivienda. Guayabal/Campoamor pasó de ser un barrio popular a ser una zona de clase media. Esto necesariamente implicó un cambio de actitud y una forma diferente de hacer las cosas. Se trató de colocar la cooperativa a este nivel. Se mejoró las instalaciones, se fortaleció la imagen, se imprimían los documentos con la información bien organizadas etc. La integración a los organismos financieros de segundo grado (Uconal, Bancoop, y Coopdesarrollo) fue muy importante en éste proceso.

Lo anterior no implicó que la Cooperativa no mantuviera los nexos con la comunidad que los vio nacer. Por el contrario, los profundizó. Ellos están presentes en la actividad cotidiana, a través del deporte, los aniversarios del barrio, prestando sus instalaciones para eventos sociales.

En 1998 la Cooperativa asume el rol de cooperativa financiera. De acuerdo con la nueva norma (ley 454/98) debe ser regulada por la Superintendencia Bancaria. Lo que implicó en lo interno, ajustes en la estructura, procesos, y procedimientos. También para el requerimiento de la SuperBancaria incorporaron personas especializadas en lo financiero. Igualmente significó la realización de proyectos que sostienen una política de generación de cuadros (dirigentes), enfocada principalmente a lo técnico-político. Hoy tienen un Consejo de Administración más profesional y cuidadoso en las decisiones.

Al 2004 la Cooperativa Financiera John F. Kennedy tiene más de 50.000 asociados/afiliados, 13 oficinas/sucursales/agencias, y activos por más de 120.000 millones de pesos (40 millones de €). Genera alrededor de 181 empleos directos.



COOPERATIVA FINANCIERA SOLIDARIOS.

La cooperativa SOLIDARIOS nació a partir de una organización ya constituida en 1963 en la Universidad del Valle en Cali. La iniciativa provenía de profesores de la universidad quienes estaban organizados en CANAPRO Valle (Casa Nacional del Profesor). Los fines de la organización estaban

enmarcados en los ofrecimientos de viviendas que ofrecía la empresa VIPASA (Viviendas Panamericanas S.A). Para acceder a esas viviendas con mejores posibilidades se creó la organización en mención.

El 29 de Agosto de 1968 CONAPRO-Valle adquiere una independencia en lo jurídico de CONAPRO-Bogotá, oficializándose como una organización de carácter cerrado y al servicio de los profesores de la Universidad del Valle. En estos primeros años fue evidente el apoyo de la Universidad al funcionamiento de la organización de los profesores.

A mediados de 1976 se cambia su razón jurídica a Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito SOLIDARIOS LTDA, y en 1979 aparece con el nombre de Cooperativa Financiera SOLIDARIOS. De la especialidad del ahorro y crédito se pasa a la multiactividad. Esto es, se adquirieron bienes y compras de mercancías por medio de un almacén (electrodomésticos, calzado, vestuarios, y artículos varios). Ya para éste año es una organización de carácter abierto.

1983, y después de afrontar una dura crisis, es nombrado en la gerencia a *Julio Edgar Concha*. Empieza así un nuevo periodo en la historia de Solidarios. Se reestructura la cooperativa, se cambian política y se hace el plan estratégico a 5 años. Se asume una lógica de estructura bancaria y financiación con pasivos. En esto se apoyan en los aportes de UCONAL, FINANCIACoop, COOPDESARROLLO, y en Cuna Mutual.

En 1986, al igual que la mayoría de las cooperativas de nuestra muestra, Solidarios entró en el programa de Captación de Ahorro Social CAS promovido por UCONAL. Esta captación de ahorro se orientó hacia estratos medios y bajos de la población, los trabajadores independientes, micro empresarios y vendedores, quienes se convirtieron en sus asociados principales. Una de las características de Solidarios (compartida igualmente por otras cooperativas de nuestra muestra) fue precisamente su agresividad para movilizar depósitos en poblaciones de más bajo ingreso. En éste contexto sus oficinas/agencias/sucursales se ubicaron principalmente en barrios populares. Este proceso permite la participación comunitaria y da vía libre a los convenios institucionales, actividad que lleva a Solidarios a tener oficinas en la costa pacífica.

Finalizando la década de los años 80s prácticamente empieza la fortaleza de ésta cooperativa. En su evolución la asistencia técnica de Uconal fue crucial. Se inicia su expansión en el ámbito de red de oficina/agencias/sucursales. Igual sucede con los cambios tecnológicos y sistemas de comunicación necesarios para el funcionamiento de los servicios financieros de Solidarios, como la adquisición del aplicativo Kindle Banking System producido en Gran Bretaña. Se crea el servicio mutual y se desarrollan de una manera más sistemática programas de educación, formación, y capacitación cooperativa y social.

Con la muerte del Gerente General Sr. Julio Edgar Concha a finales de 1992, asume su reemplazo el Sr. Octavio Giraldo Neira. La nueva gerencia profundiza de una manera más acentuada el crecimiento de la cooperativa bajo la base de la transformación de la estructura patrimonial hacía una estructura de pasivos.

A principios de 1993 se inicia la expansión interdepartamental hacía el suroccidente colombiano haciendo presencia en 4 departamentos: Valle, Cauca, Nariño y Choco. Su designación de cooperativa local pasa a ser reemplazado por una organización regional con presencia nacional, con un desarrollo integral de las operaciones financieras y un manejo completo de las transacciones. Paralelo se desarrolló un programa de “Carreras de liderazgo” para ir preparando a los miembros de las instancias de conducción. Ello que fue una constante en varias entidades de las OFCC, implicó que los miembros participaran en varios comités creando así oportunidades de desarrollo de capacidades de liderazgo y conocimientos en la lógica financiera y social.

Solidarios fue una de las pocas cooperativas financieras que mantuvo relaciones cercanas y programas con la comunidad de ONGs o Fundaciones que trabajaban con poblaciones de bajos ingresos. Estas relaciones facilitaron identificación de sectores potenciales, y unión de esfuerzos para ofrecer servicios

financieros. Las ONGs/Fundaciones y SOLIDARIOS complementaron el trabajo financiero con el trabajo social. Un ejemplo fue los programas de vivienda en el cual las ONGs organizaban los grupos y proveía asistencia técnica, y Solidarios manejaba la parte financiera. Otro ejemplo fue los programas de microempresas desarrollados con fundaciones como la Fundación Carvajal de la ciudad de Cali.

El pánico que generó en los ahorradores y asociados de las cooperativas financieras por el mal manejo que los medios de comunicación hicieron de la crisis, generó retiros masivos de los ahorros en Solidarios. En los finales de 1998 la Superintendencia Bancaria tomó posesión de la Cooperativa Financiera para su administración y control. En ese momento la cooperativa tenía 474 empleados distribuidos en las oficinas administrativas centrales y en las 34 oficinas/sucursales/agencias. Sus activos estaban alrededor de los 90.000 millones de pesos (81 millones de €), y entre asociado y ahorradores había más de 70.000 personas.



COOPERATIVA FINANCIERA COOTRAFA.

El nacimiento de Cootrafa es la formalización de un fondo común que 161 trabajadores y empleados de la fabrica textil *Fabricato* que habían formado. Con base en ello, el 18 de mayo de 1957 la cooperativa fue fundada en Bello (Antioquia), iniciándose principalmente en la actividad de ahorro y crédito.

Como la mayoría de cooperativas de ahorro y crédito cofundadas por la UTC, Cootrafa en los primeros años impulsó la creación de otros servicios. Tuvo almacén de telas y electrodomésticos, que complementaba con los servicios sociales. Fue un hecho igualmente los aportes de *Fabricato* en infraestructura y parte logística hacía la cooperativa.

En los finales de la década de los años 70s la cooperativa opta por abandonar la sede de la fabrica en donde funcionaba como organización. Procurando la continuidad de la lucha por la supervivencia y el crecimiento, durante el año de 1975, se realizó lo que podría catalogarse como su primera gran apertura, al permitir que su base social dejara de ser conformada exclusivamente por trabajadores y empleados de *Fabricato* y sus filiales, para aceptar en calidad de asociados a empleados de otras entidades.

En 1984, y como complemento a la actividad de ahorro y crédito, la cooperativa decide hacer el primer festival de música colombiana. A partir de ese momento se ha mantenido anualmente este importante evento. Dicho certamen es transmitido por televisión nacional, y ha sido muestra del impulso de Cootrafa hace a la cultura.

En Diciembre de 1993 la sede administrativa de la Cooperativa sufre un incendio que ocasionó la perdida total del inmueble. En la reconstrucción se prescinde del almacén de ventas que anteriormente se tenía. La nueva sede administrativa fue inaugurada en 1997.

Desde los últimos años de la década de 90s, la cooperativa viene implementando una figura para lograr acrecentar el capital propio. Se le está comprando los aportes a los asociados con el objetivo de aumentar la relación de los dineros (capital) a favor de esta organización. El dinero para la compra sale del remanente de las utilidades.

La cooperativa financiera Cootrafa, a diferencia de las demás organizaciones de nuestra muestra, mantuvo una rotación alta de personal en la gerencia general. Por este cargo han pasado cerca de 10 personas. El gerente actual Sr. Luís Alfonso Marulanda asumió ese cargo en 1999. Otro rasgo

interesante es que algunos de los gerentes han renunciado para asumir cargos de importancia en el gobierno departamental.

En 1998 se da comienzo a la separación de las actividades sociales y financieras dentro de la Cooperativa con el fin de facilitar el tránsito hacia la Superintendencia Bancaria. Se crea la Empresa Cotrafa de Servicios Sociales con el fin de agrupar en ella todas las actividades culturales, exequiales, turísticas y recreativas, y Cotrafa Cooperativa Financiera continúa con las actividades especializadas en ahorro y crédito.

Hoy la Cotrafa Financiera y Cotrafa de Servicios Sociales tienen más de 15 oficinas/sucursales/agencias. La Cooperativa Financiera tiene activos por más de 100.000 millones de pesos, y genera 248 empleados. En Cotrafa Social tienen 63 personas vinculadas directamente.



Cooperativa de Trabajadores de Propal, COOPROPAL.

Fue hacia el año 1962, cuando un grupo de trabajadores con ayuda del sindicato de PROPAL S.A concibió la idea de asociarse conscientes de muchos de los beneficios que la asociación podría aportar a sus integrantes. Se eligió un comité organizador para llevar a buen término su fundación. El 8 de Enero de 1963 se hace la primera asamblea de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Productora de Papeles S.A PROPAL, COOPROPAL. De esta manera nacía Coopropal, gracias también a la asesoría y acompañamiento de UCONAL como garante y conductor de este proceso.

En sus primeros años la ayuda de PROPAL fue ilimitada. En cierto modo se mantuvo una compensación en la medida que la cooperativa reemplazó muchas funciones sociales que esta fábrica debía hacer. La cooperativa se benefició igualmente de la infraestructura, soporte técnico y jurídico que esta compañía prestaba, que incluía además el pago salarial que se hacía al gerente de la cooperativa.

Coopropal inició como cooperativa de ahorro y crédito con carácter cerrado. Luego de una reforma de los estatutos en 1983, se convirtió en cooperativa multiactiva pero continuando con el vínculo cerrado. Tuvo almacén que comercializaba diferentes productos para sus asociados (electrodomésticos, ropa etc.). Después de algunos percances con la comercialización, enfocó sus actividades a los negocios de rentabilidad que trabajó primero en el ramo de la construcción y negocios inmobiliarios, posteriormente incursionando en el mercado de capitales.

En 1985 es nombrado de tiempo completo el empleado de PROPAL S.A, Sr. Ariel Gómez Gutiérrez, quién venía con formación sindical. El Sr. Gómez ejerció un liderazgo en el SFCC y al interior de un sector del partido liberal. Fue cabeza de proceso en la consolidación del BANCOOP.

La misión de Coopropal fue la de contribuir mediante la cooperación, al mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados a través de la satisfacción de sus necesidades en áreas como la inversión de recursos, la obtención de créditos, la adquisición de vivienda, y el transporte. Así también como la recreación, la previsión social, la asistencia técnica, y la solidaridad.

En 1985 se aprobó la constitución del Fondo de Solidaridad para jubilados y desempleados. Este fondo tenía por objeto, prestar ayuda económica a los trabajadores de PROPAL y de la cooperativa cuando fueran pensionados (a causa de vejes o invalidez) y/o cuando se retiraran voluntariamente o fueran despedidos. El fondo se incrementaba con los aportes de la distribución de los excedentes. Igualmente se tenía el fondo para la educación de los hijos de los asociados.

En 1990 la cooperativa deja las instalaciones de PROPAL para trasladarse a su propia sede administrativa en la ciudad de Cali. Se da la independencia logística de esta compañía productora de papeles. Los servicios de cooperativa abarcaron además, ahorro y crédito, educación, salud, vivienda, suministros de planes vacacionales con apartamentos propios en las islas de San Andrés, Cartagena, Santa Martha, Juanchaco y Ladrilleros, además de centros campestres muy bien dotados. Todos estos servicios para los asociados eran subsidiados (con los rendimientos de los otros negocios) por lo que salían a bajo costo.

Coopropal fue una de las pocas organizaciones de nuestra muestra que hizo emisiones de bonos para captar recursos del mercado bursátil. Estas emisiones eran inscritas en las principales bolsa de valores. Sus inversiones también se efectuaron en empresas como tayrona Country Club, Bahiamansa Ltda., Sociedad ciudad chipichape, y diferentes constructoras. En el sector financiero se invirtió en los bancos cooperativos y en la banca privada (Ahorramas, y Corpavi). Las telecomunicaciones y la misma empresa PROPAL S.A fueron objetos de inversión buscando dividendos a corto y largo plazo. Igualmente la cooperativa fue dueña de Centros Médicos, Clínicas, y conjuntos residencias, además de la central eléctrica Termotasajero S.A.

El crecimiento de Coopropal, no se soportó en una política de expansión de oficinas/sucursales/agencias como fue la tendencia de todas las demás OFCC. El crecimiento de los activos fue el reflejo de la diversificación de los negocios e inversiones en que esta cooperativa incursionó. Llegó a ser la sexta cooperativa más grande del SFCC. El 70% del valor de los aportes de capital de los asociados a finales de la década de los año 90s correspondían a dineros que fueron abonados por las utilidades de estos negocios e inversiones.

En su lógica de beneficio al asociado, fue una costumbre anual de COOPROPAL otorgar becas educativas para secundaria, universidad, estudios técnicos, y educación especial. Igualmente en la temporada escolar asignaban bonos a los asociados con hijos estudiando.

Por incumplimiento de algunos pagos de alta cuantía que la cooperativa debía hacer es intervenida por el gobierno en 1998. Ese mismo año es asesinado Ariel Gómez Gutiérrez, su gerente general. Los asociados a la cooperativa al finalizar 1998 eran de 1.350 entre trabajadores activos, pensionados, jubilados y ex-trabajadores de PROPAL S.A. Contaba con tres oficinas/agencias/sucursales (Sede central en Cali, y dos ubicadas en las plantas donde PROPAL tiene sus fabricas). Poseía 30 empleados. Sus activos estaban alrededor de los 170.600 millones de pesos (153 millones de €).



COOPERAMOS

COOPERAMOS se constituyó en el año 1971 en Ibagué capital del Tolima, con el nombre de Coacopi. Su nombre hace relación al patrocinio de ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeños Industriales). La promoción y asesoría, igual que todas las organizaciones de nuestra muestra, fue garantizada desde UCONAL. La motivación en esos inicios era la de habilitar mecanismos de crédito para trabajadores de las empresas afiliadas a ACOPI, y así permaneció por unos cinco años aproximadamente.

En la segunda mitad de los setenta se produjo una crisis en la Caja de Compensación Familiar de ACOPI por razones del manejo del poder. De esta crisis surgió la nueva Caja de Compensación del Sur con sede en el Espinal. Esta crisis también llegó a Coacopi, iniciándose una fase de independencia que a principios de los años 80s hizo posible la conversión de *COACOPI* en *COOPERAMOS*, no sin afrontar muchos conflictos políticos con los dirigentes de Acopi.

Paralelo a la definición del nuevo nombre, se establecieron políticas estratégicas de crecimiento y desarrollo para posesionar a COOPERAMOS en la región. La publicidad, la construcción del edificio principal, la construcción de los demás edificios en los municipios con la misma finalidad, funcional y emblemática, pues ésta cooperativa definió también una línea arquitectónica, fueron elementos para ser reconocidos. Parte de la financiación de éstas construcciones se hicieron a través de bonos, con lo cual no solo se aseguraba alguna parte de la financiación, sino se instauraba una noción de democracia al hacer partícipes a los asociados de este empeño emblemático. Para construir el edificio se hizo un concurso arquitectónico y así se construyó la sede administrativa que en su momento era uno de los mejor construidos y más moderno de la ciudad. Las estrategias de crecimiento y desarrollo acompañadas de una intensa actividad educación y promoción, dieron sus resultados. La empresa comenzó a crecer sostenidamente durante la segunda mitad de los años 80s y la primera mitad de los años 90s.

El soporte a lo anterior se manifestó en la sistematización de los procesos con una línea de administración clara, y una profesionalización del manejo del ahorro y crédito. También en la vinculación y formación de personal que en su mayoría provenían de la misma región.

COOPERAMOS participó activamente en organizaciones tanto cooperativas como empresas. De ello son muestra: Tolibolsa, Corporación Financiera del Tolima, Textilespinal, copijao, Construimos (materiales para la construcción), Coompremos (electrodomésticos), Centro vacacional Turt, perpetuar (servicios funerarios), Cooperamos Policlínica.

Paralelo a la actividad financiera, en COOPERAMOS se realizaron ejercicios de planeación con la participación de las diversas instancias y se fue construyendo *la visión estratégica de "construcción social de región"*, visión que fue enriqueciéndose con los años y posicionó a Cooperamos como la entidad abanderada en los temas de región.

En los finales de los años 80s se constituyó un programa que se denominó *Cooperamos 2000* que era una réplica de toda la estructura de Cooperamos, pero para niños. Se tenían cajas de ahorros, se hacía Asamblea General, de Consejo de Administración. Todo lo que se organizaba en COOPERAMOS se replicaba, con fines pedagógicos, con los niños. Igualmente se hicieron concursos de oratoria en lo nacional, concursos de pintura y muchas actividades cívicas y culturales. Hoy muchos de esos niños ocupan posiciones importantes.

La cooperativa constituyó la **Fundación Iguaima**, dedicada a apoyar la labor cultural, educativa y promocional de COOPERAMOS. Por ejemplo, se hacía el festival nacional de teatro, se editaba una revista (Signos y Hechos) con una edición de 40.000 ejemplares y distribución gratuita, se hicieron varios documentales para televisión sobre mitos y leyendas del departamento del Tolima, que todavía se repiten en el Canal Nacional. Se construyó el **Centro de Estudios Iguaima**, que en su época alcanzó una dinámica importante. No solamente en la realización de los eventos del universo Cooperamos, sino en todas las actividades educativas y de capacitación de las empresas Tolimenses.

Asimismo la Cooperativa COOPERAMOS constituyó **el club Deportivo Cooperamos como empresa**. Entre muchas de sus tareas e inversiones adquirió un club en la tercera división del fútbol colombiano, al cual se le colocó el nombre de *Club Cooperamos Tolima*. Este equipo ganó el campeonato de la tercera división y participó en el campeonato de la Segunda. La idea era rescatar del mercantilismo deportivo en estos espacios y ofrecer símbolos competitivos dignos a la juventud tolimense. Otro programa que la cooperativa tenía fue *la Casa del Tolima en Bogotá*. Allí se hacía actividades de enlace en diferentes dimensiones, políticas, comerciales, culturales, de servicios a alcaldes, etc.

En el año 1995, Cooperamos comenzó a ocuparse de **diseñar un proyecto político** que pretendía el empoderamiento financiero de la región. A partir de allí incursionar en muchos proyectos económicos fieles a los idearios del cooperativismo. Red de oficinas, comunicación en línea, cajeros automáticos, alianzas con municipios, etc., era muestra de éste empoderamiento.

Al año 1998, COOPERAMOS tenía activos superiores a los 120.000 millones de pesos (108 millones de €). Tenía 30 agencias/oficinas/sucursales. Generaba 190 trabajos directos y poseía 70.000 asociados. Debido a problemas de iliquidez, el gobierno nacional interviene a COOPERAMOS el 23 de Agosto del 2000.

COOPCENTRAL

COOPCENTRAL

El nacimiento de COOPCENTRAL se remonta al primer encuentro diocesano de pastoral social, realizado en el municipio de San Gil entre el 26 y 29 de octubre de 1964, que contó con la presencia de todos los sacerdotes y de numerosos agentes de pastoral. Los participantes aprobaron la creación de la COOPERATIVA CENTRAL DE PROMOCIÓN SOCIAL –CARITAS- LTDA., y al día siguiente, el 30 de octubre, veintiocho personas realizaron la asamblea de constitución. El acta aparece firmada por 19 sacerdotes y 9 laicos.

También podían ser asociados las personas y entidades jurídicas sin ánimo de lucro que desearan cooperar en los propósitos de ésta cooperativa. Los objetivos y fines de COOPCENTRAL se enmarcaban principalmente en la recepción de los ahorros y depósitos de los asociados; otorgar préstamos a sus asociados a bajo interés, para fines productivos y de promoción social; servir de intermediario con entidades de crédito; prestar asesoría técnica y financiera a los asociados para proyectos de promoción social y desarrollo económico; y promover la organización de toda clase de cooperativas necesarias para el desarrollo social. COOPCENTRAL nació como un deseo de agrupar al movimiento cooperativo diocesano, con una filosofía basada en la integración de la economía, la ayuda solidaria y el anhelo de un cambio integral.

En la fundación y posterior crecimiento y desarrollo de COOPCENTRAL la influencia directa de SEPAS y del Sacerdote Ramón González fueron evidentes. El cooperativismo impulsado por SEPAS proponía un modelo de desarrollo regional basado en el cooperativismo y contemplaba la creación de una central cooperativa local que integrara y apoyara las organizaciones miembros en aspectos económicos y sociales. Esta iniciativa nacida se diferenciaba de las propuestas nacionales en dos aspectos fundamentales: se trataba de una integración regional y tenía un proyecto concreto de desarrollo. La principal estrategia del nuevo modelo de desarrollo, formulado por el Padre Ramón González, consistía en la constitución e integración de una red de cooperativas de base, iniciando por las de ahorro y crédito, para recoger los pequeños ahorros que servirían para estimular el ciclo de desarrollo. De esta forma se fueron constituyendo cooperativas rurales por iniciativa de la misma comunidad y lideradas por los párrocos. Cooperativas con alto grado de participación democrática y objetivos sociales que apuntaban a la satisfacción de necesidades básicas de la población y a la generación de la disciplina del ahorro.

Los servicios prestados por COOPCENTRAL eran ahorro y crédito, auditoría, la asesoría administrativa, los programas educativos, y mercadeo. Para éste último servicio, se instalaron bodegas mayoristas y supermercados en varios pueblos y ciudades, llegando hasta los mercados móviles que funcionaron en algunos barrios de Bogotá. Los objetivos eran abastecer a las cooperativas y supermercados de los productos que se consumen en la región y comercializar los principales productos de la zona. En esta forma se logró establecer una verdadera cadena de centros de distribución y acopio de productos, tanto para el consumo como para la comercialización de los mismos, interviniendo directamente en la regulación de precios.

La carencia de infraestructura especialmente en vías de comunicación rurales, llevó también a COOPCENTRAL a la organización del departamento de vías, logrando satisfacer necesidades de comunidades rurales aisladas, a través de la apertura de vías con soluciones de gran trascendencia para las comunidades involucradas.

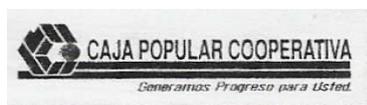
El 11 de mayo de 1968 COOPCENTRAL fue reconocida como entidad Cooperativa de segundo grado. Como consecuencia de la grave crisis general del sistema financiero ocurrida a principios de la década de los años 80s, el gobierno colombiano realizó profundas reformas al sistema financiero incluido el cooperativismo. El 19 de junio de 1985 se expidió el decreto 1659, donde fijó profundas y determinantes reformas a la actividad financiera cooperativa, que tuvieron efectos limitantes y restrictivos en el movimiento cooperativo. Estas disposiciones reglamentarias obligaron a COOPCENTRAL a convertirse en organismo cooperativo de grado superior especializado en la actividad financiera a finales de la década de los años 80s. El control y vigilancia de ésta Cooperativa financiera estaría ejercidos por la Superintendencia Bancaria (Entidad gubernamental encargada del control y vigilancia del sistema financiero colombiano).

COOPCENTRAL, a consecuencia de la especialización financiera se ve obligado a abandonar la multiactividad en la prestación de los servicios. Para continuar con estos programas se lideró la conformación de entidades jurídicas independientes de COOPCENTRAL que organizaran y desarrollaran estos servicios. Para ello se constituyeron INDECOL (educación cooperativa), AUDICOOP (auditoría a cooperativas) y COMERCOOP (comercialización de alimentos).

Para 1993, la Central Cooperativa y sus cooperativas asociadas generaban empleo a 1.735 personas. En 1999 sus activos estaban en \$100.000 millones de pesos (76,3 millones de €), realizando su actividad financiera en 15 agencias. Su base social estaba conformada por 11.914 asociados personas naturales y 197 entidades jurídicas. Igualmente COOPCENTRAL en el periodo de estudio de ésta investigación, ha tenido prácticamente dos gerentes generales: Darío Benítez (1964-1990) y Alvaro Argüello (1990-1999).

A finales de los años 90 COOPCENTRAL, es afectado por la crisis del sector financiero colombiano. Presenta altos índices de cartera vencida, de costos administrativos, inversiones en activos fijos producto de la expansión de sus agencias y pérdida en su actividad financiera, y aparecen los problemas de liquidez.

En 1999 el gobierno colombiano, a través del FOGACOOP intervino a COOPCENTRAL debido a su difícil situación financiera, y nombra un nuevo gerente general ORLANDO ACEVEDO FRIAS. Hoy la Central Cooperativa ha sido sometida a un proceso de reestructuración administrativa; políticas de otorgamiento de crédito y de captación de recursos; administración de la cartera y de política de expansión, que le ha permitido su recuperación gradual.



CAJA POPULAR COOPERATIVA.

La Caja Popular Cooperativa fue una de las primeras organizaciones que nació prácticamente abierta sin ningún vínculo, y con procedencia campesina. Fue una de las primeras en ser fundadas en Colombia con estas características. En ésta iniciativa participó la iglesia católica, especialmente a través del Sacerdote Jesuita Francisco Javier Mejía. Su fundación se hizo en Tunja capital del departamento de Boyacá.

Igualmente fue una de las cooperativas que asumió el crecimiento organizacional y concepto de expansión fundamentado en la apertura de oficina/agencias/sucursales desde muy temprano. Fueron los que rompieron el mito expansivo de que las cooperativas no debían crecer en asociados (el paradigma que tener mucha gente era tener muchos problemas). En los años 80s en cada pueblo de

Boyacá prácticamente había una oficina de la Caja Popular. Fue un bastión de desarrollo de los campesinos de Boyacá. Así mismo fue la primera cooperativa en tener presencia en Bogotá.

En sus inicios ésta cooperativa era multiactiva. Sus servicios aportaron al desarrollo del campesinado y al departamento. La visión de lo local estaba impregnada por la transformación de las condiciones en que actuaban los campesinos. El campo fue vital para la administración del Sr. *Virgilio Numpaque*. Él como uno de los gerentes tradicionales que tuvo la Caja Popular, readecuaron los créditos a las condiciones de su base social, y facilitaron el acceso de una población de escasos recursos a los servicios de la cooperativa.

La caja popular fue una de las organizaciones más privilegiadas por el gobierno. Eran los canalizadores de los programas de desarrollo regional en Boyacá. Las políticas agrarias del gobierno contaban como su instrumento para llegar al campesinado. La ubicación de su red de oficinas permitió estas posibilidades. Los programas rurales se trabajaban principalmente por la Caja Agraria hoy Banco Agrario (propiedad del Estado colombiano) y la Caja popular, esto fue una verdad de Perogrullo.

Por su consejo de administración pasaron varios líderes políticos partidistas que con sus relaciones en el alto gobierno, lograban favorecer la cooperativa en los diferentes programas. Las prebendas también favorecieron a los empleados. En este sentido hubo capacitación continua y apoyo para formación superior.

Finalizando los años 80s, y en su adecuación de la estructura a las cuestiones de tipo legal, fue la primera que dio el paso hacía la especialización en lo financiero. Igual que muchas otras organizaciones de nuestra muestra, crearon la Fundación Social de caja Popular para hacer el trabajo social. Para este mismo periodo se construyó en Tunja (un pueblo grande en ese momento) el primer edificio inteligente (puertas automáticas, ascensor, etc.) donde se ubicaría la sede administrativa.

En 1989 la cooperativa es intervenida por el gobierno a través del DANCOOP debido a un proceso de liquidez que hubo. En ese momento es nombrado para ejercer la intervención el Abogado *Jorge Moreno Galvis* quién venía de la contraloría nacional. Las labores que desarrolló y su parentesco (compadres) con el presidente de la república Ernesto Samper de esos años, facilitaron nuevamente la normalización de la cooperativa. Posterior a ello, el Sr. Moreno fue nombrado gerente general de la entidad. Esto parte la historia de la Caja Popular Cooperativa en dos. Con la nueva administración, Bogotá se convierte en el centro de operaciones, se inicia un proceso expansión de oficinas, y se participa de lleno en los mercados capitales.

Las inversiones de la cooperativa estuvieron dadas en varios sectores de la economía en proyectos de gran envergadura. La construcción, hotelería, la salud, sector turístico. Igualmente invirtieron en la compra de una de los más grandes club de golf (Sochagota), en la adquisición de un equipo de fútbol (los Lanceros) de segunda división, y en varios centros comerciales. En su intención de crear o formar un banco, la cooperativa compró la Corporación Financiera de Desarrollo COFIDESARROLLO.

Las inversiones favorecieron igualmente al sector cooperativo. Organizaciones como SALUCOOP, los tres bancos cooperativos, y las dos entidades cooperativas de seguros (Equidad y la Solidaria) fueron receptoras de importantes flujos de capital.

En estos años fueron también muchas las personas y empresas favorecidas por los prestamos o créditos otorgados por esta cooperativa. Desde los microempresarios hasta empresas como AVIANCA (La aerolínea más grande de Colombia) fueron sujetos de crédito por esta organización.

La estructura de la caja popular estaba soportada por Vicepresidencias. Había un presidente con un *pool* de asesores. Luego venían las vicepresidencias comerciales, y la vicepresidencia administrativa financiera. Posteriormente los gerentes regionales, seguidos de los gerentes zonales. Por último los gerentes/directores de oficina.

A principios del año 1997 por segunda vez es intervenida esta cooperativa. La composición porcentual de solvencia no le favorecía. Razón por la cual en 1998 se buscó como opción la capitalización inmediata de la entidad. Los asociados (reales propietarios) en éste acuerdo de capitalización sacrificaron parte de sus aportes de capital. Las cosas no se dieron como se esperaban. Hoy la CAJA POPULAR COOPERATIVA se encuentra en proceso de liquidación.

A 1998 la cooperativa generaba más de 2000 empleos directos, con una red de 120 oficinas. Sus asociados y terceros estaban alrededor de los 600.000, y sus activos bordeaban los 550.000 millones de pesos (584 millones de €).



FINANCIERA COMULTRASAM

La fundación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Utrasan Ltda., fue el 23 de Noviembre de 1962 en Bucaramanga (Santander) en la sede sindical de Utrasan. Esta cooperativa es hija legítima del movimiento sindical agrupado en torno de ésta federación de Santander. La *Unión de Trabajadores de Santander* Utrasan, filial de la UTC, agrupaba varias organizaciones sindicales de industria, gremiales, campesinas y oficiales.

La idea de fundar la cooperativa obedeció a una necesidad que iba más allá de tener ahorros. Era la ilusión de un préstamo para adquirir cosas elementales de la subsistencia que en ese momento para el trabajador se convertían en un lujo necesario. Una plancha eléctrica, un tocadiscos RCA, una maquina de coser Singer, estufas a gas, neveras, y por supuesto vivienda eran necesidades que la nueva cooperativa supliría.

A mediados de 1962, y después de estar varios dirigentes de ULTRASAN participando de cursos sindicales en Puerto Rico, Washington y México, se regresa con la misión de la creación de cooperativas de ahorro y crédito, y de consumo para así buscar un mejor nivel de vida de los trabajadores. La directriz oficial para organizar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Utrasan Ltda., sale del VII congreso de Utrasan, realizado en los primeros días del mes de noviembre de 1962.

Como decía uno de los líderes sindicalistas fundadores de la cooperativa, el verdadero vínculo común no es el gremio, el sindicato, o el barrio de residencia, sino la necesidad. Y de la necesidad llegó el crecimiento de la cooperativa y su diversificación. Con el paso del tiempo Utrasan siguió apoyando nuevas cooperativas para satisfacer nuevas necesidades: La Cooperativa de Confecciones, para el suministro de ropa industrial y almacenes de ropa; la Cooperativa de Servicios Asistenciales, para atender el tema de la salud y el suministro de medicamentos; la Cooperativa de Educación, para cubrir las necesidades de educación de los trabajadores y sus hijos; la Cooperativa de Vivienda, para suministrar vivienda además de materiales para la construcción; y la Cooperativa de Electrodomésticos del Hogar. Todas giraban entorno de la cooperativa de ahorro y crédito Utrasan, en un gran complejo cooperativo. Para recibir los servicios de éstas cooperativas había que pertenecer a un sindicato miembro de Utrasan.

A comienzo de 1967 se vinculó como gerente a la cooperativa de Ahorro y Crédito el Sr. Luís Triana, quién desplegó una ardua labor administrativa y de liderazgo hasta su muerte en 1998. Don Luís (como era conocido el Sr. Triana) venía desempañándose como tesorero del sindicato de Trefilco, asumiendo la gerencia de la cooperativa de tiempo completo, renunciando a su puesto de operario en la trefilería.

Inversión en obras, construcción de colegios e incidencia en el desarrollo y bienestar regional fue un concepto de servicio a la comunidad y de participación que Utrasan y sus cooperativas hicieron conjuntamente. La cooperativa de Ahorro y Crédito continuó afiliando asociados pertenecientes a organizaciones sindicales y abrió las puertas, también, a los trabajadores independientes. Se inicia el crecimiento de una cooperativa con carácter abierto y vínculo común muy heterogéneo. Sus

oficinas/agencias/sucursales tenían un cubrimiento en el nororiente colombiano, llegando al norte a ciudades como Barranquilla.

Con orientación de la Federación Sindical, en 1979 se terminan de integrar orgánicamente todas las cooperativas en la cooperativa de ahorro y crédito, formando una sola cooperativa: Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander COOMULTRASAN. Ese mismo año Utrasan como organización sindical de los trabajadores de Santander se margina del cooperativismo, e inicia un nuevo proceso dentro del sindicalismo colombiano a la luz de las luchas políticas y sociales del momento, alejándose del bipartidismo liberal-conservador.

En los años subsiguientes desarrolla la cooperativa, en cabeza de su representante legal, un papel protagónico en el cooperativismo colombiano y de manera especial en el ramo de la multiactividad. Don Luís, desde el nacimiento de FINANCIACOOP y su posterior conversión en BANCOOP, participó en su junta directiva y contribuyó a su fortalecimiento.

El 31 de Julio del 2000 culmina un proceso de escisión y se abren dos destinos cuyos orígenes se remontan a un mismo tronco común: Unión de Trabajadores de Santander UTRASAN. Por razones de crecimiento y políticas estatales hacía el sector cooperativo, los directivos y administradores de COOMULTRASAN deciden especializar la parte de ahorro y crédito. Para ello crean la Cooperativa Financiera COMULTRASAN. Es así como quedan dos organizaciones independientes jurídicamente: la Financiera COMULTRASAN con activos en ese momento de 137.000 millones de pesos (88 millones de €) y 528 empleados, bajo el control de la Superintendencia Bancaria, y la Cooperativa Multiactiva COOMULTRASAN Ltda. con activos de 23.000 millones y más de 600 empleados, bajo el control del régimen de economía solidaria del Ministerio de hacienda.

ANEXO 2

ENTREVISTAS REALIZADAS

La cita **t.e.1** es la entrevista realizada para los fines de esta investigación a la gerente general de la Financiera AVANCEMOS, Sra. ROSALBA ROLDAN.

La cita **t.e.2** es de la entrevista realizada para los objetivos de esta investigación en Septiembre 2003, y corresponde a FABIO ACOSTA SALCEDO funcionario de la cooperativa financiera COOPSIBATÉ. El cargo desempeñado por varios años fue el de *contralor general* de la cooperativa.

La sigla **t.e.3** corresponderá a la entrevista realizada para los fines de ésta investigación a HUMBERTO MORALES. Él es dirigente y asesor cooperativo. Participó en el fortalecimiento de UCONAL y de su transformación a Banco. Fue gerente general (1972-1977) de la cooperativa financiera AVANCEMOS en ese momento llamada Cooperativa de ahorro y crédito COCICOINPA.

La sigla **t.e.4** es la entrevista realizada al Sr. ABIMAEL MEDINA para los fines de esta investigación. Fue el contador General de la Financiera AVANCEMOS. Es asesor empresarial y cooperativo. Hoy es el gerente financiero de una entidad cooperativa.

La cita **t.e.5** corresponde a la entrevista realizada con ALEJANDRO RENGIFO para los fines de esta investigación en Agosto 2003. Sindicalista y cooperativista de práctica. Fundador de varias cooperativas. Ha sido gerente de organizaciones cooperativas, y fue miembro de la junta directiva del Banco cooperativo BANCOOP.

La sigla **t.e.6** corresponde a la entrevista hecha para los fines de esta investigación a CESAR BERMÚDEZ. Él ha tenido en varias cooperativas financieras cargos de responsabilidad. Es docente universitario y asesor cooperativo.

La sigla **t.e.7** corresponde al director del departamento de desarrollo social de Avancemos Sr. JOSUE RODRIGUEZ. Esta entrevista obedeció a una investigación puntual que fue realizada en 1996 por miembros de la Universidad del Valle.

La sigla **t.e.8** corresponde a la entrevista realizada en Septiembre 2003 para los fines de esta investigación. Fue hecha a LUIS FERNANDO FLORES gerente general por muchos años de una cooperativa financiera antioqueña que no hace parte de nuestra muestra. Igualmente fue miembro de la junta directiva del banco COOPDESARROLLO. En la actualidad es el gerente general de una entidad financiera enfocada a las microfinanzas: FOMENTAMOS.

La sigla **t.e.9** corresponde a la entrevista que se le hizo al gerente comercial de la financiera AVANCEMOS, Sr. INMER TORRES para los fines de esta investigación.

La sigla **t.e.10** es la entrevista realizada para los fines de esta investigación a ORLANDO MOSQUERA. Docente Universitario. Él ha tenido cargos de conducción en varias organizaciones de nuestra muestra. Hoy es el gerente general de una entidad cooperativa.

La sigla **t.e.11** corresponde a la entrevista concedida a miembros de la Universidad del Valle en 1996 para una investigación sobre el sector financiero. El Sr. RODRIGO BOLAÑOS fue el gerente financiero de AVANCEMOS, y miembro activo de la junta directiva de UCONAL por varios periodos.

La sigla **t.e.12** corresponde a la entrevista concedida para esta investigación por el señor CARLOS DUQUE. Fue cofundador y dirigente de UCONAL. Ocupó por varios años la secretaria general en la junta directiva del banco. Fue igualmente presidente de CONFECOOP.

La sigla **t.e.13** corresponde a: LUCY PINEDA PAREDEZ. Fue funcionaria de CUPOCRÉDITO por 19 años. Durante éste lapso de tiempo ocupó varios cargos de responsabilidad, hasta llegar a ser la Directora Nacional de Cartera.

La sigla **t.e.14** corresponde a la entrevista concedida para los fines de ésta investigación. La sigla fue asignada a CARLOS ARTURO ZAMORANO. Él fue el Coordinador Administrativo de la Regional Cundinamarca en la

Financiera AVANCEMOS. Fue igualmente director de una fundación dedicada a la investigación y desarrollo en administración.

La sigla **t.e.15** entrevista que corresponde al padre RAMON GONZALES PARRA, y fue realizada en Febrero de 1998 por Jean Paul Gravel. El padre Ramón fue uno de los cofundadores de COOPCENTRAL. Es el director del Secretariado Diocesano de Pastoral Social SEPAS, y miembro del consejo superior de la Universidad de San Gil. Igualmente es profesor del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Sherbrooke Canadá.

La sigla **t.e.16** entrevista hecha por integrantes de la universidad del valle en 1995 para una investigación en especial. MARÍA EVELIA PRIMERO fue la gerente administrativa de la cooperativa financiera AVANCEMOS.

La sigla **t.e.17** corresponde a la entrevista realizada para los fines de esta investigación. Este número fue asignado a CARLOS ALFONSO SEGURA. Ha tenido cargos de responsabilidad en varias cooperativas. Fue Subgerente Financiero de una entidad cooperativa financiera. Igualmente es docente universitario.

La sigla **t.e.18** corresponde a LUZ MYRIAM ACOSTA, funcionaria de la CAJA POPULAR COOPERATIVA. Fue gerente de oficina, supernumeraria, estuvo en Recursos Humanos, y después pasó como un soporte de la Dirección General.

La sigla **t.e.19** es la entrevista realizada en Diciembre 2003 para los objetivos de esta investigación. El Ing. ORMILSUN CANO ha sido asesor técnico para la creación y puesta en marcha de empresas cooperativas. Fue director de FEDESOL; director del postgrado de economía solidaria de la Universidad del Valle y docente universitario en varias universidades del valle del Cauca. Actualmente es el director de CONEC.

La sigla **t.e.20** corresponde a la entrevista realizada para los fines de ésta investigación al Ing. WILLIAM DÍAZ. El señor Díaz fue gerente de la fundación FUNDESHE adscrita al grupo corporativo AVANCEMOS. Ha sido además asesor empresarial y cooperativo en el ámbito nacional.

La sigla **t.e.21** es la entrevista realizada en enero del 2004 para los objetivos de ésta investigación. Corresponde al VICEPRESIDENTE FINANCIERO Y DE OPERACIONES de COOPSIBATÉ, Sr. *LUÍS HERNÁN CARVAJAL*.

La sigla **t.e.22** corresponde a la entrevista realizada para los objetivos de esta investigación en Febrero 2004. MARLENY RIAZCOS fue la responsable del área de Selección de personal (Recursos Humanos) de la cooperativa financiera SOLIDARIOS.

La sigla **t.e.23** es la entrevista realizada a ÁLVARO DÁVILA para una investigación puntual en el sector cooperativo de seguros en Colombia (diciembre 6 del 1999). Las referencias al respecto se hacen en CAPITALISMO y SOLIDARIDAD: Una experiencia empresarial cooperativa, Ogliastrri Enrique y otro, Ed. Tercer Mundo, Bogotá, 2000. El Sr. Álvaro Dávila es el presidente de la Fundación Social. Organismo al cual están vinculadas varias empresas (Banco caja social y Corporación de ahorro y vivienda COLMENA entre otras) de propiedad de los jesuitas colombianos.

La sigla **t.e.24** corresponde al gerente general de COOMEVA, Sr. VICTOR H. PINZON PARRA. Médico cirujano de profesión y experto en temas cooperativos. Fue uno de los fundadores, miembro del consejo y director de varios servicios de COOMEVA. Ha estado como integrante en las juntas directivas de varias organizaciones. Ha tenido numerosas distinciones por su labor en beneficio del cooperativismo.

La sigla **t.e.25** fue asignada a la entrevista realizada para los objetivos de esta investigación en Marzo 2004. Corresponde a MIGUEL ANTONIO CARO quién fue directivo activo en un periodo de 20 años, la mayoría de los cuales estuvo como PRESIDENTE del Consejo de Administración de COOPROPAL.

La sigla **t.e.26** es la entrevista realizada en Marzo 2004 para los objetivos de esta investigación, y corresponde a ANSELMO OSPINA subgerente general de COOPROPAL.

La sigla **t.e.27** corresponde a la entrevista realizada para los fines de esta investigación a MARTHA BURBANO. Asesora empresarial y financiera del sector cooperativo. Fue gerente regional de la Financiera AVANCEMOS. Hoy es la gerente de una fundación financiera.

La cita **t.e.28** corresponde a la entrevista realizada a EDGAR BARRETO. Trabajó durante varios años como gerente de zona de la CAJA POPULAR COOPERATIVA.

La cita **t.e.29** es la entrevista realizada en Abril 2004 para los fines de esta investigación a ALBERTO BEJARANO, quien fue el gerente general por varios años de COOPERAMOS. Ha sido igualmente un investigador académico con varias publicaciones del sector cooperativo financiero colombiano.

La sigla **t.e.30** es la entrevista realizada a FRANCISCO DE PAULA JARAMILLO para una investigación puntual en el sector cooperativo de seguros en Colombia (diciembre 1999). Las referencias al respecto se hacen en CAPITALISMO y SOLIDARIDAD: Una experiencia empresarial cooperativa, Ogliastri Enrique y otro, Ed. Tercer Mundo, Bogotá, 2000. El Sr. Jaramillo es un conocido dirigente e investigador del SFCC.

La sigla **t.e.31** corresponde a la entrevista hecha a CARLOS AUGUSTO SALAZAR LEAL para los fines de esta investigación, en Junio 2003. Por varios periodos consecutivos fue miembro activo del consejo de administración y presidente del mismo en COOPERAMOS.

La cita **t.e.32** fue la entrevista que se realizó para los fines de esta investigación. Esta corresponde al Gerente General de COPCENTRAL. El señor ORLANDO ACEVEDO FRIAS ha tenido una trayectoria laboral en esta entidad financiera. Inicialmente fue gerente de una de las oficinas más grandes de la entidad. Posteriormente fue su gerente comercial, y finalmente su gerente general.

La cita **t.e.33** corresponde a la entrevista realizada para los fines de esta investigación a EDILMA GALVIS MILLAN. Profesional en Gestión y Desarrollo cooperativo de la universidad canadiense Shebrooke. Estuvo vinculada a SEPAS a través del INDECOOP por más de cinco años. Igualmente participó como integrante de algunos consejos de administración de cooperativas asociadas a COOPCENTRAL. En la actualidad desarrolla una investigación sobre el impacto de COOPCENTRAL en el desarrollo regional desde el énfasis financiero. Igualmente es la gerente de una oficina del Banco agrario en Santander.

La sigla **t.e.34** corresponde a la entrevista realizada para los objetivos de esta investigación. Dicha sigla fue asignada a ALBERTO ARANGO, líder sindical y cooperativo. Fue miembro del consejo de Administración de la Financiera AVANCEMOS. Igualmente ha participado en otros consejos de administración de otras cooperativas.

La sigla **t.e.35** es la entrevista realizada para los fines de esta investigación a MESÍAS DUQUE LÓPEZ. Dirigente cooperativo reconocido en el ámbito nacional e internacional. Fue por muchos años miembro y presidente de la junta de directores del Banco UCONAL. Igualmente fue gerente general de la cooperativa financiera COFIROYAL por varios años.

La sigla **t.e.36** corresponde a la entrevista concedida por MIGUEL ÁNGEL SOSSA. Ha sido funcionario en varias cooperativas financieras. Fue Director de oficina/agencia/sucursal, luego ocupó el cargo de administrador de personal en una cooperativa financiera del Valle del Cauca. Igualmente se desempeñó como gerente liquidador de una cooperativa financiera en Cali.

La sigla **t.e.37** corresponde a la entrevista concedida a miembros de la Universidad del Valle el 17 de Mayo de 1996 para una investigación sobre la administración en el SFCC. El Ing. ESTEBAN REYES ha sido Director de Organización y Métodos en varias cooperativas. Hoy es el gerente general de una cooperativa.

La sigla **t.e.38** es la entrevista realizada al Sr. FABIO OREJUELA BARBERI para los fines de esta investigación en Febrero 2003. Orejuela Barberi fue director regional del DANCOOP, director general de ACOVALLE, y profesor universitario. Hoy es el coordinador del Departamento de Práctica Empresarial de la Universidad Santiago de Cali.

La cita **t.e.39** corresponde a la entrevista realizada para los fines de ésta investigación a MIGUEL FAJARDO MEJIA. Docente universitario, cooperativista e investigador de temas relacionados con la economía solidara. Es el director del Departamento de Investigación de la Universidad de San Gil.

La cita **t.e.40** corresponde a ADELA CARREÑO en entrevista para los objetivos de esta investigación. Ella participó en varios periodos en el consejo de administración de COOPCENTRAL (1989-1995). Es la gerente general de una cooperativa multiactiva.

La sigla **t.e.41** corresponde a la entrevista realizada para los fines de ésta investigación al Sr. OSWALDO LEÓN GÓMEZ gerente general de la cooperativa financiera CONFIAR. El señor Gómez ha sido igualmente miembro y presidente de la junta de dirección del Banco Cooperativo.

La sigla **t.e.42** corresponde a la entrevista realizada para los fines de ésta investigación al Sr. GUSTAVO CALLE. Él ha sido el gerente general por varios años consecutivos de la Cooperativa financiera J.F.KENNEDY.

La cita **t.e.43** corresponde a JAIME CHAVEZ SUARES gerente general de la Financiera COMULTRASAN. Esta entrevista fue realizada para los fines de esta investigación. Por varios años él estuvo vinculado a la cooperativa multiactiva COOMULTRASAN en calidad de miembro del Consejo de Administración. Después de la muerte del gerente general LUIS TRIANA en 1998, asume la gerencia general de esta organización hasta su escisión. Hoy es el primer gerente general de la financiera.

La sigla **t.e.44** corresponde a la entrevista realizada para los propósitos de esta investigación en Noviembre del 2004. La persona entrevistada a quien se le asignó esta sigla fue LUZ AMANDA TUNJANO SILVA. Ella ocupaba el cargo de Coordinadora nacional de capacitación de CUPOCREDITO.

La sigla **t.e.45** corresponde a la entrevista realizada a *OCTAVIO GIRALDO NEIRA* en Junio 2004 para los fines de esta investigación. Por muchos años fue el gerente general de la Cooperativa Financiera SOLIDARIOS, miembro y presidente de la junta nacional de directores del Banco UCONAL. Lideró también la presidencia de la Federación de Cooperativas Financieras FECOFIN. Fue igualmente presidente de la junta directiva de COLAC y de COLACBANCO.

La sigla **t.e.46** corresponde a la entrevista realizada para esta investigación al gerente general de la Cooperativa Financiera COOTRAFA, Sr. LUIS ALFONSO MARULANDA.

La cita **t.e.47** corresponde a la entrevista que se realizó en Noviembre 2004 para los fines de esta investigación. MARGARITA OCTÁLORA REYES viene del sector cooperativo santandereano, fue miembro del consejo de administración de la Cooperativa multiactiva COOMULTRASAN por varios años. Hoy, y después de la escisión de ésta cooperativa es la SECRETARIA GENERAL de la FINANCIERA COMULTRASAN. También participó por más de cuatro años en la junta de administración de la Cooperativa Financiera COOPCENTRAL.

La sigla **t.e.48** se le asignó a la entrevista realizada para los fines de esta investigación a CARMEN ROSA BUILES. Ella ha pertenecido al Consejo de Administración de la Cooperativa Financiera J.F. KENNEDY. En dicho cargo ha permanecido durante varios años. En la actualidad además de ser consejera de ésta organización cooperativa, es la gerente general de una cooperativa de ahorro y crédito.

La sigla **t.e.49** es la entrevista realizada para los fines de esta investigación en Diciembre del 2004. Corresponde a la gerente de Zona de CUPOCREDITO, Sra. CLAUDIA ADRIANA PEREZ.

La sigla **t.e.50** corresponde a la entrevista realizada en Noviembre del 2004 para los fines de ésta investigación. El Sr. FRANCISCO EUTIMIO MEDINA fue por muchos años el gerente general de la Cooperativa de ahorro y crédito DONMATIAS hasta su fusión con COOBANCOQUIA el 30 de Marzo 2000. De esta unión nació la Cooperativa Financiera de Antioquía CFA. Hoy el Sr. Medina es el gerente de la fundación que hace la labor social de la CFA.

ANEXO 3

ENCUESTA DE OPINIÓN COOPERATIVA

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS OFCC
(Organizaciones Financieras Cooperativas Colombianas) 1980-2000.

“Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en organizaciones de carácter social”

LOS DATOS SON NETAMENTE CONFIDENCIALES Y SU USO SERÁ ESTRICTAMENTE ESTADÍSTICO

A. DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS:

1. Nombre ----- 2. Edad ----- 3. Organización-----
4. Cargo ----- 5. Nivel de educación----- 6. Tiempo de vinculación-----

B.

7. ¿Cuál es el departamento, instancia organizativa o área de la Cooperativa que más aportes hace (hizo) al crecimiento y desarrollo empresarial de la organización cooperativa donde usted está (estuvo) vinculado?

(circule el más importante)

1. Servicios administrativos --- 2. Desarrollo social --- 3. Mercadeo ---- 4. Gestión Humana --- 5. Sistemas ---
6. Organización y Métodos--- 7. Contabilidad --- 8. Gerencia administrativa --- 9. Gerencia comercial ---
10 Gerencia financiera --- 11. Gerencia general --- 12 Otro --- ¿Cuál? _____.

8. ¿Según usted, cuáles son los departamentos, instancias organizativas o áreas que DEBEN ser los más importantes para una cooperativa financiera? (Escribirlos de mayor a menor)

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

9. De acuerdo con su criterio, dé la valoración de las instancias orgánicas de la cooperativa a la que usted pertenece o perteneció. (Asigne cualquiera de los siguientes ítems: muy bueno, bueno, regular, malo).

| Área o Departamento | Muy bueno | bueno | Regular | Malo | No sabe |
|-------------------------------|-----------|-------|---------|------|---------|
| Consejo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Junta de vigilancia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Revisoría fiscal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gerencia general | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gerencia comercial | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gerencia financiera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gerencia administrativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Auditoría interna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gerentes Regionales o de zona | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desarrollo o promoción social | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Otro...Cuál? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. Según su valoración, nombre una o más personas y la instancia organizativa a la que pertenece (perteneció) que sean (fueron) importantes en la cooperativa en la medida que aportan (aportaron) con iniciativas y trabajo:

1. ----- 2. ----- 3. -----

11. De acuerdo con lo enunciado, coloque al frente la persona más importante y la instancia organizativa, que se identifique con lo dicho:

NOTA: no importa repetir. (nombres completos)

1. Por tener un alto cargo -----
2. Por tener mayor capacidad en el cargo -----
3. Por ser un buen compañero -----
4. Por contribuir en aportes a la construcción cooperativa -----
5. Por su capacidad de dirigir o coordinar -----
6. Por su trabajo idóneo y honrado -----
7. Por su forma de solucionar conflictos -----
8. Por ser dinámico(a) y emprendedor(a) -----

C.

12. De acuerdo con la realidad de su organización defina los conceptos de:

Crecimiento organizacional _____

Desarrollo organizacional: _____

13. La planificación del crecimiento y desarrollo organizacional en su organización en los últimos tiempos ha sido (fue) definida por:

1. Consejo de Administración. 2. asociados. 3. Gerencia General. 4. staff de apoyo. 5. Equipos y/o departamentos. 6. Gerencia Financiera 7. Gerencia Administrativa 8. todos. 9. Otros. ¿Cuales? _____.

13A. En su opinión ¿Cree que los crecimientos y desarrollos organizacional de su organización están (estuvieron) en función de los fines y objetivos que le dieron vida como organización?

1. Si --- 2. No --- ¿Por qué? _____

14. Las estrategias de estructuración y diseño organizacional han sido definidas desde:

1. el Consejo de Administración. 2. Desde los asociados. 3. Desde la Gerencia General. 4. Desde el Departamento de Organización y Métodos. 5. Desde los Equipos y/o demás departamentos. 6. todos. 7. Otros. ¿Cuales?

D.

15. ¿Ha tenido conocimientos de los miembros que conforman (conformaron) los consejos de administración?

1. Si ----- 2. No ----- NOTA: si contesta NO saltar a la pregunta 18

16. ¿Según su criterio, cuáles son las personas que más sobresalen (o sobresalieron) en el consejo de administración y por qué?

17. ¿Tiene conocimiento de cuáles son las funciones del Consejo?

1. Si ___ Nombre cuáles son: _____
 2. No ___.

18. Como es (fue) su clima laboral. Califique su relación en cada uno de los cargos a mencionar: (Circule todos de acuerdo con su calificación: muy bueno, bueno, regular, mala, sin relación)

| Cargo | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Sin Relación |
|--------------------------------|-----------|-------|---------|------|--------------|
| Jefe inmediato | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gerencia General | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Consejo de Administración | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Junta de Vigilancia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gerencias Regionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jefes de áreas o departamentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19. ¿Cuál es (fue) el tipo de relación con su jefe inmediato en el trabajo? (Circule todas las opciones)

| Tipo-Opción | Si | No |
|------------------|----|----|
| De amistad | 1 | 2 |
| De conflicto | 1 | 2 |
| De cordialidad | 1 | 2 |
| De inconformidad | 1 | 2 |
| de subordinación | 1 | 2 |

20. En los momentos de conflicto cómo se manifiesta (manifestó) la relación de su jefe inmediato con la gerencia respectiva:

1. En confrontaciones verbales --- 2. En no dar la información pertinente --- 3. Desobediencia --- 4. En recibir memorandos de advertencia --- 5. Otros --- Cuáles? _____

21. ¿Existe (existieron) conflictos o controversias entre los diferentes departamentos u áreas de la cooperativa?

1. Si ___ Nómbrelos _____

2. No ___

22. ¿Qué sanciones se aplican (aplicaron) ante el incumplimiento de las metas?

1. Suspensión ___ 2. Llamada de atención escrita ___ 3. Llamada de atención verbal ___ 4. Traslado a otro cargo u oficina ___ 5. Cancelación de contrato laboral ___ 6. Otro ___ Cuál? _____

23. ¿que medio sobresale (sobresalió) en la comunicación entre jefes o gerentes de departamento, directores de oficinas o agencias y las gerencias (Gerencia General, Comercial o Financiera)?

1. Por medio escrito --- 2. Por medios verbales --- 3. Por interlocutores --- 4. Reuniones --
5. Otro ---. Cuál? _____

24. ¿Ha recibido (recibió) una o más amonestaciones?

1. Si --- 2. No --- 3. No contesta --- (Si contesta SI). Por qué

E.

25. ¿En las decisiones tomadas al interior de la cooperativa, qué intereses u objetivos priman (primaron)? (circule los que crea más conveniente)

1. Personales o particulares ___ 2. Del área o depto. ___ 3. De la cooperativa en sí ___ 4. De la base social 5. Otro ___ Cuál?

26. ¿Cree usted que la cooperativa tiene (tuvo) una política para capacitar el personal en función del modelo empresarial pregonado?

1. Si --- 2. No

(Si contesta NO pase a 27)

27. ¿Quién o que instancia organizativa aprueba (aprobaba) dicha capacitación?

28. ¿Existe (existió) una instancia o persona encargada de evaluar los resultados de la capacitación y hacer los seguimientos respectivos?

1. Si ___ Cuál? _____

2. No ___

29. ¿Hacia donde cree usted que va (fueron) dirigido los esfuerzos de la formación del personal en la Cooperativa? (circule los más importantes)

1. Cooperativismo y Economía Solidaria --- 2. Aspectos técnicos en general --- 3. a ganar niveles de Solidaridad y cooperación (visiones altruistas y filantrópicas) --- 4. Profesionalización para el cargo desempeñado --- 5. A ganar nuevos elementos para profundizar el modelo empresarial que se pregona. 6. Mercado y competitividad 7. Otro --- Cuál -----

30. Cuál y cómo ha sido (fue) su aporte en la construcción del modelo empresarial pregonado por su cooperativa:

1. En lo personal? _____

2. Cómo empleado? _____

31. ¿Cree usted que el personal que labora (laboró) en la cooperativa es (fue) el más idóneo para construir un modelo organizacional donde el factor humano y la base social estén inherente?

1. Si ____ 2. No ____ Por ¿qué? _____

32. ¿La estadía laboral en la cooperativa ha permitido (permitió) ganar en lo siguiente? (circule los más importantes)

1. Sentirse parte de la cooperativa ---- 2. Cambio de actitud ante la vida --- 3. Mejorar las relaciones personales --- 4. Aumentar su calidad de vida 5. Profesionalización técnica. 6. Otro ____ ¿Cuál?

33. ¿Cree usted que en su trabajo contribuye (contribuyó) al fortalecimiento de los principios y valores cooperativos?

1. Si ____ 2. No ____ ¿Por qué? _____

34. ¿Cree usted que su cooperativa promueve (promovió) realmente la creación de valores solidarios tanto en el personal de empleados como en los asociados?

1. Si ____ ¿De qué forma? _____

2. No ____.

F.

35. Señale tres objetivos y fines de la Cooperativa hacia su base social:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

36. De acuerdo con la realidad de su organización, ¿Cree que el cooperativismo financiero es una real alternativa al sector financiero tradicional colombiano.

1. Si --- 2. No --- ¿Por qué? _____

37. De acuerdo con el enfoque y realidad de su organización, defina lo que usted entiende por desarrollo local.

38. ¿Cuál cree que han sido los mejores aportes de la cooperativa a la región donde se suscriben (suscribieron)? (circule los más importantes)

1. En obras de infraestructura (polideportivos, colegios, programas de vivienda, etc.) 2. En mejoramientos de procesos sociales (organización de la base social en función de necesidades fundamentales) 3. En impulsar procesos culturales. 4. En impulsar la participación comunitaria. 5. En ayudas económicas para los más desprotegidos (familias, niños, ancianos, etc.) 6. En generar procesos empresariales autogestionarios de base cooperativa. 7. En apoyar procesos empresariales generales. 7. En prestamos de recursos financieros para dinamizar la economía local. 7. Otro ____ ¿Cuál? _____.

39. Cuál o cuales cree usted que sean los elementos nuevos que la cooperativa crea (creó) y/o promociona (promocionó) en los espacios donde hacía presencia en sus regiones de influencia:

1. Niveles de solidaridad. - ¿Cuales? _____
2. Niveles de cooperación. - ¿Cuales? _____
3. Nuevos valores. - ¿Cuales? _____
4. Nuevos niveles de organización en la comunidad. ¿Cuales? _____
5. Nuevas formas de organización empresarial. ¿Cuales? _____
4. Ninguno.

G.

40. ¿ A quiénes considera a usted como líderes?

(circule las que crea más convenientes)

1. Al buen trabajador --- 2. Al que expone con claridad sus ideas --- 3. Al que toma la vocería del grupo --- 4. El que soluciona conflictos --- 5. El que más servicios presta --- 6. El que se caracteriza por sus iniciativas. 7. El que da más ordenes ---.

41. ¿En qué situaciones se han identificado los líderes de la cooperativa?

1. Asambleas --- 2. Reuniones --- 3. Eventos de integración --- 4. En su trabajo al interior de la cooperativa --- 5. En el trabajo en la comunidad 6. Otro --- ¿Cuál? _____

42. ¿Los miembros más importantes de la cooperativa son aquellos que han ganado un liderazgo?

1. Si --- 2. No --- Por qué? _____

43. ¿Según el modelo empresarial de su cooperativa, ¿cuál es (fue) el papel fundamental que cumple (cumplió) los que ejercen (ejercieron) el liderazgo de grupo? (circule los más importantes)

1. En encargarse de la conducción --- 2. En saber delegar las responsabilidades a cada trabajador --- 3. En crear una empresa fuerte y competitiva a nivel del mercado --- 4. En aportar al crecimiento y desarrollo de la cooperativa --- 5. En crear un sistema fuerte de captación y colocación del capital --- 6. En considerar lo social como forma importante en el desarrollo de la cooperativa --- 7. En enfocar el trabajo en función de los valores solidarios --- 8. En lograr combinar el sistema cooperativo con el sistema de captación y colocación de recursos---9. Otro --- ¿Cuál? _____

H.

44. De acuerdo con la realidad de las organizaciones del cooperativismo financiero colombiano, ¿Cree usted que exista una diferencia entre como se administra una organización cooperativa financiera a una organización del sistema financiero tradicional?

1. Si --- 2. No --- ¿Por qué? _____

39. Partiendo del modelo empresarial de la cooperativa, ¿cuales son (fueron) los elementos que los diferencian de los demás modelos empresariales o de administración?

1. _____ 2. _____ 3. _____

45. ¿cuales son los fundamentos generales del modelo empresarial o de administración de la cooperativa?

1. _____
2. _____
3. _____

46. A partir de que fecha (año aproximadamente) se empieza a profesionalizar la actividad de la administración y la actividad financiera en su organización cooperativa.

La de administración. _____
La financiera. _____

47. De acuerdo con el enfoque y realidad de su organización, defina lo que usted entiende por desarrollo social.

48. De acuerdo con las actividades de su cooperativa, enumere tres ejemplos que usted considere son parte de un desarrollo social.

- 1. _____

- 2. _____

- 3. _____

49. En su opinión, cuál y cómo es la labor social que hacen las entidades financieras del sector cooperativo.

50. Enumere tres elementos puntuales sobre Desarrollo Social que diferencien a su cooperativa de las entidades financieras tradicionales.

- 1. _____

- 2. _____

- 3. _____

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 4

CONCEPTUALIZACIONES

En el contexto de la investigación se conceptualizaron y recontextualizaron algunas palabras que facilitaban la explicación de las realidades observadas a la luz de los cambios sufridos por las estructuras organizacionales de las OFCC. Algunos de los principales conceptos son estos:

Administración cooperativa.

La *administración cooperativa* en las OFCC se puede conceptualizar como el proceso a cargo de los organismos de conducción responsables de la mayordomía de la organización, de la comunidad, de los principios y valores, y de los bienes cooperativos. En éste proceso deben brindar opciones de desarrollo para la dirección y política de la asociación cooperativa, basados en la capacitación profesional y vocación de servicios bajo criterios de *solidaridad* y *cooperación* para sus *asociados*. La *administración cooperativa* es la parte de la organización cooperativa profesionalmente comprometida a apoyar a la totalidad de los miembros (asociados) en el logro de los *propósitos cooperativos*.

Asociados y terceros.

Asociados son las personas naturales (individuo) o personas jurídicas (organizaciones) que motivadas por los fines de la *cooperación* y *solidaridad*, o por las posibilidades de acceso al crédito se asocian a las OFCC. Su calidad de asociados les permite convertirse en propietarios. Razón por la cual puede definir los designios de éstas organizaciones a través de los procesos democráticos dados al interior de las mismas. El concepto de *asociado* difiere del vocablo *cliente*. No son sinónimos. Aunque el *cliente* también utiliza un servicio en la cooperativa, su condición de no- dueño le da otra connotación. El concepto de *tercero* obedece principalmente a no ser asociado. *El tercero* en algunos casos utiliza los servicios de la organización cooperativa, pero no define sobre sus rumbos. Es, por lo general, un inversionista que motivado por las tasas de interés que una organización cooperativa ofrece, le lleva su dinero como inversión.

Asociación y lo empresarial o de negocio.

Con lo de *asociación* y *lo empresarial o de negocio* queremos precisar en las OFCC el doble carácter que estas organizaciones sustentan en sus estructuras organizacionales. Este doble carácter se encuentra inmerso en una misma unidad compacta e indivisible, como dos caras de una misma moneda. *Lo empresarial o de negocio* es un instrumento de la *asociación*. Los objetivos y fines organizacionales de la *asociación* se hacen extensivos al manejo del *negocio*. Los objetivos estratégicos pertenecen al lado de la moneda de la *asociación*. Los objetivos táctico-operativos corresponden a la otra cara de la moneda, *lo empresarial o de negocio*. Los segundos deben estar supeditados a los primeros.

La indivisibilidad del doble carácter señala que estos dos elementos son esenciales e irremplazables. En efecto, si bien es cierto que ninguna *asociación* de personas es verdaderamente una cooperativa mientras no organice y administre su *unidad de negocios* (visión empresarial), es también cierto que ninguna empresa (unidad de negocio) es verdaderamente una cooperativa si descuida los aspectos sociales inherentes a la *asociación*. Lo emanado de la *asociación* se complementa con lo emanado de *lo empresarial o de negocio* en una misma dirección de concepción organizacional. El secreto de la dinámica organizacional es mantener esta unidad.

La *asociación* aglutina personas que corresponden con un *propósito cooperativo* de orden social bajo parámetros de *cooperación* y *solidaridad* propios de la *economía solidaria*. Asimismo en la *asociación* los fines y objetivos se fundamentan en valores bajo marcos de una racionalidad sustantiva. *Lo empresarial o de negocio* se materializa como lógica en el mercado financiero, y se regula bajo los parámetros de la *economía insolidaria*. *Lo empresarial o de negocio* que reivindica la generación de

los *excedentes* se caracterizó por enfocar los procesos financieros bajo una racionalidad formal/instrumental.

De acuerdo con el énfasis que se haga a una de las dos caras de la moneda, así será su visión de construcción organizacional. Si se privilegia solamente la cara de *lo empresarial o de negocio* en detrimento de la cara de la *asociación*, se obtiene fácilmente organizaciones desnaturalizadas de su labor social. Si se opta solamente por la cara de la *asociación* en detrimento de lo *empresarial o de negocio*, nos encontraremos con proyectos empresariales sin futuro e incidencia en nuestra economía. Una combinación ecléctica de estos dos elementos es una buena decisión para mantener organizaciones que reivindiquen su carácter sui generis.

Balance social.

Como *balance social* se considera al informe por lo general escrito que entregan algunas de las OFCC a sus asociados en cada Asamblea general. La finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la *responsabilidad social* asumida y ejercida por ellas. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con los principios, valores e identidad cooperativa.

Base Social.

La *base social* de una OFCC está referida a las personas que directa e indirectamente son beneficiadas por las políticas y servicios de la organización cooperativa. Ellos son los *asociados* y los empleados en primera instancia. En segunda instancia están las familias de estos y las personas que se encuentran en el *medio ambiente* donde opera la institución.

Calidad de vida.

La *calidad de vida* como concepto se asocia en la lógica cooperativa a la satisfacción de necesidades básicas o fundamentales, como a las superiores o de libertad. La organización financiera debe garantizarlas como objetivo estratégico de su actuar. Se resaltan tres elementos a su interior: 1. *Nivel de vida*: que tiene como indicadores la capacidad de ingresos para vivir. En estos encontramos los ingresos por concepto de salarios enmarcados en una buena política de remuneración salarial. *Medio de vida*: que se relaciona con el clima laboral, social, político, ambiental y cultural. *Condiciones de vida* donde la organización cooperativa debe garantizar suplir las necesidades básicas de su base social, como el acceso a seguridad social, educación, vivienda etc.

Capacidad gerencial.

Capacidad gerencial es entendida como la facultad de juzgar los hechos y las situaciones que las decisiones tomadas están produciendo en la dinámica organizacional. Esto permite ir acogiendo lo que genera beneficios e ir desechando lo que no los produce, en su proceso permanente de acierto y error. Ello asegura esfuerzos y exigencias en el manejo de la organización en su adaptación al *entorno* colombiano. La *capacidad gerencial* ha involucrado en los *líderes y administradores cooperativos* también habilidades más complejas como la analítica, la capacidad de decisión y liderazgo, y la capacidad de afrontar riesgos e incertidumbres.

Colocación y Captación.

Colocación en el argot financiero son los dineros otorgados en calidad de prestamos a los *asociados* y/o *terceros* que la organización cooperativa desembolsa. Sobre este dinero se cobra un interés similar al que cobran los bancos comerciales. Los créditos se otorgan de acuerdo con las políticas y líneas a probadas en la mayoría de los casos por el *consejo de administración*. Por *captación* entendemos los dineros que en calidad de depósitos la cooperativa recibe de *asociados* o *terceros*. Se capta *recursos financieros* principalmente por ahorros entregados de asociados y/o terceros, y por concepto de depósitos a un termino de tiempo definido. El negocio financiero consiste fundamentalmente en tener

dineros a deposito por lo cual la organización financiera paga un determinado interés, para posteriormente *colocarlos* (prestarlos) a un interés mayor. La diferencia operacional que queda entre el ingreso de la *colocación* y el costo de la *captación*, produce la *intermediación financiera* (margen de contribución).

Consolidación y expansión.

Por *consolidación* en las OFCC se entiende el trabajo interno (estabilidad administrativo-financiero), y la profundización en su *medio ambiente* del carácter cooperativo (*lo local, lo social, y vínculo cooperativo*). Por *expansión* en las OFCC se entiende la *especialización financiera* en su *entorno* como tal y lo que de ello emana, y el aumento de su infraestructura tecnológica con sus redes de oficinas en lo regional y nacional. La expansión implicaba, en la mayoría de éstas organizaciones, nuevas localidades, nuevas regiones. Significaba estar en espacios geográficos compitiendo, incluso con sus mismos congéneres, para atraer nuevos *asociados* y/o *terceros* ahorradores/inversionistas.

Cooperación y Solidaridad.

Cooperación como categoría económica-financiera y *Solidaridad* como categoría filosófica aristotélica fueron dos conceptos que en la investigación se abordaron. La tendencia que sobresalió en el contexto de las OFCC fue que los principios de la *solidaridad* y *valores* de la cooperación fueron asimilados (reducidos) a los principios y valores cooperativos.

La Cooperación, como categoría económica, está ligada al desarrollo de la actividad humana. Ha sido un elemento constitutivo y esencial del conocimiento y las practicas sociales del mundo entero, a través de diferentes modalidades de sistemas socio-económicos. La cooperación es inherente al carácter de ser social que identifica al hombre. El significado de la *Cooperación* encierra dos ideas fundamentales. La primera, tiene que ver con el prefijo CUM, que significa estar juntos, estar con el otro. El sentido apunta a tener una voluntad expresa de **re-unirse**, que se complementa de fondo con la ruptura del individualismo. Aquí el prefijo CUM tiene implicaciones profundamente socio-económicas. La segunda idea incluida en la palabra cooperación es OPERA u OPERACIÓN que da cuenta de algo muy valioso en la vida, como el movimiento, la acción, la obra y el trabajo. Es así como *Cooperación* significa acometer acciones y obras de forma conjunta (formas de trabajo) en las que la responsabilidad recae sobre grupos de personas comprometidas que sé **re-unen** para ayudarse, y no sobre individuos aislados y separados unos de otro.

La Solidaridad es un concepto demasiado amplio y trabajado de diferentes formas. Sin duda más conocido cuando se ubica como precepto cristiano, donde alternamente se intercala con conceptos como la *caridad* y *misericordia* (virtud teologal). Están también las interpretaciones sociológicas de la solidaridad, que van desde A. Comte, creador de la categoría de la solidaridad social, hasta E. Durkheim que afianzándose en el espíritu positivo-racionalista propone la dualidad de la solidaridad mecánica vs solidaridad orgánica, y terminando por ver la solidaridad, como *accesión ético-moral*...la solidaridad como un deber moral de los poderosos a favor de los menesterosos (amor al prójimo), asumida como doctrina social de muchas religiones. La *solidaridad* en ésta investigación no fue considerada como un principio ético-religioso. *Solidaridad*, y para efectos de la investigación fue sinónimo de **sociabilidad**. La sociabilidad es la cualidad de lo sociable, de la inclinación natural que todo ser viviente tiene al trato y relación con los de su misma especie; es la necesidad experimentada de asociarse con los congéneres; es el amor a la sociedad por la sociedad. El concepto de *sociabilidad* empieza a ser conocido a partir de las tesis aristotélicas que el hombre no es sólo un ser racional, sino principalmente un ser social. Desde entonces ha sido aceptado el argumento que cualquier acto humano se encuentra afectado directamente por los actos de sus congéneres, de donde la *sociabilidad* es el estado natural de la humanidad, por su irresistible tendencia a la vida social. La *Solidaridad* es un especial comportamiento de los humanos, resultado de su *sociabilidad*; es el resultado de haberse configurado naturalmente como un ser social. La solidaridad es una ley natural como lo es la convivencia, la imitación o el hábito, por lo que no puede ser principio de la moral. Se le puede comparar con una especie de *sinovia* (líquido que lubrica las articulaciones de los huesos) que enlaza lo individual con lo social. Es pues, una ley natural y no un principio ético.

Crecimiento y desarrollo organizacional.

El *crecimiento* y el *desarrollo organizacional* lo diferenciamos con dos afirmaciones diferentes. Al *crecimiento* es posible endosar los cambios ascendentes de carácter cuantitativo; el *desarrollo* se le asignan cambios referidos a los mejoramientos cualitativos. El aumento de los activos, el aumento de la cartera, nuevas sucursales etc., etc., son parte del *crecimiento organizacional* que se representan en todos los *estados financieros* de la organización. Los *desarrollos organizacionales* engloban las variables de la *calidad de vida* (nivel de vida + medios de vida + condiciones de vida) y de las transformaciones de *lo local/regional*. Los alcances en éste sentido se representan en los *balances sociales*.

En su relación con el *desarrollo organizacional*, los *crecimientos* deben ser proporcionales a los niveles de sociabilidad (*solidaridad*). A mayor *crecimiento organizacional* mayores niveles de *sociabilidad* deben abarcarse. De la misma forma a mayor crecimiento, la *calidad de vida* de sus *asociados* debe ser mejor.

El *crecimiento organizacional* en las OFCC se fundamentó principalmente en las posibilidades de aperturas de oficinas/agencias/sucursales y la creación de servicios financieros. De fondo era una visión de *expansión* con referentes en las organizaciones del SFTC. El *crecimiento organizacional* a la luz de la *expansión* generó relaciones de competencia y no de interdependencia o de emulación. El *desarrollo organizacional* en contextos de las OFCC sería el proceso ascendente de irrigación de *lo social* y del bien común que estas organizaciones despliegan tanto en lo interno (procesos organizacionales) como en lo externo (la transformación de lo local) para que sus *bases sociales* asuman estadios más humanizantes.

Diseños y estructuraciones.

La *estructura organizacional* de las OFCC en el proceso de *crecimiento y desarrollo* se enfrentó a problemas de adaptación y cambios que les llevó a asumir ciertos *diseños* y ciertas *estructuraciones*.

Con los *diseños organizacionales* hacemos referencia a la forma de agrupación de las tareas y las personas en unidades de trabajo, departamentos o divisiones de la organización, generando con ello formas organizativas concretas como: *Organización lineal*; *organización o agrupación funcional*; *organización mixta*. La sinergia en la organización se alcanza mediante la especialización de las unidades de trabajo, departamentos o divisiones y su *diferenciación* entre sí. Esto permite contar con expertos en áreas específicas de manera que las personas se vuelven más hábiles en áreas concretas. Así es como se refleja la *diferenciación* en el *diseño* organizativo.

Las *estructuraciones organizacionales* mostraron las estructuras que se necesitaron para dividir y coordinar el trabajo. En este proceso fueron el “esqueleto” a partir del cual se iniciaron los *diseños* y se formalizaron las pautas de las líneas poder y autoridad. Su tendencia las llevó a agruparse en prototipos organizativos identificables: *Burocrática maquinista*; *Burocracia profesional*; *Configuración divisional*. Igualmente los cambios estructurales implican cambios en la división y coordinación del trabajo, es decir en la *integración*, ya que el propósito central de las *estructuraciones organizacionales* es coordinar el trabajo repartido en las diferentes unidades de trabajo, departamentos o divisiones. Cómo se logre esa coordinación (quién la hace y con qué) determina cómo será la organización en sus *diseños*. En éste sentido El concepto de *estructuración* como tal, está más referido a la *integración* como concepto de coordinación, cohesión y control buscando la unidad de acción de las diferentes áreas que componen el *diseño*. Así es como se refleja la integración en la *estructuración organizacional*.

Los *diseños organizacionales* fueron analizados desde la perspectiva del primer componente de la *estructura organizacional*: *estructura formal o esquema organizacional*. Las *estructuraciones organizacionales* fueron analizadas desde el segundo componente: *estructura informal o estructura*

social. Los *diseños* se manifestaron e interpretaron en los diferentes organigramas. Para las *estructuraciones* se acudió a las cinco partes estructurales de las organizaciones: *Cúspide estratégica* (consejos de administración y gerencias generales); *Tecnoestructuras* (Departamentos); *Staff de Apoyo* (Asesores); *Línea de Mando* (Gerencias intermedias) y *Base operativa* (funcionarios que hacen el trabajo básico.). Por último, los cambios estructurales implican cambios de diseños. Puede ser ello una norma. Una *estructuración* de burocracia maquinista puede dar *diseños* de agrupaciones lineales. O una *estructuración* de burocracia profesional puede ser la base para *diseños* funcionales.

Diferenciación e Integración

La ***diferenciación*** implica fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, mientras que la ***integración*** hace referencia a la coordinación necesaria entre estas tareas, en un intento de asegurar la obtención de las metas generales de la organización. Las organizaciones pueden dividirse en tres tipos básicos de *diferenciación*: *horizontalmente* (en un número creciente de posiciones distintas a un mismo nivel); *verticalmente* (en un número creciente de jerarquías); y *espacialmente* (mediante un número creciente de situaciones distintas que se hallan dispersas en el espacio).

En términos de la ***integración*** podemos decir que esta puede conseguirse a través de cuatro amplias categorías de estructuras integradas: *formalización* (con ello se asegura la coordinación de las tareas altamente diferenciadas); *centralización/descentralización* (buscar el lugar preciso para el proceso de toma de decisiones); *ámbito de control* (ésta forma de abordar la cuestión de la integración hace referencia al número de subordinados inmediatos que controla o coordina un mando); *la estandarización* (garantizar que todas las tareas se hagan de la misma manera). Existen otros mecanismos para lograr la integración en las organizaciones no tan rigurosos desde el punto de vista estructural pero si de igual importancia: *Roles de enlaces* o *puestos horizontalmente vinculados* para unir dos unidades o departamentos al mismo nivel de la organización; *Equipos de trabajos* de directivos y empleados que se organizan para aumentar y mejorar la comunicación, la coordinación y el control; *los sistemas de información* como instrumento de integración se utilizan para reunir, procesar, analizar y presentar la información pertinente para que funcione la cooperativa.

Siendo más claros, la ***diferenciación*** hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas, para enfrentarlo en su complejidad, para utilizar las ventajas de la especialización, para racionalizar la utilización de los recursos disponibles con vista a la obtención eficiente de los fines y objetivos organizacionales. Sin embargo una vez se tiene la organización diferenciada, con sus diversos departamento y/o áreas de trabajo, se presenta el problema de como garantizar una estructura que no permita la desintegración de la organización. Se hace entonces necesario que la *gestión organizacional* cree un proceso de ***integración*** que implica niveles de coordinación y control. La integración permite que los distintos departamentos y/o áreas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta.

Economía insolidaria.

El concepto de *economía insolidaria* fue acuñado por el profesor Colombiano Augusto Libreros Illidge, y está más referido a la dinámica de la economía de mercado y sus vicisitudes. En concreto, con esto se hace referencia al modelo económico neoliberal, y su forma característica “darwiniana” de operar. La *economía insolidaria* como modelo se contrapone en esencia al modelo de *economía solidaria*.

Enfoque cooperativo de organización y enfoque privado de organización.

Los dos enfoques de organización obedecen a las formas como se han organizado las OFCC. Sus raíces se encuentran en los aportes de diseños formales de organización del cooperativismo y mutualismo internacional. También en los enfoques de organización influenciados por los avances conceptuales de las teorías administrativas nacientes fundamentalmente por las necesidades empresariales del sector privado industrial. Ambas lógicas tienen una *racionalidad* implícita en la medida que su dinámica organizacional se diseña y reorienta para cumplir unos fines establecidos.

Estos enfoques de construir organización obedecen también a dos objetivos claros pero disímiles en cuanto a sus diferencias de *racionalidad*. Al primer enfoque organizacional le sobreviene una *racionalidad sustantiva (de no-lucro)* fundamentada en la acción social de los valores y principios solidarios. Al segundo una *racionalidad formal e instrumental* que fundamenta la acción social en reflexiones y gestiones sujetas a números y cálculos. De acuerdo con la inclinación que se tenga respecto a uno u otro enfoque, asimismo es la tendencia hacia el *crecimiento* o hacia el *desarrollo organizacional*. De hecho, el primer enfoque por su razón de ser se interrelaciona con una lógica de desarrollo. El segundo enfoque, igualmente por su razón de ser, venera el crecimiento organizacional.

El *enfoque cooperativo de organización*, estructura la dinámica organizacional en términos de los conceptos de *cooperación* y *solidaridad* (para ser más exactos en los principios cooperativos), que como filosofía, son inherentes a la forma de organización cooperativa. El *enfoque privado de organización*, está más en función de la lógica de gestión empresarial moderna y es relativamente nuevo, ya que se inician como formas de organización como tal, con los adelantos de la revolución industrial.

Entre estos dos enfoques generales se han construido las estructuras organizacionales de las OFCC, haciendo la aclaración que el *enfoque cooperativo de organización* se ha ido despersonificando por las realidades palpables de la *economía insolidaria*, siendo poco a poco absorbido por el *enfoque privado de organización*. El *enfoque cooperativo de organización* tuvo su importancia hasta mediados de los años 80s, cuando la *cooperación* como paradigma económico y la *solidaridad* (sociabilidad) como práctica social dejaron de ser referentes reales de organización. Años siguientes el “nuevo” *enfoque privado de organización* marcó las pautas de construcción organizacional e iniciando lo que llamaron posteriormente SFCC.

Entorno y Medio Ambiente.

En esta investigación el *entorno* como concepto no es sinónimo de *medio* o mejor del *medio ambiente*. El *entorno* hace referencia a la dinámica financiera de nuestro país en la cual se encuentran imbuidas las OFCC. El *medio* está referido principalmente al ambiente donde estaban circunscritas las OFCC. La referencia más cercana sería *lo local*. Como toda organización que tiene fines, intenciones y necesidades, las relaciones con el *medio externo* puede definirse como de interacciones funcionales. Uno de los fines estratégicos implícitos de éstas organizaciones financieras de carácter social es precisamente intentar transformar el *medio ambiente* (lo local) y el *entorno* (lo financiero) donde se encuentran localizadas o inscritas.

Espíritu Cooperativo.

Se traduce así mismo en un profundo respeto a la dignidad personal, así como en la disposición a trascender la simple consecución de uno o varios objetivos socioeconómicos inmediatos para tender al mejoramiento de la *calidad de vida* de su *base social*. El *espíritu cooperativo* evidencia la disposición de los *líderes* y *administradores* a conciliar sus propios intereses con los intereses de la comunidad. En este proceso se procura por el bienestar de toda la población. Por esta razón se excluyen en particular, las maniobras especulativas, monopólicas o cualesquiera otras que atenten contra el interés general.

Estructura Organizacional

La *estructura organizacional* implica tener de referencia, entre otros, tres elementos: que las estructuras organizacionales tienen la intención de alcanzar objetivos y fines organizacionales; Que las estructuras son escenarios donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo, donde se toman decisiones, donde se articulan las tareas y las personas, y donde se desarrollan las actividades de la organización; que las estructuras se diseñan y estructuran para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. En otras palabras las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no al contrario.

En las OFCC la *estructura organizacional* puede dividirse en dos aspectos: **1. La estructura formal o esquema organizacional**, y **2. la estructura informal o estructura social**.

La *estructura formal o esquema organizacional* comprende seis componentes: La empresa propiamente dicha, representada por un *organigrama*; las líneas de mandos, de coordinaciones, asesorías, controles, y las relaciones de subordinación (estructura jerárquica y de autoridad formal); el sistema de objetivos y metas que rige cada parte de la organización; sistema axiológico de la empresa; políticas emanadas de los diferentes documentos para la formalización y normalización de procedimientos (Manuales de organización, de función, de procedimientos etc); y las políticas de regularización laboral en la organización (personal, incentivos, sanciones etc.).

La *estructura informal o estructura social* tiene que ver con las dinámicas y relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus interpelaciones, comprende cinco componentes: las relaciones de poder y de autoridad como tal (en lo formal e informal); las expectativas e intereses, conflictos, y fines mutuos de sus miembros; las interrelaciones humanas y sus comportamientos; la cultura organizacional propiamente dicha; y los diferentes grupos informales con sus intereses.

Así las cosas, dentro de la *Estructura Organizacional*, la *estructura formal* existe sobre el papel (procede de un diseño organizacional que le garantiza su enfoque de organización a construir), mientras que la *estructura informal* (social) traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura.

Excedente.

La *intermediación financiera* más otros ingresos genera el ingreso total. El resultado operacional de restar a los *ingresos totales* los *costos y gastos totales*, produce el excedente (utilidad/superávit). El *excedente cooperativo* es definido como el exceso o mayor valor cobrado al *asociado* en la prestación de los servicios financieros. De no ser así, el total de ingresos debería ser igual a los costos y gastos totales, incluyendo desde luego, todas las provisiones encaminadas a garantizar en el largo plazo que la organización pueda autosustentarse financieramente, procurando su *consolidación y expansión* empresarial. El excedente, no puede ser objetivo final de la organización cooperativa. Esto debe ser únicamente un instrumento o un medio como tal. El excedente es igualmente un “*cinturón*” de seguridad, una precaución adicional que usan dentro de las política de costos que se implementan hacia los miembros (asociados) o hacia el mercado a los efectos de asegurarse de no trabajar a pérdida.

Gestión Organizacional.

Gestión organizacional en las OFCC, la entendemos como el conjunto de enfoques, procedimientos y técnicas vinculadas, en primera instancia, con los niveles de dirección de estas organizaciones. Esto conlleva *procesos decisorios* en el manejo de políticas; factor humano; y recursos e instrumentos, para lograr los objetivos y fines organizacionales. En segunda instancia con el funcionamiento y desempeño referido a los *aspectos económico-sociales* como a los *aspectos de administración y financieros*. La gestión organizacional en éste sentido implica *gestión económica, gestión de la administración y gestión financiera*. Resumiendo podemos asumirla como la disposición y organización de los recursos para obtener unos resultados esperados, además de una forma de las instancias organizativas de conducción de alinear y gestionar los esfuerzos y recursos en lo económico y social, como en lo de administración y financiero.

Gestión Económica, Gestión de la Administración, y Gestión Financiera.

Estos tres elementos están enmarcados dentro del concepto de *gestión organizacional*. En lo concerniente a la dinámica organizacional de las OFCC, el papel de la gestión organizacional y sus partes fue de vital importancia para las transformaciones de la estructura en el cumplimiento de los fines y objetivos estratégicos. Por ejemplo en el cumplimiento de los *propósitos cooperativos* como tal. Aunque no se descarta que el cumplimiento en la *asociación* (crear lazos y relaciones de alta

confianza) recae en los aportes de la *gestión económica*. Y en el cumplimiento del propósito cooperativo en *lo empresarial o de negocio* (corregir el desequilibrio del poder del mercado), sin duda la *gestión financiera* es vital.

La *gestión económica* en las OFCC ha estado en función de garantizar algunos objetivos estratégicos o de *visión* de estas empresas de carácter social. Ésta ha estado básicamente dirigida hacia los diferentes aspectos relacionados con las condiciones sociales y económicas (socioeconómicas) de la *base social*. La *gestión económica* fue prácticamente el soporte que validó la razón de ser de las OFCC en sus respectivos enclaves. Para mejores niveles de efectividad en los *propósitos cooperativos* la *gestión económica* debe interiorizarse a partir de una definida *gestión social*, y con ello una clara aplicación de *responsabilidad social*. La dinámica de la *gestión económica* estuvo a cargo principalmente del *consejo de administración* y sus equipos. Imbuidos en ella, sus decisiones han sido de vital importancia para la orientación social de estas organizaciones. Esto, además por las posibilidades de controlar realmente la *visión*, *vocación*, los objetivos y las actividades fundamentales. Si no hay una correcta implementación de la *gestión económica*, es fácil que estas organizaciones cooperativas se vuelvan meras empresas de inversión.

La *gestión de la administración* en cierto modo garantizó el ordenamiento para que la operación financiera y el proceso de la *gestión económica* no se detuvieran. En palabras sencillas, la *gestión económica* y la *gestión financiera* se han valido de la *gestión de la administración* como columna de soporte. La *gestión de la administración* se convirtió en el soporte que garantizó el buen funcionamiento de todas las operaciones en estas organizaciones. La *gestión de la administración* como práctica social y proceso, comprendió funciones y actividades que se llevaron a cabo para ayudar a materializar los objetivos y fines de la organización (incluye los propósitos cooperativos). Su labor por encargo del *consejo de administración*, estuvo referida fundamentalmente a procesos decisivos de la *gerencia general* y sus equipos a nivel de la ejecución. Fue la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos las que en últimas facilitó a través de la *gestión de administración*, en los diferentes casos, la supervivencia de las organizaciones de nuestra muestra, y con ello sus *desarrollos y crecimientos organizacionales*. La *gestión de la administración* en las OFCC está enfocada no solamente en técnicas e instrumentos como lo emana la teoría moderna de la administración sino que particulariza en la administración de organizaciones de carácter social sobre bases filosóficas de *cooperación y solidaridad*. Esto es, se resalta en su proceso la importancia que estas técnicas e instrumentos tengan una base filosófica del desarrollo de la *administración cooperativa*, de una racionalidad sustantiva. Una *gestión de la administración* como parte fundamental de la *gestión organizacional*, al orientarse por una *racionalidad sustantiva* se guiará no solo por metas por alcanzar, sino por valores y principios. Una *gestión organizacional* enfocada desde esta óptica permite definir principios y valores que rigen prácticas hacia una cultura de la administración cooperativa evocando su doble carácter (*asociación versus lo empresarial o de negocio*). Lo anterior permite hacer una diferenciación de la cultura de la administración en una entidad cooperativa a una cultura gerencial general.

La *gestión financiera* estuvo en función de los objetivos tácticos o de *misión* garantizando la *captación y colocación* de fondos de capital a sus *asociados* y *terceros* ahorradores y/o inversionistas. La *gestión financiera* es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las OFCC, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la *gestión financiera* desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los *asociados*. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control y manejo de los recursos financieros. La *gestión financiera* no se puede entender separada de la *gestión de la administración* y menos de la *gestión económica*. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en *lo empresarial o de negocio* de las OFCC en sus respectivos espacios. Pensemos que para lograr cumplir con los objetivos sociales les era necesario garantizar la estabilidad financiera. En éste sentido la rentabilidad financiera se convierte en un medio (instrumento) para obtener el *propósito cooperativo* en *lo empresarial o de negocio*. La rentabilidad no puede concebirse en el fin mismo. La lógica de la *gestión financiera* no debe volver la rentabilidad el fin mismo.

Gigantismo, gerencialismo y eficientismo.

El gigantismo es una concepción de construir organización cooperativa extrapolando la tendencia hacia los *crecimientos organizacionales*. En éste proceso hay una desproporción en su relación con los *desarrollos organizacionales*, y en su articulación con el *vínculo cooperativo*. En la década de los años 90s, la lógica del *gigantismo* en las OFCC tuvo una acogida ascendente por las posibilidades que se dieron en la incidencia sobre una de las “caras de la moneda”, cuál fue privilegiar la dimensión de lo *empresarial o de negocio*. En un segundo plano o tal vez olvidada quedó la otra cara de la moneda, la *asociación*.

El Gerencialismo como término simplemente significa el control de la cooperativa por parte de personas en virtud de su posición en la *gestión de la administración*. En su utilización extrema de las técnicas de gestión gerencial, propician un abuso de poder y subversión de los valores, procesos y *propósitos cooperativos*. En la mayoría de los casos tiene un estilo burocrático y no participativo. Funciona sobre una clara y abierta distinción entre la cooperativa como *asociación* y las actividades financieras como *negocio*.

El eficientismo lo podemos definir como la apropiación (posesión), utilización y profundización de la *eficiencia, eficacia y efectividad* como conceptos perennes. Su énfasis en la dinámica organizacional de la OFCC se orientó hacia los medios/instrumentos para lograr meramente el fortalecimiento empresarial desde el *crecimiento organizacional* como tal. La interiorización en la *gestión organizacional* del *gigantismo, gerencialismo y eficientismo* facilitó la transformación de una *racionalidad del no-lucro* propia de organizaciones de carácter social, hacia una *racionalidad de mercado* ajustada a organizaciones financieras propiamente dichas.

Gobierno Cooperativo.

El concepto de *gobierno cooperativo* hace referencia a la combinación de *liderar y administrar* en función de asegurar relaciones de poder democráticas en las OFCC. Por *gobierno cooperativo* se entiende el conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los *asociados* participan y vigilan el proceso de cumplimiento de sus fines y objetivos estratégicos. A partir de ello se identifican y caracterizan las diferentes relaciones que se establecen entre los mismos *asociados* (como dueños y usuarios), y entre estos y los que *administran* (gerencias generales y sus equipos) y *lideran* (consejo de administración y sus equipos) la organización cooperativa.

Un buen *gobierno cooperativo* exige asumir que dentro de la organización cooperativa estas tres fuerzas (Asociados, Consejo de administración y Gerencia General) deben equilibrarse a fin de que el conjunto funcione armónicamente en pos de la *calidad de vida*, y de la transformación de su *medio ambiente y entorno*. En lo interno buen *gobierno cooperativo* versa sobre la composición y las funciones de los órganos sociales y apunta a definir claramente sus respectivos cometidos, responsabilidades y relaciones recíprocas. Desde lo externo, en cambio, apunta a satisfacer las exigencias del funcionamiento de la cooperativa en la prestación de los servicios a los *asociados* y al cumplimiento de sus obligaciones con su *base social*.

Liderar y Administrar.

Liderar la organización y *administrarla* son dos conceptos asumidos como roles en las OFCC que con mucha frecuencia se tratan como sinónimos. Estos conceptos están referidos principalmente al funcionamiento óptimo de la organización cooperativa. *Liderar* se enfoca en una visión de futuro ayudando proactivamente a hacer los cambios necesarios para que haya un cumplimiento de los fines y objetivos organizacionales, contando con el beneplácito de los diferentes grupos que se identifican con los intereses de la organización. *Administrar* o gestionar está más en función de la planificación y organización de los recursos y del trabajo de las personas para alcanzar los objetivos propuestos, controlando la marcha y resultados de la organización.

Así las cosas **liderar** o direccionar la organización se hace en un contexto de la *gestión económica* y es indelegable, ya que es una función que los máximos directivos (consejos de administración) no pueden descuidar ni delegar so pena de que la organización pierda su *carácter social*. **Administrarla** (gerencia general y otros) puede ser delegada a un grupo de personas con ciertas características técnicas-profesionales y de calidez humana, cuyas actividades se manifiestan principalmente en la *gestión de la administración*.

Esta diferenciación determina que al interior de la *cúspide estratégica* se debe ser precisos en el rol que corresponde. Esto motivado por la confusión de roles que en un momento se puede dar. Consejeros asumiendo el rol de gerentes, o administradores asumiendo roles de consejeros. La funcionalidad del *gobierno cooperativo* pasa por la claridad de estos diferentes roles.

Lo Social y Lo Local.

Los conceptos de *lo social* y *lo local* son dos vocablos interrelacionados entre sí, y referidos principalmente a la incidencia de la organización cooperativa en sus medios ambientes. Va en correspondencia con la realización de los principios cooperativos dentro de la *base social*, y en su extensión a la comunidad a partir de hechos tangibles (construcción de una sede comunal, un polideportivos, construcción de una carretera, adjudicación de planes de vivienda etc.). Tanto *lo social* como *lo local* tuvo su implementación desde la *gestión económica* como parte circunscrita a una concepción organizacional que hizo carrera en muchas OFCC. Este proceso logró colocar la dinámica interna organizacional bajo una noción de transformación del medio donde se existía, generando referentes sociales y siendo respetada por las comunidades como organizaciones aglutinadoras de procesos y desarrollos sociales. El trabajo en *lo social* y *lo local* es lo que diferencia en su quehacer empresarial a una organización cooperativa de otras organizaciones empresariales. Las decisiones en torno de lo social y de lo local se enmarcaban dentro de los aspectos del *enfoque cooperativo de organización*.

Lo social dinamiza la participación de sectores de la comunidad en la solución de ciertos problemas, cohesionando y transformando realidades. En estas tareas se fortalece la ayuda mutua, la autogestión, y los referentes de agrupación colectivos. Ser consecuente con *lo social*, significa reivindicar el carácter social de éstas organizaciones cooperativas. *Lo social* trasciende más allá del trabajo con su *base social*, e interioriza el concepto de comunidad. En éste sentido *lo social* (naturalmente complementado con *lo local*) es el preámbulo para concebir las OFCC como instrumentos empresariales articulados a las propuestas para el desarrollo regional y nacional.

Lo local sin duda fue entendido por algunos dirigentes cooperativos como sinónimo de región. Sin embargo el concepto más preciso aplicado a la realidad de las OFCC fue el que se asocia con *desarrollo organizacional*, *transformación social*, y *vinculo cooperativo*. Lo local es en sí un agente de transformación y no un mero soporte de los recursos y de las actividades financieras que las cooperativas financieras invierten en sus localidades de su influencia, a través de diferentes obras de infraestructuras. Estas (se refiere a las obras de infraestructura) pueden ser solamente el punto de partida del desarrollo de una comunidad regional, y constituyen un potencial de desarrollo igual que otros. Muchas de las decisiones enmarcadas dentro de la *gestión económica* en las OFCC, apuntaron a proveer servicios de infraestructura que unió e influyó en gran cantidad de personas ya que dinamizaron procesos educativos y de organización social.

Lo local entonces estaba más referido a un escenario donde está inserta físicamente la *base social*. Este se transforma socialmente por las decisiones que en su favor emanaron las organizaciones cooperativas. Detrás de cada decisión había un cumplimiento implícito de los objetivos y fines, en el sentido de buscar un aumento en la *calidad de vida* de su base social. Lo local se convierte en el escenario a partir de la cual, el *desarrollo organizacional* tomó vida. Pero para que *lo local* sea un verdadero espacio de transformación social, necesita que la organización financiera cooperativa sea participe con un diseño específico, lo que facilitará la interrelación del ente organizacional con su base social. Esto es que tenga los mecanismos organizacionales para crear raíces en sus entornos sociales. Ello posibilita la profundización del *vínculo (cooperativo)*, entre la cooperativa y su base social.

Multiactividad y especialización financiera.

La *Multiactividad* y la *actividad financiera de manera especializada* en contextos de las OFCC hace referencia a los diferentes servicios/actividades que al pasar el tiempo fueron especializándose solo en los servicios/actividades de orden financiero. En términos organizacionales, la *multiactividad* permite diferencias puntuales con empresas que no son cooperativas. Con la *especialización financiera* las similitudes organizacionales con las empresas del SFTC aumentaron. El paso de la multiactividad a la actividad financiera de manera especializada y exclusiva generó debates al interior del cooperativismo. Finalmente la norma logró imponerla como requisito para ser cooperativa financiera.

La *Multiactividad* fue una forma de organización cooperativa que adecua una estructura a múltiples actividades en diferentes ramas de prestación de servicios a sus *asociados* que fue común en los años 80s. Servicios de ahorro y crédito, de comercialización, de salud, construcción de viviendas, de educación, etc., etc., fueron los más comunes en las OFCC cuando poseían carácter multiactivo. Por muchos años la *multiactividad* permitió suplir las diferentes necesidades de su *base social* con los diferentes servicios, desde un mismo entronque organizacional.

La *especialización financiera* fue un concepto que se inició con la especialización de la actividad de ahorro y crédito a principios de los años 90s, aunado al cambio que se dio de una *estructura patrimonial* a una *estructura bancaria o de pasivos*. La *especialización financiera* implicó mejoramiento del servicio de ahorro y crédito y la creación de diferentes productos financieros. Igualmente profesionalizó las áreas financieras y el manejo de los portafolios de servicios bancarios que el mercado de capitales exige.

Organizaciones Sociales con Fines Económicos-Financieros y Organizaciones Económico-Financieras con Fines Sociales.

Con *Organizaciones sociales con fines económicos-financieros* queremos significar a una tendencia de concepción de organización cooperativa que trabajó el crecimiento y desarrollo con énfasis en el *desarrollo organizacional*. Ser organización social significa evaluar y promover una acción cooperativa que, hacia el interior del organismo social en el que se promueve logre una verdadera praxis de los principios de filosofía social que propugna. Con ello se lograría una cohesión del grupo social, lo que permitiría ahora si, desarrollar acciones económicas-financieras que apunten al fortalecimiento de la base social.

La tendencia que concibe la organización cooperativa como *organización Social con Fines Económicos-Financieros* venía desde la década de los años 60s y fue impulsada, entre otros, por sectores sociales de orientación política clasista en la que encontramos sectores sindicales y de la iglesia progresista. El ente cooperativo es considerado como unidad social que se interesa en alcanzar objetivos estratégicos de *calidad de vida*, involucrando aspectos de transformación social tanto de la *base social* como de su *entorno* respectivo. Sus razones de ser están enmarcadas dentro de un *espíritu cooperativo*, que conciben la organización financiera como instrumento para la consecución de esos objetivos.

Con *organizaciones económico-financieras con fines sociales* se desea plantear la tendencia en los crecimientos y desarrollos que enfatizó el *crecimiento organizacional* como paradigma. Como tendencia se vislumbra a partir de mediados de la década de los 80s, pero empezó su carrera ascendente como concepción organizacional a principios de los 90s. El *crecimiento organizacional* articulado a la *especialización financiera* se convirtió en un propósito estratégico a alcanzar. El ente cooperativo es considerado como una unidad de negocios, que se interesa en alcanzar objetivos enfocados al *nivel de vida* de sus *asociados*, a través, y fundamentalmente de dar posibilidades de acceso al crédito. La labor social está mediatizada por la generación de empleo, además de la creación de programas (en todos los niveles) para capacitar su *base social*. Desde esta tendencia, el consenso general impulsado por los mismos bancos cooperativos y sus asociaciones gremiales, fue en concebir a las OFCC como entes que deberían en sus procesos de *crecimiento y desarrollo organizacional* estar a la par con sus contrapartes en el SFTC.

La tendencia de *organizaciones económico-financieras con fines sociales* igualmente, asignó un papel a los objetivos y fines estratégicos de las OFCC meramente tecno-empresarial. El *espíritu cooperativo* se asume desde los principios formales del cooperativismo, y estos se enfocan desde la acción cooperativa hacia objetivos primordialmente económico-financieros. Este racionamiento llevó a fijar y extrapolar los objetivos organizacionales bajo el imperativo de la maximización de la ganancia a lo que le sobrevino el *gigantismo* y *eficientismo*. Produjo lo anterior la proliferación de muchas y grandes organizaciones financieras cooperativas, que median sus *crecimientos* bajo la escalera de un ranking que compartían, codo a codo, con organizaciones financieras de objetivos netamente de lucro. Asimismo concibieron *lo social* como una segunda etapa, después de *consolidarse* y *expandirse* empresarialmente. *Lo social* es un mero apéndice que no involucraba transformación social como tal. Esto ocasionó la desaparición del cooperativismo como corriente social de pensamiento, que propone salidas exitosas y diferentes de las que propone el modelo empresarial vigente en nuestro país.

Principio económico.

Principio económico lo definimos en el sentido de obtener el máximo resultado con una suma dada de medios/instrumentos, o bien alcanzar un resultado determinado con el mínimo posible de dichos medios/instrumentos.

Principios y valores cooperativos

Sobre los principios del cooperativismo es menester resaltar que existen principalmente dos organizaciones de carácter internacional que los pregonan, aunque con marcadas diferencias. Por un lado la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) cuyos principios son siete: 1. afiliación abierta y voluntaria. 2. Administración democrática. 3. Participación económica. 4. Autonomía e independencia. 5. Formación, capacitación y divulgación. 6. Cooperación entre cooperativas. 7. Compromiso con la comunidad. Por otro lado, se encuentra la Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de trabajadores (COLACOT) cuyos principios pregonados son cinco: 1. La Solidaridad, la Cooperación e igualdad social como formas de vida y convivencia humana. 2. La supremacía del trabajo sobre el capital. 3. El trabajo asociado como base de la organización de la empresa, la producción y la economía. 4. La propiedad social de los medios de producción. 5. La autogestión como forma superior de participación de las personas en la gestión de las empresas, la economía y la conducción de la sociedad y el Estado. La ley 454 del 98, en su marco conceptual (Capítulo 2) recoge como principios de la economía solidaria una combinación de las dos versiones anteriores, pero con supremacía por los principios pregonados por COLACOT.

Sobre los valores cooperativos los entes internacionales los enfocan a la autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) comparte solamente los valores de acceso a los servicios financieros, desarrollo, autoayuda y confianza. Según ellos estos valores han sido y seguirán siendo lo que distingue a las cooperativas de ahorro y crédito.

Propósitos Cooperativos.

A la luz del doble carácter las OFCC tanto la *asociación* como lo *empresarial* tienen *propósitos cooperativos*. Desde lo *empresarial* y *del negocio*, el *propósito cooperativo* asignado en las nuevas condiciones de internacionalización de la economía es el de corregir el desequilibrio creciente de poder del mercado, mediante el acrecentamiento de la propiedad asociativa y solidaria de los recursos de capital en poder de los miembros asociados a estas organizaciones (como lo emana la ley 454 de 1998 en su quinto punto del marco conceptual). Desde la *asociación*, el *propósito cooperativo* consiste en crear lazos sociales y relaciones de alta confianza, utilizando como materia prima las personas que integran estas organizaciones (*base social*) que con su actuar colectivo generan respuestas a sus necesidades. De este modo, el efecto de la acción asociativa también es doble: por un lado debe articular la generación de servicios (financieros) y por el otro contribuir a la fecundidad de lazos sociales.

Sin ánimo de lucro.

Esta palabra evoca la no-extrapolación de los *excedentes*. Las OFCC son *sin ánimo de lucro* porque se constituyeron *no* con objetivo de obtener ganancias, sino con el fin único de prestar el servicio de ahorro y crédito principalmente a la comunidad o *asociados* que las financiaron. El asociado en sí, se convierte en el objetivo de la organización cooperativa. Él es el punto de partida y al mismo tiempo de llegada de la actividad financiera cooperativa. El sentido de la asociación es de satisfacción de necesidades y meramente de carácter social.

Responsabilidad social.

Responsabilidad social la entendemos en ésta investigación como la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la *base social* y en *lo local*, las decisiones en la *gestión económica* en su búsqueda de los *finés estratégicos* y del *propósito cooperativo* en la *asociación*.

Tecnócratas cooperativos.

Con *tecnócratas cooperativos* nos referimos a muchas de las personas que han asimilado el discurso cooperativo para luego readecuarlo en los marcos de la *economía insolidaria*. De hecho más que una forma de pensar es una práctica de administración y organización empresarial que se ha profundizado en las organizaciones del SFCC, en especial en las OFCC y bancos cooperativos. En muchos casos son personas (administradores) que demarcan un pasado sindical y/o altruista; en general tienen una concepción social del mundo. En otros casos son técnicos que llegan del SFCC e interiorizan en teoría el discurso solidario, pero implementan en la práctica su concepción tecnicista de construcción empresarial soportada en un *enfoque privado de organización*. Estas personas poseen una clara tendencia a confundir los objetivos tácticos con los estratégicos; en otras palabras, los medios con los fines. La *tecnocracia cooperativa* se agrupó principalmente en las *tecnoestructuras*.

Vínculo cooperativo.

El concepto de *vínculo cooperativo* hace referencia al conjunto de relaciones que se dan entre la *base social* y entre ésta y la organización cooperativa. Estas relaciones se caracterizan por ser actos de confianza, de lealtad, de sentido de pertenencia y de lazos de sangre. El vínculo cooperativo es lo que hace realidad que una cooperativa sea la suma de su base social y la empresa como tal. Con el *vínculo cooperativo* queda determinada la cuestión relativa a la magnitud del *crecimiento organizacional* de las OFCC. Estas organizaciones pueden tener un *crecimiento* hasta que no se desvirtúe su relación directa con el *vínculo cooperativo*, y por ende se mantenga su unidad.

Vínculo cerrado y Vínculo abierto.

El concepto de *vínculo cerrado* en las OFCC está más en relación con la *captación* de recursos financieros en sus *asociados* que por regla general eran de un mismo sector social o una misma organización de trabajadores, o una misma empresa de producción. En otras palabras, todos los apalancamientos financieros para los créditos son de sus mismos asociados/propietarios y/o de las empresas fundadoras. La afiliación a la organización cooperativa está limitada por los estatutos meramente a los trabajadores de las empresas creadoras del ente cooperativo, o a los integrantes del sector específico que le dio vida como organización cooperativa. En algunos casos se ampliaba el vínculo de afiliación a otros trabajadores de otras empresas filiales o del mismo sector productivo. Esta lógica de operar se le conoció en el SFCC como *estructura patrimonial*. El vínculo cerrado fue una característica organizacional muy común en la década de los años 80s en éstas organizaciones cooperativas.

El concepto de *carácter abierto* en las OFCC obedece a una dinámica de captación de recursos financieros provenientes también de *terceros* (personas diferentes a los asociados) cuya libre adhesión

como asociado era voluntaria. Es la ruptura del vínculo cerrado y el ingreso como nueva opción de asociados diferentes al sector social (o empresa) de los fundadores, y la aceptación implícita de *terceros*. Esta forma de financiarse se le conoció como ***estructura bancaria o de pasivos***. El carácter abierto fue una característica organizacional muy común en la década de los años 90s en éstas organizaciones cooperativas.